jan 2005868

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES

UNIVERSITÉ DES SC... BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE LILLE I

LES CADRES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL SEGMENTÉ : LE CAS DE LA FRANCE

THÈSE DE DOCTORAT EN SCIENCES ECONOMIQUES

Présentée et soutenue par

HUYNH Mai

Directeur de thèse : Mr le Professeur Dominique Redor

Jury :

Guy Caire, Professeur à l'Université de Paris X Nanterre, rapporteur
Christian Le Gall Du Tertre, Maître de Conférences à l'Université de Paris IX Dauphine, rapporteur
Dominique Redor, Professeur à l'Université de Lille I
François Stankiewicz, Professeur à l'Université de Lille I, Président du jury

12 Février 1998

LILLE 1
030 125491 4

L'Université des Sciences et Technologies de Lille I n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

A ma mère

Je voudrais d'abord remercier Mr le Professeur Dominique REDOR pour ses conseils et ses encouragements qui m'ont grandement aidée à mener ce travail à terme. Je tiens à lui exprimer ici toute ma reconnaissance.

Mes remerciements vont ensuite à Mr le Professeur Paul OSTERMAN de Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, ainsi qu'aux Professeurs Jill RUBERY et Damian GRIMSHAW de Manchester School of Management, pour m'avoir communiqué leurs écrits sur les nouvelles approches des marchés internes. Leur aide précieuse a suggéré le choix de mon orientation dans ce travail de recherche.

Je tiens également à remercier :
Ma tante et Mr LUONG Van Ly pour tout ce qu'ils ont fait pour moi,
Mme PHAM Nguyen Ninh et Mr NGUYEN Van Ke pour leur précieux concours.

Enfin, un grand, grand merci à ma mère pour son soutien et ses encouragements qui m'ont accompagnée tout au long de ces années de travail.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION....6

PREMIÈRE PARTIE: LA SEGMENTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET L'ORGANISATION INTERNE DES ENTREPRISES....10

CHAPITRE I: Les cadres dans les théories de la segmentation et des marchés internes....11
1.1. L'histoire du développement de la segmentation du marché du travail en France....12
1.1.1. L'émergence de la segmentation: de 1890 à la deuxième Guerre Mondiale....14
1.1.2. Le développement de la segmentation: de la deuxième Guerre Mondiale aux années 70....19
1.1.3. La transformation de la segmentation: de la première crise pétrolière à l'époque actuelle....25
1.2. La théorie de la segmentation du marché du travail....27
1.2.1. Les hypothèses de base....27
1.2.2. Remarques sur la théorie de la segmentation....29
1.3. La segmentation du système productif....31
1.3.1. L'origine de la segmentation du système productif....32
1.3.2. La relation entre les fluctuations économiques et la division du travail....32
1.4. Les marchés internes au sens général....34
1.4.1. Les causes du développement des marchés internes....36
1.4.2. L'impact de l'existence des coûts fixes sur la détermination des salaires et la relation de travail....39
1.5. La structure des marchés internes....42
1.5.1. Le degré d'ouverture des marchés internes....42
1.5.2. Les formes de mobilité dans les marchés internes....43
1.5.3. Les règles déterminant les mouvements internes....43
1.5.4. Les conflits d'intérêts et l'efficacité des marchés internes....44
1.6. Les marchés internes des cadres....45
1.6.1. Les raisons d'internalisation du travail des cadres....45
1.6.2. Le marché interne de type "industriel"....47
1.6.3. Le marché interne des spécialistes....47
1.6.4. Le marché interne secondaire....47
1.7. Avantages et coûts des différents types de marchés internes....48

1.8. Les chaînes de mobilité....54
1.9. La discrimination sociale....56
1.9.1. La discrimination au niveau de l'accès à certaines filières d'emplois....56
1.9.2. La répartition des cadres dans l'espace des entreprises....60
1.10. Les différentes lignes de carrière....63

CHAPITRE 2: L'organisation interne des entreprises vue par les théories néoclassiques, les théories des organisations et des nouveaux marchés internes....67
2.1. Rôle et travail du cadre au sein de l'entreprise....69
2.1.1. Le cadre en tant que "leader"....70
2.1.2. Le cadre en tant qu'agent de liaison....71
2.1.3. Le cadre en tant qu'observateur privilégié....71
2.1.4. Le cadre en tant que diffuseur d'informations....72
2.1.5. Le cadre en tant que porte-parole....73
2.2. Les cadres dans la théorie du principal-agent....74
2.2.1. La relation d'agence....75
2.2.2. La motivation des cadres: inégalité entre productivité et salaire....80
2.2.3. L'opportunisme des cadres dirigeants....81
2.2.4. Le contrat d'emploi optimal....84
2.3. Les cadres dans les théories du salaire d'efficience....90
2.3.1. Le modèle de tir au flanc ou le "shirking model"....91
2.3.2. Le modèle de coûts de rotation....91
2.3.3. Le modèle de sélection adverse....92
2.3.4. Le modèle de don et contre don....92
2.4. Les cadres et le contrat psychologique....95
2.5. Les cadres dans la théorie des organisations....98
2.5.1. Les cadres dans les différentes parties de l'organisation....98
2.5.2. Les cadres au sommet de l'organisation....99
2.5.3. Les cadres de la ligne hiérarchique....99
2.5.4. Les cadres de la technostructure....100
2.6. Les cadres dans l'organisation traditionnelle....102
2.6.1. Les caractéristiques de l'organisation traditionnelle....102
2.6.2. Les cadres dans les organisations traditionnelles....103
2.6.3. L'environnement de l'organisation traditionnelle....106
2.6.4. Critiques de l'organisation traditionnelle....107
2.7. Les cadres dans l'organisation innovante....111
2.7.1. Les caractéristiques de l'organisation innovante....111
2.7.2. Les cadres dans les organisations innovantes....111
2.7.3. L'environnement de l'organisation innovante....113

2.8. Changements dans les structures de carrière des cadres des firmes innovantes....115
2.8.1. L'impact des caractéristiques structurelles des firmes innovantes sur les marchés internes des cadres....116
2.8.2. Changements dans les marchés internes des cadres des firmes innovantes....120
2.8.3. Problèmes et tensions dans les marchés internes des cadres des firmes innovantes....125
2.8.4. Implications pour d'autres secteurs....127
2.9. Organisations, politiques d'emploi et marché du travail externe....130
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE....135

DEUXIÈME PARTIE: LES CHANGEMENTS DANS LES MARCHÉS INTERNES DES CADRES....138

Chapitre 3: Les changements dans les carrières des cadres....140
3.1. Le nouveau modèle de gestion des carrières des cadres....140
3.2. Le contexte théorique de l'analyse des changements dans les carrières des cadres....144
3.3. Compétences spécifiques et pouvoir de négociation externe des cadres....145
3.4. Vers une approche dynamique....149
3.4.1. Les considérations de performance....150
3.4.2. Les normes, coutumes et pratiques internes....152
3.4.3. Le marché du travail externe....154
3.5. Les nouvelles méthodes de gestion des cadres....155
3.5.1. Les cadres et les restructurations....155
3.5.2. Tendances à l'individualisation et à la diversité de la gestion des cadres....156
3.5.3. Les cadres acteurs dans la gestion de leur carrière....157
3.5.4. Evolution du contrat individuel à caractère psychologique....159
3.5.5. Le contrat du travail explicite à titre individuel....162
3.5.6. Les politiques de gestion des cadres de haut potentiel....166
3.6. Les politiques actuelles de rémunération des cadres....171
3.6.1. La rémunération salariale immédiate....173
3.6.2. La participation financière aux résultats collectifs....176
3.7. La restructuration des entreprises et les changements dans la carrière et le travail des cadres dirigeants et supérieurs....179
3.7.1. La croissance externe et les conséquences sur la carrière des cadres....182
3.7.2. Les changements dans le comportement des entreprises....191

3.7.3. Les changements dans le travail et la carrière des cadres dirigeants et supérieurs....194
3.8. Impacts des nouvelles formes organisationnelles sur le travail et l'emploi des cadres intermédiaires et de bas niveau....203
3.8.1. Les perspectives théoriques....208
3.8.2. Les trois types de restructurations....209
3.8.3. Implications pour le travail et l'emploi des cadres....213
3.8.4. La mise en contact direct avec le marché (Market-in)....216
3.8.5. Changements dans les marchés internes des cadres intermédiaires et de bas niveau....219
3.8.6. Implications pour la théorie des marchés internes des cadres....222
3.9. L'évolution de la formation professionnelle continue des cadres....227
3.9.1. Objectifs de la formation continue....229
3.9.2. Les évolutions actuelles des politiques de promotion interne des cadres....235
3.10. Carrières d'avancement et carrières d'accomplissement....248

Chapitre 4: La précarisation de la situation professionnelle des cadres et la discrimination sexuelle....255
4.1. Stratégies d'entreprises: le centre et la périphérie....255
4.1.1. Les différentes formes de flexibilité....258
4.1.2. Les formes particulières d'emplois....261
4.1.3. Flexibilisation accrue du volume de l'emploi et des besoins en compétences....269
4.1.4. Les coûts d'agence et d'information imparfaite....272
4.1.5. Les services spécialisés....275
4.2. Le concept de la norme d'emploi....277
4.3. "L'offre" et la "demande" de la sécurité d'emploi....279
4.3.1. Le contexte théorique....281
4.3.2. Vers un nouveau concept de travail et de carrière?....287
4.4. Les différents types de contrats et la conceptualisation de la segmentation du marché du travail....289
4.4.1. L'expérience sur le marché du travail....291
4.4.2. Limites de la théorie de la segmentation....298
4.5. Les difficultés d'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur....302
4.5.1. L'insertion des diplômés universitaires et des écoles sortis dans les années 1984, 1988 et 1992....303
4.5.2. Les difficultés d'insertion....308
4.5.3. Les diplômés de la fonction publique....310
4.5.4. La segmentation et l'insertion professionnelle des diplômés....311

4.6. Le chômage des cadres dans les différentes théories.....315
4.6.1. Les modèles néoclassiques appliqués au chômage des cadres.....315
4.6.2. Limites de ces théories néoclassiques appliquées au chômage des cadres.....319
4.6.3. Les théories de la segmentation et des marchés internes appliquées au chômage des cadres.....329
4.6.4. Les théories des organisations appliquées au chômage des cadres.....333
4.7. Le contexte actuel du chômage des cadres.....334
4.7.1. L'évolution du chômage des cadres.....336
4.7.2. La fragilisation de la carrière des cadres peu diplômés.....343
4.7.3. Le chômage de longue durée des cadres.....348
4.8. Le licenciement économique.....351
4.8.1. Licenciements pour des raisons financières à court terme.....352
4.8.2. Licenciements pour des raisons de productivité.....353
4.8.3. Licenciements pour causes de fermetures d'usines ou de fusions-acquisitions.....355
4.9. Le licenciement pour motif personnel.....355
4.10. La discrimination sexuelle à l'égard des femmes cadres et les marchés internes.....363
4.10.1. La discrimination sexuelle et les modèles du salaire d'efficience.....364
4.10.2. Coutumes et équité.....367
4.10.3. Les qualifications spécifiques.....368
4.10.4. Les coûts de transaction.....369
4.10.5. La notion d'égalité et les marchés internes.....371
4.10.6. La discrimination sexuelle sur le marché externe.....372
4.10.7. La notion d'équité et la discrimination sexuelle.....374
4.10.8. La discrimination sexuelle et l'accès au recrutement et à la promotion.....374
4.10.9. La discrimination sexuelle et le pouvoir discrétionnaire des employeurs.....376
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE.....379
CONCLUSION GÉNÉRALE.....381

BIBLIOGRAPHIE.....390
LISTE DES RÉFÉRENCES STATISTIQUES.....401
LISTE DES TABLEAUX.....402
LISTE DES GRAPHIQUES.....402
LISTE DES ANNEXES.....403

INTRODUCTION

Il existe en effet peu d'études systématiques qui ont été faites sur les carrières et les marchés internes des cadres. On peut comprendre cette "lacune" étant donné que les cadres constituent, jusqu'à un passé récent, une catégorie quelque peu "à part" en ce sens qu'ils ont eu une grande sécurité d'emploi et qu'ils ont été largement épargnés par les fluctuations du marché du travail. L'histoire économique montre que les ouvriers et les employés étaient les principales victimes de la précarité et de l'insécurité d'emploi, ce qui n'était pas le cas des cadres car leur statut procurait aux titulaires une protection contre les variations de l'activité, soit parce qu'ils étaient considérés comme des "facteurs de production fixes" que les employeurs ne pouvaient licencier facilement lors des ralentissements économiques, soit parce que leurs qualifications étaient si complexes que les firmes ne voulaient pas encourir le risque de les perdre. Par ailleurs, la demande pour les cadres ne cessait de s'accroître avec l'expansion des organisations bureaucratiques qui de par leurs caractéristiques, semblaient faire appel de plus en plus à la présence des cadres. Or, les mouvements actuels de restructuration et la réinvention des méthodes d'organisation du travail ont, depuis ces dernières années, atteint une telle ampleur qu'ils ont, non seulement bouleversé les conditions et les termes d'emploi de tous les travailleurs, y compris les cadres, mais ont également provoqué la remise en cause de ces privilèges jusque là considérés comme inhérents à ce statut.

En effet, l'économie mondiale en général, et française en particulier, est en train de vivre une période de transformations importantes. Des forces diverses sous-tendent ces changements: l'accroissement de l'incertitude associé à l'existence d'une concurrence plus exacerbée induite par une économie plus ouverte et mondialisée, les évolutions technologiques avec l'arrivée de ce qui peut être regardé comme la révolution de la technologie de l'information, la mise en place des innovations organisationnelles dans la plupart des entreprises. Face à tous ces développements, le paradigme du marché du travail qui a structuré les relations d'emploi entre les firmes et les cadres depuis la fin de la seconde Guerre Mondiale a progressivement fait place à un nouveau modèle dont les contours ne se sont pas encore bien affirmés. Alors que jusqu'à ce jour, la forme d'un nouveau paradigme du marché du travail commence seulement à se dessiner, on peut cependant dire que la nouvelle économie est en train d'imposer de nouvelles et sévères exigences à tous les agents économiques.

D'une part, confrontées à l'augmentation de la volatilité et l'incertitude de l'environnement, les firmes doivent se montrer capables d'une plus grande réactivité que dans le passé.
D'autre part, il n'est pas dans l'intérêt collectif que les conséquences d'une flexibilisation accrue seraient de fragiliser les emplois des cadres et de réduire à la fois l'implication de ces derniers et l'engagement des firmes dans l'investissement en formation et le développement des carrières de leurs salariés.
Notre thèse a pour but de chercher à appréhender les changements qui sont survenus dans le travail et les carrières des cadres depuis ces quelques dernières années. Non seulement nous voulons savoir ce qui a changé, mais nous cherchons aussi à mettre l'accent sur les raisons de ces changements. La plupart de nos affirmations sont basées sur les données empiriques qui, comme nous le constaterons, suggèrent que le travail et la situation professionnelle des cadres ont effectivement changé durant ces récentes années. Cependant, nous devrions adopter une attitude prudente quant à l'appréciation de l'étendue et de la nature de ces changements. Notre réserve porte à la fois sur ce qui est en train de se transformer et sur l'origine de ces transformations. Est-ce parce que les pressions de la concurrence sont devenues si intenses que les cadres, considérés dans le passé comme des "facteurs de production fixes", se voient transformer en facteurs de production "variables" ? Ou bien la révolution de la microélectronique ou les nouvelles méthodes d'organisation des entreprises ont-elles fondamentalement modifié la nature du travail des cadres ainsi que la gestion de leurs carrières?

Nous espérons par notre thèse apporter des réponses à ces questions en nous appuyant sur des données Enquêtes Emplois, Formations-Qualifications Professionnelles de l'INSEE, sur des statistiques du Ministère du Travail, et sur celles mises en avant dans les Cadroscopes de l'APEC (Agence pour l'emploi des cadres) portant sur les emplois et la gestion des cadres. Notre analyse sera centrée sur l'ensemble de la population considérée comme cadre par les entreprises.
Nous inscrivons notre étude sur les changements constatés dans les carrières des cadres dans le contexte de l'évolution des marchés internes. Quand on parle de marchés internes, on se réfère aux règles et procédures qui structurent les carrières au sein des entreprises. Ces règles concernent les domaines tels que la détermination des salaires, la mobilité, la formation et la sécurité d'emploi. Penser en termes de marchés internes est utile en ce sens que cela nous aide à décrire la structure à l'intérieur de laquelle évoluent les carrières des cadres. Les comportements et les décisions des individus sont influencés par les opportunités et les limites imposées par la structure d'ensemble de la firme.
La nature de cette structure varie selon les emplois et les firmes, et il convient mieux de circonscrire l'étude des restructurations et de leurs conséquences dans

le contexte d'une analyse de changements dans les règles qui gouvernent les marchés internes des cadres. Penser en termes de marchés internes permet non seulement de focaliser notre attention sur les éléments structurels les plus importants dans les carrières des cadres, mais aussi de souligner les différenciations des firmes au niveau de la mise en oeuvre de ces règles.
Le choix de l'approche par les marchés internes pour rendre compte de ce qui se passe dans les situations professionnelles des cadres n'implique aucunement que les autres perspectives sont de moindre importance ou dépourvues d'intérêt.
Cependant, il est vrai que la perception que l'on se fait de l'impact des restructurations sur les cadres en général sous-tend l'idée que des changements ont eu lieu dans les marchés internes, c'est-à-dire dans la structure des carrières de ces cadres. Par ailleurs, aujourd'hui même les économistes les plus orientés vers une approche de marché reconnaissent que la plupart des règles qui déterminent les résultats économiques et le bien-être social sont prises à l'intérieur des firmes. Et comme la majorité des travailleurs passent une grande partie de leur vie professionnelle au sein de ces firmes, il est donc important de comprendre le mécanisme de ces règles dont l'ensemble constitue ce qu'on appelle le marché interne. De ce fait, l'étude des marchés internes ont retenu l'attention des auteurs de divers courants de pensée. Pour les néoclassiques, le défi consiste à inscrire l'explication de ces règles dans un cadre qui préserve les idées centrales de maximisation et d'efficience. Tout en reconnaissant la justesse des considérations néoclassiques, les institutionnalistes privilégient plutôt une approche qui met en avant les interactions entre les forces économiques, politiques et sociales. DOERINGER et PIORE (1971) ont ainsi relié l'analyse des marchés internes aux idées néoclassiques de BECKER (1975) dans leur discussion sur la façon dont les qualifications spécifiques aident à renforcer l'engagement des salariés à leurs firmes.

Les études "classiques" des marchés internes proposées par des auteurs tels que KERR (1954), DUNLOP (1958), DOERINGER et PIORE (1971) constituent les ouvrages de référence pour les travaux ultérieurs de plusieurs façons. Premièrement, alors que les auteurs "classiques" reconnaissaient qu'il existe toute une série d'alternatives d'organiser le travail, chacun a mis presque exclusivement l'accent sur les marchés internes des ouvriers dans les organisations de type bureaucratique, et à l'intérieur desquelles les syndicats jouaient un rôle prédominant (ces types de marchés internes étaient aussi mis en place même dans le secteur non syndiqué dans le but de prévenir le syndicalisme). La plupart des travaux récents sur les marchés internes se sont focalisés essentiellement sur les différenciations et les changements dans les marchés internes des ouvriers, ainsi que dans les marchés internes des autres catégories de travailleurs, notamment

ceux des cadres. Deuxièmement, les ouvrages classiques n'ont pas développé des explications bien structurées sur les raisons de l'établissement des marchés internes, et la réalisation d'une telle démarche nécessite la mise en oeuvre de toute une série de travaux théoriques appartenant à différentes disciplines. C'est ainsi que se développent les modèles microéconomiques qui traitent de l'existence des relations d'emploi durables entre les employeurs et les salariés, et parmi lesquels les approches du salaire d'efficience constituent les figures prédominantes. Notre thèse cherche à fournir un cadre d'analyse qui englobe toutes ces différentes approches. Ainsi, notre démarche consiste à nous pencher d'abord sur les diverses théories qui expliquent l'existence des marchés internes des cadres, et puis nous cherchons à comprendre ce qui est à l'origine des changements dans ces marchés internes durant ces dernières années. Pour mieux mettre en avant toutes ces transformations, nous avons choisi une approche dynamique qui prend en compte les interactions entre les marchés internes et l'environnement externe. Une telle approche nous permet d'appréhender les comportements des firmes, et donc leurs stratégies en matière de marchés internes face aux différentes contraintes intérieures et extérieures.

Notre thèse est divisée en deux parties:

_ La première partie qui comprend deux chapitres, traite de la segmentation du marché du travail des cadres et de l'organisation interne des entreprises. Le chapitre 1 est réservé à l'étude de l'histoire de la segmentation du marché du travail en France, et à celle des théories de la segmentation et des marchés internes "classiques" des cadres. Le chapitre 2 se consacre à l'analyse des approches des nouveaux marchés internes des cadres, ainsi qu'à celle des théories alternatives ayant pour but de mettre en lumière le fonctionnement interne des entreprises, à savoir la théorie des organisations, celle du principal-agent et les modèles du salaire d'efficience.

_ La deuxième partie comporte également deux chapitres qui seront numérotés respectivement chapitres 3 et 4. Dans le chapitre 3, nous avons choisi de mettre essentiellement l'accent sur les changements survenus dans les marchés internes des cadres, à la fois dans le domaine du travail, de la rémunération, de la formation, de la mobilité et de la gestion des cadres. Le chapitre 4 est consacré à l'étude de la précarisation de la situation professionnelle des cadres, avec une attention particulière portée aux politiques de segmentation et de flexibilisation d'emplois des firmes et au chômage des cadres. Nous terminons le chapitre 4 et en même temps notre thèse en mettant l'accent sur la discrimination sexuelle à l'égard des femmes cadres analysée dans le contexte des marchés internes, une discrimination qui aujourd'hui encore, constitue l'un des problèmes fondamentaux de la segmentation du marché du travail.

1ÈRE PARTIE : LA SEGMENTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL DES CADRES ET L'ORGANISATION INTERNE DES ENTREPRISES.

Les changements du marché du travail constatés dans les années 80 et 90 ont été largement attribués aux pratiques et aux stratégies des firmes. La restructuration des emplois est considérée comme la conséquence des changements dans l'organisation industrielle visant à la recherche d'une rationalisation des systèmes productifs. La croissance du chômage et le recours des employeurs à de nouvelles politiques d'emploi afin de faire face à l'incertitude accrue du marché des produits, a amené à focaliser plus l'attention sur les pratiques de management que sur les capacités et les préférences de l'offre de travail. Cet intérêt croissant porté au rôle des firmes dans la structuration du marché du travail coïncide avec un renouvellement des théories économiques, lequel se manifeste à travers la mobilisation des capacités analytiques de toutes les disciplines économiques. Les courants néoclassiques et institutionnalistes reformulent leurs théories, et leur souci dominant paraît se concentrer sur le développement des modèles de synthèse, capables d'englober les principaux apports des études antérieures et concurrentes.

Ainsi, dans cette première partie, nous allons étudier les différentes théories qui portent sur la segmentation du marché du travail des cadres, ainsi que sur la description du rôle et du travail de ces derniers au sein de l'organisation interne des entreprises. Cette partie comprend deux chapitres: dans le premier chapitre, nous abordons les théories de la segmentation, ainsi que les théories des marchés internes "classiques"; dans le deuxième chapitre, nous nous penchons sur les modèles du principal-agent, du salaire d'efficience, des insiders-outsiders, ainsi que sur les théories des organisations et des nouveaux marchés internes des cadres.
En inscrivant l'analyse des marchés internes des cadres dans une vision dynamique, nous avons choisi d'adopter une approche qui intègre les interactions pouvant s'établir entre les marchés interne et externe.

CHAPITRE 1 : LES CADRES DANS LES THÉORIES DE LA SEGMENTATION ET DES MARCHÉS INTERNES.

LES INSTITUTIONNALISTES ET LA SEGMENTATION.

Apparue initialement dans des travaux qui traitaient des problèmes économiques et sociaux des pays en voie de développement, les théories de la segmentation ont été au début introduites aux États-Unis pour rendre compte des phénomènes tels que la pauvreté, le chômage, et la discrimination dont souffraient les travailleurs noirs des cités urbaines. Par la suite, ces théories ont été étendues à d'autres catégories de travailleurs désavantagés présents sur les marchés du travail de l'ensemble des pays industriels modernes (BERGER, PIORE,1980).
Il est à noter qu'à l'origine les théories de la segmentation s'inscrivaient dans la lignée de l'institutionnalisme américain et de l'école des Relations Industrielles. L'expression d'économie institutionnaliste se réfère aux travaux qui ont eu lieu dans les annéees 20 et 30, et qui ont pour but d'apporter un point de vue plus réaliste que ce qui se constatait dans les modèles centrés exclusivement sur l'analyse en termes de marché. L'approche institutionnaliste puise ses inspirations tout autant dans l'histoire, la sociologie, la science juridique que dans la théorie économique. De ce fait, les institutionnalistes accordent une grande importance aux syndicats et aux négociations collectives, au droit du travail, à la protection sociale et à la gestion des ressources humaines. Pour ces auteurs, les données de l'histoire économique et les institutions du capitalisme jouent un rôle aussi important que le marché concurrentiel dans l'essence et le progrès de la science économique (MC NUTY,1980). Leur analyse du marché du travail met essentiellement l'accent sur la demande de travail, et ils considèrent que les salaires ne sont pas déterminés de la même façon que les autres prix par l'offre et la demande, mais qu'ils sont plutôt le produit d'un ensemble de forces sociales, politiques et institutionnelles.

Après la seconde Guerre Mondiale, l'école institutionnaliste est devenue prééminente avec notamment les travaux de KERR (1954) et de DUNLOP (1958) qui, en s'intéressant au rôle croissant de la négociation collective, ont conduit à la remise en cause de la firme en tant qu'unité d'analyse et aux premières hypothèses des marchés internes et des marchés du travail segmentés. Les théories de la segmentation du marché du travail sont issues de la nécessité d'expliquer la discrimination systématique à l'égard de certains comme les travailleurs noirs, les femmes, les personnes âgées, etc, qui ont dû subir des traitements peu favorables dans le domaine des salaires et des possibilités d'emploi.

Ces inégalités ne reflètent ni les différences objectives qui existent entre les groupes privilégiés et non privilégiés, ni les imperfections des processus de marché eux-mêmes. Car même si les individus sont homogènes au niveau des aptitudes professionnelles, de la formation, de l'expérience et des emplois occupés, les inégalités associées aux caractéristiques telles que la classe sociale, le sexe, la race, et l'âge demeurent toujours.
L'existence durable et marquée de ces discriminations ont donc remis en question la théorie néoclassique traditionnelle qui considère le marché du travail comme une entité unifiée, semblable à n'importe quel marché de produits, et où les procédures d'allocation sont régies par le mécanisme de prix. En stipulant que les goûts et les préférences des employeurs sont de nature exogène, la théorie néoclassique traditionnelle n'offre pas d'explication satisfaisante aux motivations de ces pratiques discriminatoires et du fonctionnement suboptimal qui en résulte.
Cependant, il est à noter que les théories de la segmentation du marché du travail ne sont en aucune façon un corps théorique unifié; c'est plutôt un ensemble d'approches qui manquent encore d'unité. Cela pourrait s'expliquer en partie par les différentes influences doctrinales qui ont inspiré cette théorie, bien que l'essentiel de ces influences se situe du côté institutionnaliste.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord analyser l'histoire du développement de la segmentation du marché du travail en France, avant de nous pencher sur l'étude des théories de la segmentation et des marchés internes "classiques" au sens général de DOERINGER et PIORE (1971), et puis des marchés internes "classiques" des cadres en particulier.

1.1. L'HISTOIRE DU DEVELOPPEMENT DE LA SEGMENTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL EN FRANCE.

Notre argument concernant l'origine de la segmentation du marché du travail en France est fondé sur quatre principales propositions:
_ Durant le développement du capitalisme concurrentiel au cours du 19è siècle, la création et l'expansion du salariat étaient associées à une homogénéisation progressive des conditions du travail et des marchés de l'emploi dans le secteur industriel de l'économie. L'expansion de l'industrie entraînait celle du salariat car de plus en plus de français étaient attirés par ce statut en échangeant leur force de travail contre un salaire. La production de masse accompagnée d'une plus grande mécanisation, tout en créant un grand nombre d'emplois ouvriers, implique à la fois la standardisation des compétences et la déqualification de ces travailleurs. Ces développements constituaient déjà les premières bases des mouvements ouvriers qui ont pris place vers le début du 20è siècle.

_ Entre environ 1890 et 1920, la France a connu une période de transition cruciale: d'un capitalisme plus ou moins entrepreneurial et concurrentiel, orienté surtout vers les marchés locaux, elle s'est transformée en un capitalisme plus ou moins oligopolistique, orienté à la fois vers les marchés nationaux et internationaux, où prédominent les grandes entreprises. Cette transition comportait des éléments suivants. Premièrement, avec la concentration des grandes firmes, on assiste à l'émergence d'une nouvelle classe de capitalistes - les grands financiers - dont les intérêts transcendent ceux des firmes individuelles. Deuxièmement, dans ce contexte, le caractère de la concurrence s'est transformé. Non seulement on passe d'une concurrence pure et parfaite à une concurrence monopolistique, mais ce qui est marquant durant la période, c'est plutôt la prédominance d'une compétition qui avait eu lieu exclusivement entre les plus grandes firmes. Troisièmement, avec l'apparition des grandes entreprises, la structure de l'organisation de ces firmes a elle aussi profondément changé. En raison de leur taille en général assez modeste, les entreprises familiales fonctionnaient plutôt avec une structure simple qui nécessitait un besoin limité des fonctions administratives, alors que les grandes firmes se fondaient plutôt sur des structures bureaucratiques qui faisaient appel à un grand nombre de fonctions administratives et productives. Pour mieux assurer leur fonctionnement, ces firmes devaient donc procéder à l'internalisation comme à la réorganisation de ces fonctions.
Dans ce système de capitalisme monopolistique, les grandes firmes oligopolistiques qui dominaient l'économie, coexistaient avec les firmes plus petites qui opéraient plutôt sur des secteurs concurrentiels.

_ Cette structure industrielle duale entraînait donc la segmentation du marché du travail. En effet, au sein de leur organisation, les grandes firmes ont institué un nouveau système de gestion des ressources humaines compatible avec la structure bureaucratique, et qui mettait l'accent sur la différenciation plutôt que sur l'homogénéisation des emplois. Les emplois dans le secteur oligopolistique tendaient à devenir de plus en plus hétérogènes, et de ce fait le marché du travail devenait de plus en plus segmenté.

_ La segmentation du marché du travail ont créé des fondements objectifs pour les politiques d'emploi qui seront mises en oeuvre et aussi pour des mouvements des ouvriers et des cadres qui prendront place plus tard. La naissance des cadres dans les années 30 marquées par des bouleversements économiques, sociaux et institutionnels va complètement modifier la structure du marché du travail français tout en renforçant la segmentation de deux façons: d'une part, elle divise la société française en deux catégories cadres et non cadres, d'autre part au sein de la population cadre, les ingénieurs diplômés cherchent à se distinguer des petits

cadres que sont les techniciens, les agents de maîtrises...
La séparation des travailleurs entre les cadres et les non cadres renforce de ce fait le processus de segmentation qui, en instituant des transformations au niveau des structures du marché du travail, se révèle comme étant le produit des interactions entre les changements économiques, sociaux et institutionnels et les stratégies prises par les entreprises en matière de gestion des ressources humaines pour s'adapter à ces changements.
Alors que l'émergence de la segmentation s'annonce déjà vers la fin du 19è siècle, son développement caractérisé par l'établissement de façon presque généralisée à l'intérieur des grandes entreprises françaises d'un système de marché interne de type bureaucratique, basé sur la formalisation des règles gouvernant les politiques d'emploi, ne se confirme qu'après la seconde Guerre Mondiale. Cependant, depuis les années 70, de profondes modifications sont intervenues dans ces nouvelles structures du marché du travail et ont ainsi entraîné des transformations dans le phénomène de segmentation.

Dans ce qui suit, nous allons développer les arguments avancés dans les trois dernières propositions et qui seront analysés dans le cadre des trois principales périodes de l'histoire du développement de la segmentation en France. Ces trois périodes sont caractérisées successivement de périodes d'émergence (de 1890 à la deuxième Guerre Mondiale), de développement (de la deuxième Guerre Mondiale aux années 70), et de transformation qui va des années 70 jusqu'à l'époque actuelle (GORDON, EDWARDS, REICH,1982 ; OSTERMAN,1994).

1.1.1. L'EMERGENCE DE LA SEGMENTATION : DE 1890 A LA DEUXIEME GUERRE MONDIALE.

a) LES DEBUTS D'UNE MUTATION DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Comme nous avons mentionné plus haut, entre 1890 et 1920, l'économie française connaissait une période de croissance accélérée grâce à l'augmentation de la production dans les industries telles que la métallurgie, la sidérurgie et l'automobile (ASSELAIN, 1985). En 1914, l'emploi industriel occupait environ 30% de la population active, un pourcentage encore très modeste par rapport à la Grande Bretagne (environ 80%), et pourtant cela constituait déjà un progrès à l'époque où la France était essentiellement dominée par les activités artisanales et agricoles.
La croissance économique française a subi un fléchissement durant le premier conflit mondial, mais la reprise s'est réinstallée vers le début des années 20, accompagnée des mouvements de concentration et de modernisation dans la plupart des branches d'industries importantes.

Cette situation a exigé l'élargissement des firmes au niveau de la taille et des effectifs dont la gestion est devenue de plus en plus difficile. Avant, dans les grandes entreprises c'étaient les contremaîtres qui avaient détenu la gestion de la production, mais compte tenu de la complexité croissante de l'organisation interne des firmes, vers le début des années 20, celles-ci commençaient à faire appel aux ingénieurs pour mettre au point des mesures visant à rationnaliser les opérations de production (BOLTANSKI, 1982). Ces nouvelles méthodes, inspirées de l'organisation scientifique du travail de Taylor, allaient se développer à partir des années 30 lorsque les firmes voulaient redresser leurs profits qui s'étaient complètement effondrés suite à l'éclatement de la Grande Dépression en 1929.
Alors que désormais l'organisation de la production relevait de la compétence des ingénieurs, les firmes continuaient à laisser la gestion du personnel aux mains du contremaître qui disposait d'un grand pouvoir de décision en matière d'allocations des emplois et de rémunérations. Le comportement souvent brutal, despotique et discriminatoire de ce dernier était en général à l'origine du mécontentement et des tentatives de révolte de la part des ouvriers. Les menaces de licenciements se révélaient être souvent les seuls moyens utilisés pour sanctionner ces protestations et en même temps contraindre les ouvriers à accroître leur rythme de travail.

Cependant, à long terme ce système se montre économiquement inefficace du fait qu'il génère des coûts élevés en termes d'absentéisme et de turn-over; les employeurs, conscients de ce problème, et face à la menace du syndicalisme, se voyaient obligés d'établir au sein de l'entreprise un département du personnel visant à assurer aux ouvriers la sécurité d'emploi et de meilleures conditions de travail.
L'application de ces réformes possède toutefois deux caractéristiques suivantes:
_ Elle est seulement limitée aux grandes firmes qui ont les ressources financières nécessaires pour réaliser ces projets.
_ Elle dépend de la nature des rapports de force qui existent entre les employeurs et les syndicats. Ainsi, lorsque le marché du travail est tendu et caractérisé par l'accélération des mouvements de grèves et de syndicats (comme c'est le cas de la deuxième moitié des années trente), les entreprises sont contraintes de faire des concessions en matière d'emploi tout en suivant l'avis des spécialistes du département des ressources humaines.
Au contraire, lorsqu'on est dans un contexte de récession économique et d'accroissement du chômage, (par exemple lors de la période de la Grande Dépression), les entreprises regagnent une grande marge de manoeuvre, l'existence d'un département du personnel n'étant plus tout à fait nécessaire, étant donné que les syndicats, avec la menace du chômage et des licenciements, se montrent plus prudents dans leurs revendications.

Ceci dit, l'ancien système de gestion du personnel continuait à prédominer dans les grandes firmes durant les années 20 et 30, et c'est seulement après la deuxième Guerre Mondiale que le département des ressources humaines existe de façon permanente et autonome au sein de la plupart des grandes entreprises françaises.
Les conditions de travail des ouvriers ne cessaient de se dégrader lorsqu'à l'issue de la Grande Dépression, dans l'intention de rétablir leurs profits et redresser leur situation économique, les firmes n'hésitaient pas à recourir au taylorisme et obligeaient les ouvriers à intensifier leur rythme de travail. Ce traitement était devenu à la longue si intolérable qu'il a finalement déclenché la révolte ouvrière qui atteignit toute son ampleur durant les grèves de printemps de 1936. Cette explosion, qui s'apparentait à la lutte des classes, était essentiellement dirigée contre les ingénieurs, les cadres et les contremaîtres, c'est à dire tous ceux qui, d'une façon ou d'une autre, assuraient la discipline et le contrôle des ouvriers.

b) LES MOUVEMENTS DES INGENIEURS ET DES CADRES.

Isolés et abandonnés par les employeurs dans leur conflit avec les ouvriers, à leur tour les ingénieurs et les cadres se sont insurgés et bientôt leurs mouvements se cristallisaient par la constitution des syndicats dont les principaux sont l'Union des syndicats d'ingénieurs français (USIF), le syndicat professionnel des ingénieurs diplômés français (SPID), et le syndicat des ingénieurs salariés (SIS).
La formation des syndicats d'ingénieurs et des cadres a pour but de protester contre l'officialisation de la Confédération générale du travail (CGT) par les Accords de Matignon. Ces derniers visent à légitimer la présence des représentants ouvriers et patronaux dans les grands conseils nationaux tels que le Conseil supérieur du travail ou le Conseil national économique. Les ingénieurs demandent à la fois qu'ils soient représentés dans les discussions officielles où figurent la Confédération générale du patronat français (CGPF), la CGT et l'Etat, et que les procédures des conventions collectives soient plus fréquemment appliquées. Ces procédures existent depuis 1919, mais elles sont très peu utilisées avant les grèves de 1936. L'impact de ces mouvements sociaux était tel que le gouvernement français a dû promulguer le 24/6/1936 une loi visant à faire de la convention collective une règlementation qui régit les rapports entre les salariés et le patronat (BOLTANSKI, 1982).
Dans les années 30, le nombre de conventions signées a augmenté de façon spectaculaire, passant de 30 en 1935 à 2236 en 1936 et 2259 dans les premiers mois de 1937. De 1936 à 1939, le nombre total des conventions signées a atteint 5620. Quoique les conventions destinées aux cadres restent encore très limitées, leur nombre ne cesse d'augmenter dans les années qui suivent.

Les exigences des cadres se concentrent essentiellement sur la légitimisation de leur statut et de leur syndicats, l'amélioration de leurs conditions de travail (durée de travail, calcul de l'ancienneté), et la définition du poste d'ingénieurs et de cadres au sein de l'organisation de l'entreprise.
Toutes ces revendications qui seront réalisées durant la deuxième Guerre Mondiale inaugurent en quelque sorte l'émergence du processus de segmentation qui va imposer par la suite de profondes modifications aux structures du marché du travail français.

c) LA SECONDE GUERRE MONDIALE ET LA SEGMENTATION DES EMPLOIS PRIMAIRES ET SECONDAIRES.

La fin des années 30 marque un important tournant dans la gestion des ressources humaines des firmes. Pour le contrôle de la classe ouvrière, désormais dans certaines des grandes entreprises françaises, le pouvoir discrétionnaire du contremaître fait place à un ensemble de règles formelles qui gouvernent toutes les décisions en matière d'emplois. Ces règles, qui constituent les premières bases de ce que nous considérons plus tard comme le marché interne, visent à établir une relation de travail permanente entre les employeurs et leurs salariés. Cependant, ce système engendre le phénomène de segmentation en ce sens que seuls les ouvriers qualifiés et syndiqués peuvent bénéficier des privilèges tels que la stabilité de l'emploi, les possibilités de promotion et les salaires élevés.
Les grandes entreprises qui pratiquent ce type de contrôle bureaucratique appartiennent en général aux industries de masse qui ont connu dans les années 30 une explosion du syndicalisme: métallurgie, sidérurgie, automobile...
N'étant pas protégés par ce système de règles formelles, les ouvriers non qualifiés et non syndiqués continuaient à être soumis à l'ancien système de gestion du personnel, c'est à dire au traitement brutal et arbitraire des contremaîtres. Ils n'avaient aucun droit aux revendications, sauf celui de quitter l'entreprise. Ainsi, à côté du "voice" des ouvriers du secteur syndiqué, l' "exit" est l'unique alternative de ceux qui n'appartiennent pas à ce système privilégié (HIRSCHMAN, 1970).

d) OFFICIALISATION ET SEGMENTATION DE LA CATEGORIE DES CADRES.

Le statut de cadre est officialisé pour la première fois par le gouvernement de Vichy qui, dans la Charte du travail de 1941, a conféré à cette catégorie une existence légale (BOLTANSKI, 1982). Sont regroupés sous ce terme tous ceux qui se considèrent comme faisant partie de la classe moyenne, c'est à dire l'intermédiaire entre le patronat et la classe ouvrière: techniciens, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres.

Cependant, compte tenu du caractère hétérogène de cet ensemble désigné sous le terme flou et vague de cadre, de véritables résistances à l'usage extensif du terme ont pris place parmi les ingénieurs diplômés, notamment ceux qui sont issus des Grandes écoles d'ingénieurs ou des Corps d'Etat (Polytechnique, Aéronautique, Ponts et Chaussées...). Appartenant aux familles de la grande bourgeoisie, ces derniers cherchent à se distinguer non seulement des cadres non diplômés, mais également des ingénieurs de fabrication, souvent autodidactes, qui encadrent directement les ouvriers et qui sont issus des couches inférieures de la bourgeoisie.
La volonté de prendre de la distance vis-à-vis des cadres moins diplômés est d'autant plus forte qu'à partir de 1941, l'année d'officialisation de la catégorie des cadres, les ingénieurs diplômés utilisent de plus en plus souvent le terme "cadre" pour se désigner eux-mêmes.
Vers la fin de 1944 est créée la Confédération générale des cadres (CGC), l'héritière directe des mouvements d'ingénieurs apparus entre 1936 et la deuxième Guerre Mondiale. Son but est de regrouper autour des ingénieurs les voyageurs-représentants-placiers (VRP), les agents de maîtrise et les autres cadres.
Toutefois, en raison de l'opposition des ingénieurs à s'assimiler à ces catégories disparates, la CGC a divisé son organisation en trois groupes: le premier comprenant les cadres de direction (ingénieurs, cadres administratifs et commerciaux supérieurs), le second, les techniciens et agents de maîtrise, et le troisième, les VRP.

Avec le temps, cette distinction tend à disparaître à l'intérieur de la CGC, mais elle sera maintenue dans la nomenclature des catégories socio-professionelles de l'INSEE de 1954 entre cadres supérieurs et cadres moyens (en 1982, l'INSEE a établi la nouvelle nomenclature des catégories socio-professionnelles, avec une nouvelle division: cadres et professions intellectuelles supérieures, et professions intermédiaires). Entre 1945 et 1947, la CGC cherchait à renforcer la légitimation de la catégorie des cadres auprès des entreprises en demandant l'accroissement de la hiérarchie des salaires, l'institution d'un avenant de cadres dans les conventions collectives, et l'instauration d'un régime de sécurité sociale et de retraite spécifique pour les cadres.
En luttant pour la reconnaissance de son existence et de son identité, la CGC a contribué pour une large part à l'émergence de la segmentation du marché du travail en France et à la légalisation du statut de cadre qui, en 1945 figurera officiellement dans les Accords Parodi et pour la première fois en 1954 dans les nomenclatures socio-professionnelles de l'INSEE.

En somme, nous pouvons dire que les trois facteurs suivants ont contribué à renforcer l'émergence de la segmentation du marché du travail en France:
_ La victoire des syndicats ouvriers qui, en faisant basculer les rapports de force en

leur faveur dans les années 30, a conduit à des changements encore modestes certes mais bien présents dans les structures des emplois ainsi que dans les méthodes de gestion du personnel des entreprises.

_ La victoire des mouvements des cadres qui, soutenus par des institutions gouvernementales (en l'occurrence le gouvernement de Vichy), ont réussi à imposer à la société française et à l'organisation des entreprises l'existence d'une catégorie dotée des caratéristiques et d'une identité propres.

_ Du fait que les concessions faites par les employeurs en matière de réformes de la gestion du personnel ne s'appliquent qu'au marché primaire où se trouvent essentiellement les travailleurs protégés appartenant au secteur syndicalisé, elles peuvent donc être regardées comme le résultat des influences socio-politiques et institutionnelles.

1.1.2. LE DÉVELOPPEMENT DE LA SEGMENTATION : DE LA SECONDE GUERRE MONDIALE AUX ANNÉES 70.

Le développement de la segmentation du marché du travail s'inscrit dans le contexte de la reconstruction de l'économie française à l'issue de la deuxième Guerre Mondiale.

Elle est due essentiellement à la conjonction de trois facteurs: l'importance croissante que prennent les cadres dans la nouvelle gestion des ressources humaines, l'apparition des grands groupes monopolistes, et l'événement de Mai 68. Cependant, notons que les nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines adoptées par la plupart des grandes entreprises françaises dans la période de l'après-guerre s'inspirent largement du modèle américain connu à l'époque sous le nom de "human engineering" (BOLTANSKI, 1982). Aussi, avant d'étudier plus en détails les trois facteurs qui constituent la base de l'expansion de la segmentation en France, il est nécessaire de connaître les raisons qui ont poussé les firmes françaises à améliorer leurs méthodes de gestion en matière de ressources humaines.

a) LA PRODUCTIVITÉ ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

En s'engageant dans des opérations de restructuration et de modernisation de leurs firmes, les employeurs deviennent de plus en plus conscients de l'importance du rôle de la gestion des ressources humaines. En effet, face à la puissance des grandes firmes américaines qui ont réussi à imposer leur domination sur le marché mondial, la France commençait à s'interroger sur l'état de la performance de ses firmes qui ont accusé une nette diminution de leur productivité dans l'immédiat de l'après-guerre.

Dans le souci d'aider les entreprises françaises à améliorer leur productivité, le Commissariat général du plan a créé en 1948 un groupe de travail ayant pour mission d'envoyer aux Etats-Unis des hommes pour un stage de formation à la productivité. Dans le même objectif, en 1950 s'est constituée l'Association française pour l'accroissement de la productivité (AFAP) qui ont organisé dans les années suivantes des centaines de voyages aux Etats-Unis auxquels ont participé les chefs d'entreprises, ingénieurs, cadres, représentants syndicaux, économistes... Selon eux, la faiblesse de la productivité des firmes françaises n'est pas dû à un retard technologique, mais plutôt au fait que ces dernières ne sont pas conscients qu'il existe un lien direct entre un niveau de productivité élevé et une gestion saine et rationnelle des rapports humains (BOLTANSKI, 1982).
De ce fait, l'amélioration de la productivité nécessite impérativement la coopération des travailleurs ainsi que l'établissement de la communication, du dialogue et d'un climat de confiance entre les employeurs et les salariés. Pour inciter les travailleurs à renforcer leurs efforts et leur coopération, les entreprises doivent les laisser bénéficier d'une partie des gains de productivité qui sera traduite dans l'accroissement du niveau de leurs salaires.
Cependant, nous allons voir que ces nouvelles méthodes de "labor management" basées sur le modèle américain vont induire de profondes modifications quant au rôle et à la nature des tâches de l'encadrement au sein de l'entreprise.

b) LES CADRES ET LA NOUVELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Du fait de leur position privilégiée dans l'échelle hiérarchique, dans les années d'après-guerre, les cadres occupent une place centrale dans les réformes de la gestion des ressources humaines des firmes dont l'un des objectifs prioritaires est d'assurer leur conversion à la nouvelle idéologie économique.
Pour aider les entreprises dans cette tâche, l'Association française pour l'accroissement de la productivité a incité les partenaires sociaux à créer, à l'intention des cadres, des programmes de formation aux méthodes modernes de gestion ainsi qu'aux relations humaines. Sur la base de cette nouvelle "psychologie industrielle", les cadres en tant que délégués des chefs d'entreprises, doivent faire preuve d'esprit d'initiative, d'intelligence, d'efficacité, et de souplesse dans leur travail tout en oeuvrant dans le sens de la création d'une dynamique de groupe pour mieux motiver et inciter les ouvriers à accroître leur productivité.
En contrepartie, pour fidéliser les cadres, les entreprises ont mis en place des mesures destinées à améliorer leurs perspectives de carrière et qui consistent à leur assurer non seulement la sécurité de l'emploi et une certaine trajectoire salariale, mais également la valorisation de leurs capacités de travail ainsi que des possibilités de promotion à des postes de responsabilités les plus élevés.

Dans les années 50 et 60, plus de la moitié des firmes de plus de 500 salariés possédait un système d'appréciation-notation pour les ingénieurs et les cadres, 65% des établissements de plus de 1000 salariés appliquaient l'analyse du travail à 45% de leurs cadres et à 76,5% de leurs ouvriers. Durant cette période, le rapport entre le salaire moyen des cadres et celui des ouvriers ne cessait de s'agrandir: de 3,9 en 1951, il est passé à 4,6 en 1967 (BAYET, DEMAILLY, 1996).
Au vu de tous ces privilèges réservés aux cadres sur la base des réformes en matière de gestion des ressources humaines, nous pouvons dire que le phénomène de segmentation s'est accentué dans les années d'après-guerre et en quelque sorte sous-tend une stratégie d'entente entre les cadres et leurs employeurs qui n'hésitaient pas à utiliser les promotions et les incitations financières pour fidéliser les cadres et les inciter à accroître leur effort et leur coopération.

c) L'EMERGENCE DES GRANDS GROUPES ET LA SEGMENTATION DE LA STRUCTURE INDUSTRIELLE.

Avec l'ouverture des frontières suite à l'instauration du Marché commun en 1957, la France a connu des mouvements de concentration qui se multipliaient au niveau des grandes entreprises. De ces opérations de fusions-acquisitions émergent les grands groupes monopolistes dont l'existence a provoqué le phénomène de dichotomisation de la structure industrielle.
En s'élargissant, ces grands groupes très capitalistiques occupent le centre de l'économie et se caractérisent par leur forte présence dans des industries stratégiques, ainsi que par la protection de la concurrence par des barrières à l'entrée. Leur puissance et leur domination s'expriment en termes de parts de marché et de capacités d'innovations technologiques (BERGER, PIORE, 1980). A la périphérie de l'économie se trouvent les firmes plus petites, faiblement capitalistiques, et bien moins dotées en ressources financières.
La survie de ces firmes périphériques qui occupent une part importante dans l'économie française s'expliquent pour deux raisons essentielles:
_ En premier lieu, les grands groupes ne trouvent pas profitable l'absorption de ces petites firmes dont les activités sont parfois difficilement intégrables au sein de leurs propres organisations.
_ En second lieu, la survie de ces petites firmes présente plusieurs avantages pour les grands groupes. En effet, du fait de leur caractère très capitalistique, ces derniers ne peuvent rentabiliser leurs investissements massifs que s'ils opèrent sur des marchés stables. Là où la demande ne peut pas être stabilisée, les risques des fluctuations peuvent être transférés aux entreprises périphériques par le biais de la sous-traitance.

Face à une demande et une production stables, les grandes firmes sont en mesure d'assurer à leur salariés des structures d'emploi qui reflètent cette stabilité.
Par contre, les entreprises périphériques qui opèrent sur des marchés instables offrent plutôt aux travailleurs des emplois garantissant peu de stabilité. Ainsi, parallèlement à la segmentation de la structure industrielle, se dessine l'expansion de la segmentation du marché du travail qui va atteindre toute son ampleur à la suite des événements de Mai 68.

d) L'EXPANSION DE LA SEGMENTATION ET LES EVENEMENTS DE MAI 68 .

A l'issue de la seconde Guerre Mondiale, la relation qui existait entre les grandes firmes et les syndicats ouvriers semblait plutôt se caractériser par une sorte de concessions réciproques. En effet, les syndicats acceptaient de laisser aux firmes la décision quant à l'organisation du travail et de la production, et demandaient en contrepartie l'augmentation des salaires, la sécurité de l'emploi et l'amélioration des conditions de travail. Ces concessions ont été en outre facilitées par les mesures prises par le gouvernement pour réguler à la fois le régime de sécurité sociale et les relations de travail afin d'apaiser la tension qui existait entre le patronat et les salariés. Entre 1947 et 1967, le salaire réel des ouvriers des grandes entreprises a presque triplé et le taux de chômage de l'ensemble de la population active avoisinait 2% vers le milieu des années 60 (MAZEL, 1993).

Cependant, cette tendance s'est sensiblement renversée vers la fin des années 60, et se traduit par la montée encore faible mais progressive du nombre des chômeurs qui passait de 150.000 en 1961 à 350.000 vers le début de 1968. En effet, les firmes semblaient utiliser les prérogatives que les syndicats leur avaient concédées dans les années d'après-guerre pour consolider le pouvoir qu'elles exerçaient sur les salariés. Les garanties en matière d'emploi que ces derniers ont pu bénéficier en échange de leur coopération ne sont plus respectées.
Finalement, les travailleurs ont laissé exploser leur mécontentement qui a atteint le point culminant au printemps de Mai 68 avec un appel à la grève générale qui a paralysé toute l'économie française et obligé le patronat à conclure ce qu'on appelle les Accords de Grenelle (PIORE, 1978).

D'une part, ces accords visent à restreindre les autorisations administratives accordées aux entreprises en matière de licenciements économiques, et d'autre part à assurer aux syndicats le droit de se présenter dans les comités d'entreprises, d'organiser des réunions au sein même des ateliers, et demander que des négociations collectives soient engagées au niveau des entreprises.

Du fait qu'ils étaient complètement exclus de l'organisation des firmes avant Mai 68, pour les syndicats ces réformes se considéraient comme une grande victoire en ce sens qu'elles leur permettaient de participer plus activement à la vie de l'entreprise. Cependant, en ce qui concerne les employeurs, les Accords de Grenelle apparaissaient comme des mesures destinées à rigidifier le système d'emploi et à réduire de ce fait considérablement leur marge de manoeuvre. Aussi, afin de diminuer les effets de cette rigidification induite par une forte présence syndicale au sein de l'entreprise, les employeurs ont cherché à recourir à deux formes particulières d'emploi (le travail temporaire et la sous-traitance) déjà institutionnalisées à l'époque.

L'utilisation de ces formes particulières d'emplois est d'autant plus facilitée que ces accords qui concernent essentiellement les salariés des grandes entreprises, n'assurent pas la protection ni des travailleurs temporaires ni dans une certaine mesure les salariés des petites et moyennes entreprises où la présence syndicale est beaucoup moins active et où il n'y a pratiquement pas de négociations collectives.
En 1968, environ la moitié des firmes ont recouru aux travailleurs temporaires dont 37% sont engagés dans la production et 34% dans les services (PIORE, 1978). En même temps les employeurs ont également cherché à réduire la proportion d'excédent de main-d'oeuvre présent dans chaque entreprise destinée à absorber les fluctuations de la demande et qui passait de 10 à 6% après la conclusion des accords de Grenelle. Comme nous le constatons, ces derniers, par la non prise en compte des intérêts des travailleurs temporaires et des salariés des petites firmes, ont en quelque sorte contribué à l'expansion du phénomène de segmentation du marché du travail en France.

Cette nouvelle méthode qui consiste à faire appel plus au marché externe qu'au marché interne témoigne d'une part de la réaction des grandes entreprises qui cherchaient à échapper à l'accroissement du pouvoir des syndicats et aux restrictions adminitratives de licenciement, et d'autre part du début d'une nouvelle tendance qui, en s'affirmant vers le milieu des années 70, a finalement rendu plus floues les frontières entre les différents marchés et l'existence de la segmentation de moins en moins évidente.
Afin de compléter notre étude sur la période du développement de la segmentation du marché du travail, un regard sur la position plus ou moins défavorisée des femmes par rapport à celle des hommes sur le marché du travail est indispensable.

e) LES FEMMES ET LA SEGMENTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL.

Le rôle occupé par les femmes dans la division du travail constitue depuis toujours les bases de la segmentation du marché du travail. Le succès et le maintien de cette segmentation repose sur l'usage des arguments idéologiques destinés d'une part à justifier la partition des rôles de l'homme et de la femme au sein de la famille et de la société, et d'autre part à résister à tout effort visant à modifier cette partition (EDWARDS, GORDON, REICH, 1975).
Dans l'ensemble, la période d'expansion de la segmentation témoigne de l'accroissement du taux de participation des femmes à la vie active, conséquence de l'entrée progressive de ces dernières sur le marché du travail et de la croissance du secteur tertiaire. Ayant subi un certain fléchissement à l'issue de la seconde Guerre Mondiale, ce taux commence pourtant à augmenter dès le début des années 60: de 43% pour les 25-54 ans en 1962, il atteint 55% en 1968, et continue sa montée durant les décennies qui suivent (MAZEL,1993). Malgré cet accroissement, l'égalité des sexes reste toujours pour elles un objectif inaccessible. Cette tendance à la segmentation non seulement limite leurs opportunités de trouver un emploi sur le marché du travail, mais favorise en plus l'instauration des mécanismes de discrimination à leur égard à l'intérieur des entreprises.

Dans les années 60, quoique le nombre de filles ait fortement augmenté dans les effectifs des univerités, le nombre de femmes qui accédaient au statut de cadre dans les entreprises restait cependant très négligeable durant la période et n'augmentait que très lentement et très modérément dans les décennies suivantes. Selon une enquête de l'APEC réalisée en 1975 auprès de nouveaux inscrits à une caisse de retraite de cadres, par rapport à leurs collègues masculins, les femmes cadres apparaissent plus désavantagées non seulement sur le plan des rémunérations mais également au niveau des perspectives de carrière. Très souvent, les femmes (en l'occurrence ce sont des secrétaires ou des comptables) accèdent au titre de cadre plus tardivement que les hommes, et cette promotion interne correspond plus à une sorte de récompense de "bons et loyaux services" qu'à un changement de poste accompagné d'une augmentation des salaires.
Dans le secteur privé, à diplôme égal, l'écart salarial entre l'homme et la femme oscille entre 25 et 35%, et les femmes ont toujours moins de chances que les hommes de devenir cadres, les entreprises étant plus réticentes à les embaucher à ce titre (CUMUNEL, 1993).
Cette résistance à l'accès des femmes, même des plus diplômées aux postes de responsabilité dans les entreprises s'explique par plusieurs raisons avancées par les chefs d'entreprises. D'abord, il y a les impératifs du mariage et de la maternité.

Les femmes donnent naissance aux enfants et fournissent l'essentiel des efforts pour les élever. Il est donc difficile pour elles d'avoir un emploi exigeant, une vie sociale et une famille à s'occuper en même temps. Ensuite, comme les entreprises sont par excellence le lieu des rapports de forces entre les classes, les femmes ne sont pas de taille à occuper des postes d'autorité nécessitant de la maîtrise et des qualités de commandement. Cette opposition est beaucoup plus forte dans les entreprises où il y a une grande majorité d'hommes ouvriers qui, souvent très attachés aux préjugés socioculturels et aux valeurs viriles, sont beaucoup moins disposés à travailler sous l'autorité d'une femme cadre même très diplômée.

De ce fait, la part des femmes parmi les cadres supérieurs est très minime dans des secteurs qui comportent une majorité d'ouvriers: par exemple en 1968, dans la métallurgie et l'automobile où il y avait respectivement 73,3% et 70,6% d'ouvriers, on compte seulement 2,3% et 2,4% de femmes cadres supérieurs. Ces phénomènes apparaissent plus nets encore lorsqu'on descend au niveau de l'entreprise: la part des femmes cadres est inférieure à 2% dans les entreprises Usinor, Peugeot, Renault, Télémécanique, Houillères du Nord (BOLTANSKI, 1982).
Par contre, c'est dans les professions les plus féminisées que les femmes ont plus de chances d'accéder au titre de cadre et de voir leur statut moins explicitement discriminé que dans les entreprises: on constate une augmentation de la part des femmes parmi les cadres supérieurs de l'Etat, des collectivités locales et de la Sécurité sociale, passant de 16,5% en 1968 à 26,5% en 1975.

1.1.3. *LA TRANSFORMATION DE LA SEGMENTATION: DE LA PREMIERE CRISE PETROLIERE A L' EPOQUE ACTUELLE*

Depuis les accords de Grenelle, la France a connu une explosion des coûts salariaux dont la part dans le revenu national est passé de 45% vers la fin des années 60 à 49% en 1973, et 51% en 1975. Cette situation a réduit considérablement la part d'autofinancement des firmes réservée aux investissements productifs qui passait de 85% dans les années 60 à 53% en 1975. Cependant, il est à noter que cette tendance s'est inversée depuis la fin des années 80 puisque comme nous allons voir plus tard, la progression salariale s'est ralentie et la situation financière des firmes s'est considérablement améliorée.
Pour échapper à l'accroisement des coûts salariaux, les entreprises ont réalisé, durant la période de 1968 à 1973, des investissements dans des équipements visant à économiser de la main-d'oeuvre. Ces investissements vont donc essentiellement dans le sens de la modernisation et non de l'augmentation des capacités de production.

Cette tendance s'est encore accentuée à la suite de la première crise pétrolière en 1974 et marque le début d'une mutation durable et décisive dans l'emploi industriel, caractérisée par une croissance plus rapide de la productivité apparente du travail par rapport à celle de la production.
A partir de la fin de 1979, c'est à dire suite au deuxième choc pétrolier, les entreprises, notamment les plus grandes, considèrent l'excédent de main-d'oeuvre comme un obstacle à leur compétitivité et les suppressions d'emplois commencent à devenir l'une de leurs préoccupations majeures face à une concurrence exacerbée. Contrairement aux années 50 et 60 qui ont connu une croissance rapide et le plein emploi (la progression annuelle du PIB est de l'ordre de 7% et le taux de chômage est aux environs de 2% durant la période) (MOSSÉ, 1989), les décennies qui suivent se caractérisent plutôt par une croissance plus faible, des restructurations successives, l'incertitude de la demande, une forte concurrence par les prix qui mettent en avant les problèmes des coûts salariaux, et un fort taux de chômage qui touche non seulement les salariés des entreprises périphériques, mais également ceux qui travaillent dans des grandes entreprises.

L'utilisation des équipements flexibles, l'organisation du travail axée essentiellement sur la polyvalence et la participation active des travailleurs à la gestion de l'entreprise, un grand recours aux formes particulières d'emploi, tout cela va en effet bouleverser profondément la division et le contenu du travail des salariés et notamment des cadres.
A partir des années 70, le chômage n'a cessé d'augmenter: de 150.000 en 1961, le nombre de chômeurs passe à 500.000 en 1974, 1.000.000 en 1977, et plus de 3.000.000 vers le début des années 90. Pendant 20 ans, le chômage des cadres a presque été multiplié par cinq, passant de 40.000 en 1975 à environ 195.000 en 1995 (ANPE,1996). On constate que encore négligeable dans les décennies 70 et 80, le chômage des cadres a pourtant progressé beaucoup plus vite que celui des autres catégories des travailleurs durant la récession économique des années 1990-1993. Par exemple de 1991 à 1992, le chômage des ingénieurs et des cadres a augmenté de +32,2%, alors que l'évolution du chômage des ouvriers qualifiés et non qualifiés était respectivement de +11,5% et de -0,2%.
En fait, depuis le début des années 90, quoique les cadres restent encore relativement épargnés par rapport aux autres salariés, cependant le fait d'être durement touchés par le chômage a en quelque sorte provoqué une remise en cause de leur statut jusqu'ici bien privilégié. Le taux élevé du chômage des cadres, les difficultés des jeunes diplômés à trouver un premier emploi stable dans les entreprises, le passage souvent fréquent et obligé des cadres chômeurs par les formes particulières d'emploi, la réduction de l'écart salarial entre l'emploi d'un

cadre supérieur et le Smic (cet écart était de 4,6 en 1967, il n'était plus que de 2,7 en 1995) (BAYET, DEMAILLY,1996), bref, tout ceci, en contribuant à fragiliser la situation professionnelle des cadres, indique que le phénomène de segmentation qui a fortement développé durant les années d'après-guerre, a subi de profondes transformations qui se manifestent dans le déplacement des frontières entre les différents segments ainsi que dans les modifications au niveau des structures internes de chaque segment (OSTERMAN,1994).

Cependant, on doit noter que la persistance de la segmentation est toujours présente pour des raisons suivantes:
_ Même dans le contexte de difficultés économiques, certains des cadres d'entreprise continuent à préserver leur position privilégiée.
_ Bien qu'il existe aujourd'hui nombre de femmes qui exercent des professions hautement qualifiées et fort bien rémunérées, cependant les inégalités traditionnelles demeurent en termes d'écart des salaires et de difficulté d'accès aux emplois supérieurs. Au début des années 90, il y a seulement environ 5% des femmes qui ont accédé aux emplois de cadres supérieurs, et ce pourcentage reste faible par rapport aux taux d'activité des femmes ainsi qu'à celui des femmes diplômées de l'enseignement supérieur.

A la lumière de ces analyses, nous pouvons dire que la croissance économique de l'après-guerre a renforcé les structures institutionnelles qui, dès la fin du 19è siècle, a généré le développement de la segmentation du marché du travail en France. La crise économique survenue dans les périodes récentes, tout en instaurant un climat d'incertitude et d'instabilité durable, a érodé ces structures et provoqué d'importantes modifications dans le phénomène de segmentation. De fait, l'avenir du travail en France et celui des cadres dépendront de la nature des rapports de forces qui existent entre le patronat, les salariés et les autres partenaires sociaux ainsi que de leurs stratégies dont la mise en oeuvre exerce une influence déterminante sur l'organisation du travail et de la production, ainsi que sur les structures d'emplois au sein des entreprises.

1. 2. LA THÉORIE DE LA SEGMENTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL.

1.2.1. LES HYPOTHÈSES DE BASE.

Selon PIORE (PIORE,1978; BERGER, PIORE,1980), le processus de segmentation est dû essentiellement au développement de la division du travail ainsi qu'aux fluctuations économiques des sociétés industrielles modernes et à leur inégal impact sur les différents groupes de travailleurs et les divers facteurs de production.

Elle s'opère donc à la fois sur le marché du travail et au niveau du système productif. Nous allons d'abord étudier la segmentation du marché du travail et les hypothèses de base qui lui sont inhérentes.
Comme nous avons mentionné plus haut, cette théorie réfute le caractère plus ou moins homogène du marché du travail avancé par l'approche néoclassique traditionnelle en mettant en avant les hypothèses selon lesquelles le marché est divisé en deux secteurs primaire et secondaire, possédant chacun des caractéristiques ainsi que des modes de fonctionnement différents (PIORE, BERGER, 1980).

Les emplois du secteur ou marché primaire se caractérisent par des salaires élevés, de bonnes conditions de travail, une stabilité de l'emploi et des possibilités de promotion. Le marché primaire est subdivisé en deux segments: le segment supérieur et le segment inférieur. Le segment inférieur comprend en général les emplois d'ouvriers qualifés et d'employés qualifiés et semi qualifiés. La plupart des qualifications sont acquises sur le tas, par l'intermédiaire du processus de production durant lequel les salariés apprennent leur métier et s'échangent leurs connaissances entre eux. De ce fait, l'acquisition des qualifications sur le tas ne requiert pas l'existence d'une formation initiale. Au sein de l'entreprise, les salariés ont tendance à se former en des groupes sociaux stables, et la relation de travail qui s'établit entre eux et leurs employeurs est fondée à la fois sur une base informelle (avec la présence des règles coutumières) et formelle (à travers l'existence des organisations syndicales).

Le segment supérieur est composé d'emplois de cadres et de spécialistes. Ces emplois se trouvent en haut de la hiérarchie en termes de prestige et de salaires. Par rapport au segment inférieur, ils offrent une plus grande sécurité d'emploi, de grandes perspectivs de carrière liées à une forte mobilité. Celle-ci est facilitée par l'existence d'une importante formation initiale qui sanctionne l'accès aux emplois de ce segment et constitue de ce fait des barrières à l'entrée, puisque les connaissances obtenues par la formation initiale ne sont pas aisément remplacées par celles acquises à travers la formation sur le tas ou l'expérience professionnelle.
Le segment supérieur se caractérise aussi par l'existence d'une moindre cohésion entre les groupes de salariés car les coutumes et les règles formelles qui régissent la relation de travail dans le segment inférieur sont remplacées ici par l'internalisation des codes de comportement.
Les emplois du marché secondaire, eux, sont caractérisés par des bas salaires, de mauvaises conditions de travail, et des statuts sociaux généralement inférieurs. Ils sont essentiellement non qualifiés, dépourvus de stabilité et de perspectives de carrière.

La relation de travail qui existe entre les salariés et leurs supérieurs est fondée sur des rapports directs et personnels, souvent à caractère arbitraire. L'instabilité des emplois et des comportements des travailleurs sont les deux caractéristiques les plus marquantes de ce marché. Cette instabilité est donc à l'origine d'un taux de rotation élevé et des fréquents mouvements d'entrée et de sortie du marché du travail. Le taux élevé de rotation signifie qu'à chaque niveau d'emploi de ce marché il existe un taux de chômage frictionnel supérieur à celui constaté sur le marché primaire.
Selon PIORE (BERGER, PIORE,1980), les différences entre les segments résident essentiellement dans la nature de la formation et des qualifications requises des travailleurs. Ceux qui sont classés dans le segment inférieur possèdent en général une formation concrète, illustrée par la formation sur le tas, acquise à travers le processus de production.
Cette formation s'acquiert souvent dans un environnement stable, et se révèle à l'origine de la mobilité restreinte des travailleurs qui en sont dotés. Par contre, la formation requise aux travailleurs du segment supérieur est de nature abstraite, acquise indépendamment du lieu de travail, et illustrée par l'importance de la formation initiale qui assure ainsi à ses détenteurs une grande mobilité.
On peut en outre établir un parallèle entre le type de formation et celui des rapports sociaux inhérents à chaque segment. En effet, les codes de comportement internalisés qui sont de nature plutôt vague et indéterminée reflètent le caractère abstrait des connaissances requises aux travailleurs de ce segment.
Par contre, les règles et les coutumes qui gouvernent la relation de travail du segment inférieur et qui ne peuvent se développer que dans un environnement stable, correspondent à la nature concrète des qualifications acquises par les salariés de ce segment.
En ce qui concerne le marché secondaire, du fait que les tâches sont essentiellement non qualifiées, en général les travailleurs n'ont pas besoin de les comprendre ni de les organiser de façon cohérente. L'instabilité des opérations entraîne un comportement instable chez les travailleurs. De ce fait, le contrôle direct et personnel du supérieur est indispensable pour le maintien de la discipline dans ce secteur.

1.2.2. REMARQUES SUR LA THÉORIE DE LA SEGMENTATION.

La théorie de la segmentation du marché du travail essaie d'analyser la structure de ce marché telle qu'elle apparaît aux yeux des acteurs (travailleurs et employeurs) qui se trouvent au sein de cette structure. Les situations de travail ont été mises en avant suivant le regard et la perception que les acteurs ont de leurs propres conditions et de la structure des différenciations caractérisant le marché du travail.

Les différences entre les segments se reflètent dans la façon dont les entreprises modèlent leur organisation du travail et structurent les comportements des travailleurs. Ainsi, selon PIORE (BERGER, PIORE,1980), face aux fluctuations du marché des produits, les employeurs ont intérêt à établir un noyau de travailleurs permanents auxquels viennent s'ajouter des travailleurs temporaires pour une période déterminée. Du fait du rationnement d'emplois dans le secteur primaire, un travailleur au chômage dans ce secteur l'est involontairement au sens keynésien du terme. Il est possible qu'il accepte temporairement un travail moins intéressant, mais il espère surtout retrouver une position équivalente à celle qu'il a perdue.
Les emplois du secteur secondaire présentent tellement peu d'attraits qu'ils n'incitent pas les travailleurs à s'y fixer. Il s'ensuit que le chômage global du secteur secondaire est constitué de travailleurs temporaires qui changent fréquemment de travail.
De ce fait, l'instabilité du comportement des travailleurs secondaires est en quelque sorte liée à la nature instable des emplois dans ce secteur. En effet, ceux-ci sont souvent de si courte durée que les employeurs ne cherchent ni à valoriser la stabilité comportementale des travailleurs, ni à les inciter à rester dans l'entreprise par le biais par exemple de la formation, l'augmentation des salaires, ou la promotion...Il en résulte donc que le taux élevé de rotation des salariés du secteur secondaire est plutôt la conséquence de l'organisation et des conditions de travail dans ce secteur.

Originellement, le terme "salariés secondaires" s'applique aux personnes telles que les femmes et les étudiants pour qui le travail ne constitue qu'un aspect secondaire de leur vie. Leur présence sur le marché du travail est souvent temporaire et ils n'attachent pas beaucoup d'importance à leurs emplois. Ceci explique le taux de rotation élevé de ces travailleurs et le peu d'intérêt qu'ils accordent aux conditions de travail et aux opportunités de promotion. Ils ont donc tendance à occuper des emplois qui possèdent les mêmes caractéristiques que ceux réservés aux travailleurs désavantagés. Cependant, de façon plus générale, la théorie de la segmentation identifie les groupes défavorisés du fait de la présence massive de certains individus dans des emplois à bas salaires, avec des mauvaises conditions de travail, et n'offrant aucune sécurité d'emploi et aucune chance de promotion. Ainsi, à qualifications par ailleurs égales, les membres des groupes défavorisés se retrouvent en grand nombre dans les emplois secondaires et ceci nettement plus que les membres des groupes avantagés. De même, à qualifications égales et pour un même emploi, les membres des groupes défavorisés reçoivent un salaire nettement inférieur, et soumis à des conditions de travail et de promotion plus défavorables que ceux qui appartiennent aux groupes favorisés.

On voit que les différences observables dans la mobilité professionnelle, les profils des salaires et des postes occupés, les rendements de l'investissement en éducation, montrent que les femmes subissent un désavantage certain sur le marché du travail par rapport aux travailleurs masculins (nous reviendrons plus tard sur la discrimination à l'égard des femmes).
Par ailleurs, la théorie de la segmentation a aussi avancé des propositions plus contextuelles permettant de mieux rendre compte des causes de ce fonctionnement particulier du marché du travail. Ainsi, selon PIORE (BERGER, PIORE,1980), les petites entreprises et les firmes peu capitalistiques, c'est-à-dire où le rapport capital/travail est bas, de même certains secteurs bien définis peuvent se révéler des employeurs privilégiés des groupes défavorisés. On les identifie par l'existence d'un fort taux de rotation de main-d'oeuvre, et d'une fréquence élevée de licenciements. Ceci nous conduit donc à l'analyse de la segmentation du système productif.

1.3. LA SEGMENTATION DU SYSTEME PRODUCTIF.

Jusqu'ici, nous avons étudié la segmentation du marché du travail avec les caractéristiques des emplois et des travailleurs se trouvant sur chacun de ces segments. Maintenant, nous allons analyser l'origine de la segmentation qui, selon PIORE (PIORE, 1978, BERGER, PIORE,1980), réside d'une part, dans les fluctuations économiques inhérentes aux sociétés industrielles modernes ainsi que dans leur inégal impact sur les différents groupes de travailleurs, et d'autre part dans le processus de division du travail.

La notion de la segmentation du système productif dans les pays industriels modernes est mise en avant pour la première fois par AVERITT (1968) et GALBRAITH (1967). Ces derniers contestent l'approche néoclassique traditionnelle sur la notion des firmes concurrentielles et avancent l'idée que les économies modernes se composent d'une part, des firmes mono ou oligopolistiques qui privilégient la croissance et l'acquisition des parts de marché. Grâce à leurs immenses ressources financières, ils peuvent contrôler non seulement le prix et la quantité de leur production, mais également la stabilité de la demande. Elles constituent le secteur central de l'économie duale.
L'autre secteur est composé des firmes plus petites, soumises à la concurrence et à la loi du marché qui dicte la fixation des prix, les quantités à produire, et le niveau d'investissement à réaliser pour les firmes. Leurs plus grandes préoccupations sont de survivre à la concurrence et de faire du profit.

1.3.1. L'ORIGINE DE LA SEGMENTATION DU SYSTEME PRODUCTIF.

Pour expliquer l'origine de la segmentation du système productif, PIORE (BERGER, PIORE,1980) utilise la théorie smithienne de la division du travail. Aux deux postulats de SMITH - la productivité dépend de la division du travail, laquelle est fonction de la taille du marché - PIORE ajoute deux autres propositions: la division du travail ne peut-être multipliée que grâce à la stabilité de la demande des produits et celle-ci peut-être segmentée en deux segments stable et instable.
Si l'on se basait sur les deux postulats smithiens pour mettre en évidence la segmentation du marché des biens, on devrait admettre que du moment que la productivité est fonction de la division du travail et que celle-ci dépend de la taille des marchés, la position optimale de chaque firme serait le monopole absolu.
Or, en complétant la théorie smithienne qui exclut presque la notion de la concurrence, PIORE veut montrer que la position de monopole d'une firme ne peut-être acquise que sur la fraction stable et certaine de la demande alors que la partie fluctuante et imprévisible est laisée aux firmes plus petites, exposées à la concurrence. La stabilité de la demande encourage les investissements massifs dans le capital fixe. Aussi, pour pouvoir les rentabiliser, les grandes entreprises cherchent à séparer la partie qu'ellent peuvent contrôler du reste de la demande finale.
Cependant, comme dans la réalité il existe un certain nombre de firmes et non pas une seule qui opèrent sur la fraction stable de la demande, on peut dire que la division du travail a atteint son point de saturation à un moment donné, et que l'existence des politiques anti-trusts ou des accords tacites entre les grandes firmes visant à ne pas pousser trop loin la concurrence, peut dissuader la constitution d'un monopole. Toutefois, selon PIORE, la segmentation du système productif et du marché du travail dépend moins de la division du travail que de la volonté des firmes d'utiliser les dispositions institutionnelles ou légales pour résoudre les problèmes de fluctuations de la demande.

1.3.2. LA RELATION ENTRE LES FLUCTUATIONS ÉCONOMIQUES ET LA DIVISION DU TRAVAIL.

D'après ce que nous venons de voir, il existe donc deux types de segmentation: la segmentation résultant des fluctuations de la demande, et celle qui s'affirme comme la conséquence du processus de la division du travail. Or, ces deux types de segmentation possèdent une origine commune et qui est celle de l'incertitude.
En effet, les entreprises ne peuvent approprier les gains de productivité tirés de la division du travail que lorsque les facteurs de production destinés à la spécialisation

sont susceptibles d'être exploités pleinement (la division du travail pousse à la spécialisation). Et lorsque la demande fluctue, les firmes doivent supporter des coûts résultant de la non utilisation de ces ressources spécialisées durant les périodes d'incertitude. Autrement dit, les firmes ne peuvent profiter pleinement de la spécialisation que dans un environnement stable, sinon elles auraient intérêt à ne pas pousser trop loin la spécialisation et à utiliser des facteurs de production polyvalents. Ainsi, pour un marché de biens quelconque, il existe une composante stable de la demande qui sera satisfaite par une production utilisant des ressources hautement spécialisées, et une composante instable qui mobilisera des équipements et une force de travail polyvalents, capables de s'adapter aux incertitudes et aux fluctuations de la demande.

De ce fait, l'incertitude tend à provoquer deux sortes de segmentation:

_ La segmentation de la structure sociale (illustrée par la segmentation du marché du travail), lorsque certains groupes d'individus cherchent à se protéger des risques des incertitudes. Cette segmentation est la conséquence des politiques de répartition des risques des firmes et reflète les rapports de forces qui existent entre les employeurs et les différents groupes de travailleurs. Ici, la forme de l'emploi peut-être utilisée comme un critère déterminant les emplois privilégiés et non privilégiés.

_ La segmentation de la structure socioéconomique (représentée par la segmentation du système productif) lorsque les entreprises cherchent à échapper à l'incertitude qui affecte le processus de division du travail, en séparant la demande en deux segments stable et instable et en utilisant des facteurs de production hautement spécialisés pour les premiers et plutôt polyvalents pour les seconds.

Ces deux formes de segmentation peuvent converger dans la mesure où le processus de division du travail, tout en poussant à la spécialisation, accentue la sensibilité des firmes à l'incertitude et aux fluctuations. Après avoir transféré l'instabilité de la demande au secteur concurrentiel, les grandes entreprises resteront très spécialisées et se concentront sur une gamme restreinte d'activités. Elles se retrouveront de ce fait très exposées aux risques des fluctuations si elles n'arrivent pas à les maîtriser totalement. L'étude des théories de la segmentation jette la lumière sur la situation économique actuelle des firmes ainsi que leurs difficultés, et nous aide à mieux comprendre les stratégies en matière d'emplois qu'elles ont mises en oeuvre pour faire face à l'incertitude et aux fluctuations de la demande. Ces théories contribuent également à éclairer notre compréhension quant à la situation professionnelle des cadres qui, inscrite dans le contexte des nouveaux modes de gestion des carrières mis en place dans la plupart des entreprises françaises vers le début des années 90, se caractérise par de profonds bouleversements et une plus grande précarité d'emploi, et c'est ce que nous allons étudier dans la deuxième partie de notre thèse.

Le concept de segmentation stipule l'absence de symétrie entre l'offre et la demande de travail puisque c'est l'entreprise, et non des sources externes, qui joue le rôle important de structuration du marché du travail. Ainsi, sur chaque segment de ce marché, il existe à la fois des processus de fonctionnement différents et des barrières à l'entrée qui ne sont pas nécessairement liées à la productivité potentielle ou aux aptitudes professionnelles des travailleurs. Alors sur quelle base cette dichotomie s'établit-elle? Pour PIORE et DOERINGER (1971), le point de départ de cette segmentation se trouve dans le concept de marché interne que nous allons étudier à présent.

1.4. LES MARCHÉS INTERNES AU SENS GÉNÉRAL.

A partir des années 50, un certain nombre d'économistes de courant institutionnaliste commençaient à s'intéresser aux stratégies d'emploi des firmes puisqu'ils ont constaté que dans la pratique, c'est à l'intérieur des entreprises que les travailleurs passent la majorité de leur vie professionnelle et non pas sur le marché du travail. KERR (1954) a été le premier à conceptualiser le modèle de marché interne. Dans sa description des "marchés du travail institutionnalisés", il a argumenté que ces marchés créaient des groupes de travailleurs non concurrentiels, et que l'une des principales frontières réside dans la séparation entre la firme et le marché externe. Il a identifié "les ports d'entrée" comme le lien qui existe entre les marchés interne et externe, et décrit la structure des règles qui gouvernent les ports d'entrée et de sortie, ainsi que les implications que ces règles peuvent avoir pour les trajectoires de mobilité. DUNLOP (1958) a mis en place le terme de "marchés internes" et a fourni la description de l'une des règles centrales, celles qui concernent les filières d'emplois.

Dès le début des années 70, DOERINGER et PIORE (1971) ont approfondi l'étude du marché interne et proposé une explication des phénomènes socio-économiques qui permettent de comprendre le mécanisme de ce marché. Selon DOERINGER et PIORE, les marchés internes se définissent comme des pratiques d'emploi composées d'un ensemble de règles et de procédures administratives qui gouvernent toutes les décisions d'allocation et de rémunération de la force de travail. Les fonctions d'allocation et de rémunération se réalisent donc à l'intérieur et non pas à l'extérieur des firmes. Du fait que l'embauche est limitée à certains emplois situés aux ports d'entrée et que le reste des postes de travail est pourvu par les salariés déjà présents dans l'entreprise, ces derniers sont protégés de la concurrence du marché externe.

DOERINGER et PIORE prêtent une attention particulière aux marchés internes puisqu'ils pensent que la plupart des difficultés de recrutement rencontrées par les employeurs sur le marché externe proviennent essentiellement des politiques d'emploi mises en place à l'intérieur des firmes. De ce fait, cette pénurie de main-d'oeuvre est plutôt imputable à la structuration salariale et à la nature du système de formation interne pratiquées par les firmes.
D'un côté, la rigidité de la structure salariale peut empêcher les employeurs d'offrir des salaires élevés pour attirer les travailleurs qualifiés dont ils ont besoin, car après ils seront obligés de procéder à une augmentation salariale générale ou pour une fraction importante des salariés. De l'autre côté, un système de promotion interne inapproprié n'incite pas les salariés ayant suivi une formation de rester dans l'entreprise.
Les changements survenus dans les structures des marchés internes à partir du milieu des années 70 ont redoublé l'intérêt des Institutionnalistes qui ont constaté que suite aux récessions économiques et à l'augmentation de l'incertitude, les firmes ont eu des difficultés à faire des projets à long terme et elles étaient obligées de trouver des solutions pour contourner les rigidités imposées par les marchés internes.

Ainsi, le recours au travail temporaire ou à la sous-traitance devient une stratégie essentielle dans l'effort des firmes de réduire leur engagement envers les salariés, tout en transférant une partie du travail en dehors du marché interne, vers d'autres entreprises qui ne pratiquent pas ce type de garantie, et qui de ce fait vont recevoir tout l'impact des incertitudes économiques.
Au sein de chaque entreprise, il existe plusieurs marchés internes réservés aux différentes catégories de travailleurs (par exemple marché interne des cadres, des ouvriers), possédant chacun ses propres filières d'emplois, ses ports d'entrée, ainsi que ses propres règles qui déterminent les processus d'allocation, de rémunération, de sécurité d'emploi ainsi que les droits des travailleurs.

Pour DOERINGER et PIORE, l'importance du marché interne réside dans le fait qu'il contribue à créer la segmentation du marché du travail. Comme KERR (1954), ces deux auteurs mettent l'accent sur la façon dont les entreprises pratiquent la discrimination entre les travailleurs à travers leurs politiques de recrutement et de formation, ce qui se traduit, au niveau de la société toute entière, par l'inégalité des chances dans le choix d'une carrière. Il est à noter que les études de DOERINGER et PIORE (1971) qui s'inscrivaient dans le contexte économique des années 60 caractérisé par une croissance forte et le plein emploi, se centraient essentiellement sur la catégorie des ouvriers.

Avant de nous pencher sur l'analyse du marché interne des cadres, il est nécessaire de connaître quelques caractéristiques importantes du marché interne telles qu'elles ont été mises en avant par ces deux auteurs puisque cela nous aidera à mieux cerner les disparités ainsi que les similitudes qui existent entre les deux types de marchés.

1.4.1. LES CAUSES DU DÉVELOPPEMENT DES MARCHÉS INTERNES.

Le développement des marchés internes s'explique par l'ensemble de plusieurs facteurs: les qualifications spécifiques, la formation sur le tas, les règles coutumières, la volonté des salariés de se protéger de l'insécurité de l'emploi, les gains provenant de la réduction du taux de rotation pour les employeurs, et les actions syndicales.

1.4.1.1. LES QUALIFICATIONS SPÉCIFIQUES.

S'appuyant sur les travaux de BECKER (1975), DOERINGER et PIORE ont avancé que les qualifications spécifiques sont les qualifications nécessaires à l'entreprise dans laquelle elles sont acquises. Ainsi, les qualifications spécifiques sont définies comme des qualifications qui ne peuvent être utilisées que dans une seule entreprise, et sont de ce fait dépourvues de la propriété de transférabilité qui caractérise les qualifications générales. Une fois formés, les salariés auront plus avantage à rester dans l'entreprise qu'à la quitter. Ceci permettrait aux employeurs de stabiliser le niveau d'emploi, réduire le taux de rotation et s'approprier les bénéfices de cette formation qu'ils ont financée. Les filières d'emplois sont établies dans ce sens puisqu'elles permettent d'une part aux rémunérations d'augmenter avec l'ancienneté, et d'autre part aux salariés d'accumuler des privilèges qui seront perdus s'ils cherchent à s'insérer dans une autre filière.

1.4.1.2. LA FORMATION SUR LE TAS.

La formation sur le tas se caractérise par son aspect informel puisque les travailleurs acquièrent leurs qualifications en réalisant des tâches de façon répétitive ou en observant et recevant des instructions de leurs collègues plus expérimentés. De ce fait, les qualifications spécifiques ou acquises sur le tas résultent des processus de travail difficilement codifiés, et dans ce cas, la formation sur le tas s'avère être le seul moyen de transmettre les qualifications d'un travailleur à un autre. Il y a donc une interrelation entre les qualifications spécifiques et la formation sur le tas dans la mesure où le caractère informel et non codifié du processus de formation permet aux qualifications spécifiques de se développer parallèlement à l'évolution du contenu du travail.

Ainsi formé, le travailleur "permanent" apparaît comme membre d'une équipe de travail plutôt que comme individu. S'il quitte l'entreprise, c'est la producivité du groupe tout entier qui en est affectée.
Aux avantages économiques qui vont dans le sens de la stabilité et de la permanence, DOERINGER et PIORE ajoutent les contraintes sociales des règles coutumières.

1.4.1.3. LES COUTUMES.

L'établissement des marchés internes résulte aussi des efforts des salariés qui, tout en travaillant dans les entreprises, développent des comportements et des habitudes qui se concrétisent dans ce qu'on appelle des pratiques coutumières. En effet, lorsque certaines règles de travail informelles sont suivies et respectées par les travailleurs pendant une longue période, elles finiront par devenir une sorte de coutume, ayant les caractéristiques rigides, difficiles à modifier par les employeurs en vue de s'adapter aux changements économiques.
Les coutumes se développent notamment au niveau de la détermination des salaires et des procédures d'allocation des emplois. Leur existence explique pour une grande partie le caractère stable et durable des modes de rémunération et des structures d'allocation pratiquées dans les marchés internes ainsi que le maintien de ces marchés à travers le temps.

1.4.1.4. LES AVANTAGES POUR LES SALARIÉS.

Le marché interne procure plusieurs avantages aux salariés dont les plus importants sont la sécurité d'emploi et une trajectoire professionnelle plus ou moins bien tracée. Pour accéder au marché interne et bénéficier de ces privilèges, souvent dans un premier temps, les salariés doivent faire des concessions en termes de salaires qui d'une part sont regardées comme un arbitrage que ces derniers font entre les revenus présents et futurs, et d'autre part comme un moyen d'inciter les employeurs à internaliser les pratiques de rémunération et d'allocation des emplois.
Cependant, le fait que les salariés sont plus ou moins prêts à accepter les sacrifices salariaux dépend de la durée de leur présence dans l'entreprise ainsi que de la différence entre les salaires présents et futurs. Plus la durée est longue et la différence des salaires est petite, plus les salariés valorisent les avantages des marchés internes qui dans ce cas jouent le rôle d'assurance contre le chômage.
De plus, ces sacrifices salariaux sont d'autant plus grands que le contexte économique est celui de la récession et que les activités sont affectées par les fluctuations cycliques et saisonnières.

Finalement, avec les marchés internes, les salariés peuvent bénéficier d'autres avantages tels que les traitements équitables en matière d'allocation et de rémunération, et des possibilités de négociation entre les syndicats et les employeurs en vue d'une modification, voire même d'une amélioration des pratiques d'emplois de l'entreprise.

1.4.1.5. LES ACTIONS SYNDICALES.

Dans une certaine mesure, le développement du marché interne résulte de l'initiative des employeurs qui veulent bénéficier des avantages que ce marché peut leur apporter, mais dans la plupart des cas, ils sont obligés sous la pression syndicale d'instituer des règles visant à assurer la sécurité d'emploi aux salariés, ce qui pourrait aller à l'encontre de leur souci d'efficacité économique. Ainsi par exemple, dans les industries où les travailleurs doivent traditionnellement supporter les coûts des fluctuations cycliques et saisonnières de la demande ou de l'introduction des technologies permettant l'économie de la main-d'oeuvre, les syndicats souvent organisent des actions pour limiter ces coûts. Certaines de ces revendications telles que les limitations des licenciements, la priorité accordée à la promotion interne ainsi qu'à l'ancienneté dans les décisions d'allocations et de rémunérations des emplois, contribuent à la création des marchés internes. Cependant, ces actions peuvent inciter les entreprises à recourir aux emplois secondaires dans le but de flexibiliser les pratiques d'emploi sur les marchés primaires dont les coûts de l'instabilité seront transférés au travail temporaire et aux firmes sous-traitantes.
Il est à noter que sur le marché externe, l'établissement d'un marché interne encourage d'autres employeurs à réaliser un semblable monopsone pour une offre spécifique de main-d'oeuvre rare. Les syndicats encouragent le même processus de deux façons. A l'intérieur des entreprises, ils institutionnalisent les règles de protection du travail de leurs membres et renforcent les règlementations existantes grâce aux conventions collectives. A l'extérieur des entreprises, ils créent leur propre marché du travail comme le font les associations professionnelles, chaque fois qu'ils peuvent contrôler l'entrée, la formation et/ou la qualification. C'est le cas du marché corporatif ou professionnel (craft or guild markets) dont l'existence se constate notamment dans les pays anglo-saxons comme les Etats-Unis.

1.4.1.6. LES AVANTAGES POUR LES EMPLOYEURS.

Les principaux avantages que les entreprises peuvent retirer de l'établissement des marchés internes résident essentiellement dans la réduction du taux de rotation notamment parmi les salariés ayant reçu des formations spécifiques qui limitent

leur mobilité externe, et donc leur capacité d'insertion dans d'autres marchés internes. Avec la réduction des coûts de rotation, les employeurs peuvent bénéficier de la diminution de toute une série de coûts fixes que sont les coûts de recrutement, de sélection, d'apprentissage et de licenciement. Les avantages retirés de la baisse des coûts de recrutement et de sélection proviennent du fait que les employeurs connaissent déjà les travailleurs présents dans l'entreprise tant au niveau de leurs qualifications que sur le plan de leurs caractéristiques comportementales. Au contraire, lorsque les entreprises doivent recourir aux travailleurs du marché externe, en général elles ne disposent pas de moyens réellement efficaces pour évaluer de façon juste et précise la performance et les aptitudes professionnelles des candidats. Cependant, les firmes auront plus intérêt à recruter les travailleurs externes dans le cas où pour pourvoir un emploi donné, les salariés de l'entreprise ne possèdent pas les qualifications requises et que les coûts de leur formation se révèlent trop chers et dépassent les avantages retirés d'un recrutement interne.

1.4.2. L'IMPACT DE L'EXISTENCE DES COUTS FIXES SUR LA DÉTERMINATION DES SALAIRES ET LA RELATION DE TRAVAIL.

Le problème des coûts fixes a été traité par OI (1967) et BECKER (1975) dans le cadre de la théorie néoclassique. Cependant, ils ont mis plus l'accent sur l'existence de ces coûts que sur les conséquences que celle-ci peut avoir sur la relation de travail qui est plutôt de nature temporaire chez les néoclassiques. Or, d'après ce que nous venons de voir sur les marchés internes, la présence des coûts fixes d'emploi représentés par les coûts de recrutement, de sélection, et de formation visent plutôt à créer une relation de travail stable et durable entre les entreprises et les salariés. Avec l'existence de ces coûts fixes, les salaires qui sont des coûts variables, ne sont plus la seule composante des coûts de main-d'oeuvre, ni le seul facteur qui influe sur l'allocation des emplois. De ce fait, la présence de ces coûts fixes a pour conséquence l'introduction d'un élément indéterminé dans les coûts salariaux et montre d'une part que les entreprises disposent d'une série d'instruments autres que les salaires par lesquels elles pourraient s'ajuster aux conditions du marché externe, et d'autre part que l'égalité entre les salaires et la productivité marginale mise en avant par l'approche néoclassique traditionnelle n'existe plus dans les conditions concurrentielles.

La productivité marginale du travail dans les marchés internes doit être en sorte que non seulement elle puisse compenser les coûts salariaux mais également les dépenses de formation et de recrutement encourues par les employeurs.

En deuxième lieu, comme nous l'avons déjà mentionné, pour les entreprises, ces coûts fixes représentent un investissement dont le rendement dépend de la durée de

la présence des salariés au sein de la firme et les employeurs ne devront renouveler ces coûts qu'à la rupture du contrat de travail. Aussi, afin de stabiliser la relation de travail, toute une série de règles institutionnelles vont être développées dont la plus importante est l'établissement des marchés internes.
Dans ces marchés, les ports d'entrée sont limités aux postes situés en bas des filières d'emplois, et les travailleurs qui occupent des emplois situés au dessus des ports d'entrée reçoivent en général des rémunérations supérieures à celles pratiquées au moment de l'embauche. La rotation et la mobilité interfirme de ces salariés sont ainsi dissuadées car ils perdront tous ces privilèges s'ils quittent l'entreprise. Ceci implique que les salaires appliqués aux emplois pourvus selon la promotion interne sont abrités de la concurrence du marché externe qui, à la limite, peut seulement exercer son influence aux rémunérations réservées aux ports d'entrée (c'est à dire qui respectent plus ou moins l'égalité entre la productivité marginale et les salaires).

En troisième lieu, l'existence des coûts fixes d'emploi confèrent aux salariés un pouvoir de négociation. Lorsque ce pouvoir existe, son effet est de contribuer à éliminer l'égalité entre les salaires et la productivité marginale. En effet, comme nous avons mentionné plus haut, ces coûts fixes sont des investissements que les entreprises doivent faire au moment de l'embauche et qu'ils devraient subir à nouveau au cas où les salariés devraient êttre remplacés.
Une fois que les investissements sont faits, la menace de quitter l'entreprise procure aux salariés un pouvoir de négociation qu'ils pourraient utiliser pour demander des salaires supérieurs à leur productivité marginale.
De ce fait, l'instauration des règles administratives qui gouvernent le processus de détermination des salaires, de même que l'établissement des structures salariales ont en partie pour objectif de contrecarrer ce pouvoir de négociation. Tout ceci montre que lorsqu'une relation de travail durable et permanente s'établit comme conséquence de l'existence des coûts fixes d'emploi, l'objectif de maximisation du profit et d'égalisation entre le salaire et la productivité marginale du travail à chaque période n'est pas tout à fait réalisable.

Par ailleurs, selon BECKER (1975), lorsque la relation d'emploi est durable, les employeurs pourraient, dans les premiers temps, accepter de payer des salaires supérieurs à la productivité marginale pourvu que celle-ci excède les salaires dans des périodes suivantes. De la même manière, selon DOERINGER et PIORE (1971), dans les marchés internes, en contrepartie de la stabilité et de la sécurité d'emploi, les travailleurs pourraient au début accepter des salaires inférieurs à ceux pratiqués dans les autres firmes, en espérant que leurs rémunérations seront plus élevées dans des périodes ultérieures.

En effet, avec une relation de travail durable, l'égalité entre les salaires et la productivité marginale n'est pas réalisée en toute période car la relation qui relie les coûts fixes d'emploi, les salaires et la productivité marginale doit s'inscrire dans le contexte de la durée de la présence des salariés dans l'entreprise. De ce fait, les structures de rémunérations internes seront établies de telle sorte qu'elles soient consistantes avec cette relation.

On doit également noter que même aux ports d'entrée où il est très probable que les salaires soient égaux aux productivités marginales du travail, les décisions des firmes en matière d'emploi et de rémunération s'appuient plus sur les caractéristiques de groupes que sur celles liées à l'individu. Ainsi, un salarié donné serait situé par rapport au groupe auquel il s'appparente le plus et avec lequel il possède des points communs. Par exemple, à l'embauche aux ports d'entrée, la définition d'un groupe peut se faire selon les caractéristiques telles que le niveau de formation, l'âge... L'ancienneté et la classification d'emplois sont d'autres caractéristiques de groupes qui seront pris en compte lors des décisions d'allocations internes. Ainsi, lors de la détermination des rémunérations pour les groupes de travailleurs, la relation qui lie les coûts fixes d'emploi, les salaires et la productivité marginale sera estimée en termes de valeur moyenne escomptée pour tout le groupe et non pas pour chaque individu. Il peut donc arriver que la productivité marginale de quelques individus appartenant à un groupe donné peut être différente de la valeur moyenne de ce groupe. En conséquence, certains salariés recevront des rémunérations au-dessous de leur productivité marginale individuelle, alors que c'est le cas inverse pour d'autres.

De ce fait, un individu qui produit plus rapidement que la moyenne reçoit rarement les bénéfices de cette rapidité en termes de salaires, mais ce faisant il subventionne plutôt le salarié qui produit moins que la moyenne. De la même façon, celui qui travaille dans l'entreprise plus longtemps que la moyenne tend à subventionner les coûts d'emploi fixes pour ceux qui restent moins longtemps dans l'entreprise.
Les employeurs peuvent réduire ces effets de "subvention" et supprimer le phénomène de "free rider" ou de "passager clandestin" en mettant plus l'accent sur les performances individuelles et donc sur la relation qui lie les salaires aux productivité marginales de chaque individu. Cependant, du moment que les salariés travaillent en équipes, ces effets de "subvention" ne peuvent pas être éliminés complètement. L'existence de ces effets implique que s'il y a des changements dans la composition des groupes ou dans les critères de classification des individus dans un groupe donné, ceci affectera la valeur moyenne escomptée de la productivité marginale et des coûts de formation, et pourra donc nécessiter des modifications dans la structure salariale.

A la lumière de ce que nous venons d'analyser, nous voyons que les marchés internes constituent une part importante des marchés primaires. Notons que lorsqu'un marché interne émerge sur le marché du travail, un certain nombre de travailleurs et d'emplois seront ainsi retirés de la concurrence du marché externe. Aussi, les autres employeurs et salariés auront intérêt à établir leurs propres marchés internes afin que les premiers puissent se procurer une main-d'oeuvre adaptée à leurs besoins et que les seconds puissent s'assurer une sécurité d'emploi et des perpectives de carrière. On assistera ainsi à l'expansion des marchés internes dans la plupart des entreprises, et qui une fois émergés au nouveau macroéconomique, généralisent l'existence de deux types d'emplois et de travailleurs, stables et instables, et contribuent donc à la constitution de la segmentation du marché du travail.

1.5. LA STRUCTURE DES MARCHÉS INTERNES.

Dans une certaine mesure, l'étude de la structuration des marchés internes nous aide à comprendre la relation que ces derniers entretiennent avec le marché externe puisque son analyse repose essentiellement sur trois facteurs: le degré d'ouverture du marché interne sur l'extérieur, les formes de mobilité interne, et les règles qui déterminent ces mouvements internes.

1.5.1. LE DEGRÉ D'OUVERTURE DES MARCHÉS INTERNES.

On dit qu'un marché est très fermé lorsque les emplois dans l'entreprise sont pourvus essentiellement en interne, par l'intermédiaire des transferts ou des promotions. Ici, les travailleurs et notamment les ouvriers sont embauchés au niveau des ports d'entrée se trouvant en général en bas de l'échelle des qualifications. A l'opposé, on a des marchés internes très ouverts où la plupart des postes vacants sont pourvus par l'intermédiaire du marché externe. Dans ce type de marché, la mobilité interne est limitée. Cependant, malgré leur ouverture, toutes les décisions concernant l'allocation des emplois et la détermination des salaires sont gouvernées par les règles internes même lorsque le marché externe est très tendu, et que les entreprises ont des difficultés à embaucher des salariés dont ils ont besoin. Cependant, en général, la plupart des marchés internes se trouvent entre ces deux types extrêmes. Les marchés internes des cadres s'organisent souvent autour d'un système mixte où les embauches et les promotions internes sont pratiquées de façon simultanée. Par exemple, les ingénieurs et les cadres supérieurs expérimentés peuvent être embauchés sur le marché du travail pour occuper directement des postes élevés dans la hiérarchie, et qui nécessitent de hautes qualifications que ne possèdent pas les salariés présents dans l'entreprise.

Notons que le degré d'ouverture du marché interne est déterminé par les critères de sélection appliqués aux ports d'entrée. Ces critères sont souvent déterminés en termes de diplômes obtenus en formation initiale, d'aptitudes et d'expérience professionnelles... sur lesquels les entreprises vont se baser pour définir une sorte d'échelle de "qualités". Ces "qualités" sont censées refléter les caractéristiques comportementales et les qualifications requises par les emplois situés au niveau des ports d'entrée.

1.5.2. LES FORMES DE MOBILITÉ DANS LES MARCHÉS INTERNES.

Chaque port d'entrée est relié à une filière de mobilité encore appelée une filière d'emplois à l'intérieur de laquelle un salarié peut être promu, transféré ou licencié. Les emplois d'une même filière ont en commun une ou des caractéristiques au niveau des qualifications, du contenu d'emploi, de l'expérience...
Il existe deux dimensions de mobilité à l'intérieur de chaque filière: verticale et horizontale. La première est définie par une série de qualifications requises par les emplois, et la deuxième met l'accent sur le degré de spécialisation et la diversité des types d'emplois à chaque niveau de qualification. Ainsi, la mobilité est grande lorsque d'un emploi à un autre, les niveaux des contenus d'emplois varient peu et qu'il existe un nombre restreint d'emplois spécialisés.
Par contre, la mobilité est très limitée lorsqu'on est en présence des emplois très spécialisés, que les qualifications diffèrent à chaque niveau d'emploi, et qu'à chaque niveau de qualification-classification correspond un seul port d'entrée.

En ce qui concerne les cadres, notamment les cadres supérieurs, leurs filières d'emplois s'étendent à tous les établissements de l'entreprise (et non pas à un seul établissement comme dans le cas des ouvriers) car souvent dotés d'une grande mobilité fonctionnelle, leur formation doit être caractérisée par des qualifications non spécifiques à un seul établissement et par toute une série d'expériences réalisées à travers des différentes situations de travail.

1.5.3. LES RÈGLES DÉTERMINANT LES MOUVEMENTS INTERNES.

Dans la plupart des entreprises, les employeurs utilisent à la fois l'ancienneté et la compétence pour déterminer les priorités des mouvements internes. Ainsi dans les grandes entreprises, c'est l'ancienneté qui dicte les décisions de licenciements au sein des unités de production et de maintenance où travaillent la plupart des ouvriers. Par contre, la compétence joue un rôle aussi important que l'ancienneté lorsqu'il s'agit de promotion ou de mobilité latérale.
Cette pratique est souvent mise en oeuvre par un grand nombre d'entreprises qui

utilisent à la fois ces deux critères pour la détermination de tout mouvement interne. Cependant, il arrive que certaines firmes mettent en place un système qui accorde la priorité de promotion à l'ancienneté pour des emplois de faibles qualifications, et à la compétence pour ceux qui nécessitent des qualifications élevées. Cette pratique est tout à fait caractéristique du marché interne des cadres dont l'analyse sera abordée un peu plus tard. Notons que la priorité réservée à l'ancienneté pour la mobilité interne prédomine dans les firmes fortement syndiquées, cependant celles qui se caractérisent par l'absence des activités syndicales peuvent aussi utiliser l'ancienneté comme critère de promotion, quoique la compétence et le mérite restent souvent les moyens privilégiés pour déterminer ce type de mobilité.

Ainsi, selon DOERINGER et PIORE (1971), le lien entre les marchés interne et externe repose sur trois caractéristiques suivantes: le degré d'ouverture du marché interne au marché externe mesuré par le nombre de ports d'entrée, les classifications des emplois reliant le marché interne au marché externe, le caractère restrictif ou non des critères de sélection appliqués aux ports d'entrée; la taille des filières d'emplois reliées aux ports d'entrée; l'existence des règles qui privilégient les salariés internes en matière d'allocation d'emplois.

1.5.4. LES CONFLITS D'INTÉRETS ET L'EFFICACITÉ DES MARCHÉS INTERNES.

Lorsque les préoccupations des employeurs concernant l'efficacité économique des marchés internes correspondent avec celles des salariés relatives à la sécurité et à la gestion équitable des allocations d'emplois, les facteurs qui contribuent au développement des marchés internes se renforcent entre eux et il n'y a aucun conflit d'intérêts entre ces différents acteurs. Cependant, le conflit émerge lorsque l'efficacité des marchés internes se trouve affectée par la rigidité des règles établies dans le but de protéger les salariés contre la concurrence externe. L'issue de ce conflit dépend à la fois du pouvoir de négociation de la force de travail et donc des organisations syndicales, et de la capacité des marchés internes à supporter l'inefficacité économique sans être détruits par les entreprises plus compétitives. Durant ces dernières années, dans un environnement économique toujours en évolution, l'organisation des marchés internes a subi de profondes modifications qui se sont opérées dans le sens de la valorisation de l'efficacité économique au détriment des autres considérations telles que les coutumes ou la sécurité d'emploi des travailleurs. Désormais, les pratiques des marchés internes s'inscrivent dans une vision dynamique puisque c'est leur capacité d'adaptation rapide aux conditions du marché extérieur qui détermine leur survie ainsi que leur maintien à travers le temps.

1.6. LES MARCHÉS INTERNES DES CADRES.

1.6.1. LES RAISONS D'INTERNALISATION DU TRAVAIL DES CADRES.

Avant d'aborder notre étude des marchés internes des cadres, nous voulons préciser que nous avons choisi de traiter ici l'ensemble de la population considérée comme cadre par les entreprises.
La nécessité de récupérer les bénéfices issus de l'investissement dans la formation des cadres est souvent considérée comme étant à l'origine de la politique d'internalisation des firmes (KERR,1954; DOERINGER, PIORE,1971; OI,1962; BECKER,1975). Cette motivation était initialement limitée aux qualifications spécifiques, mais plus tard les auteurs tels que OSTERMAN (1984) et MARSDEN (1986) ont mis en avant que les firmes peuvent aussi éprouver le besoin d'investir dans la formation générale, mais du moment qu'elles ne peuvent pas transférer le coût total de cette formation aux cadres, elles vont essayer d'établir une relation d'emploi durable avec eux afin de récupérer les avantages de cet investissement.

Plus récemment, les impératifs d'internalisation ont été considérés comme étant liés aux besoins des employeurs de contrôler et canaliser les motivations, les compétences et la volonté de travailler des cadres. En effet, les néo-institutionnalistes comme WILLIAMSON (1975) ont mis en avant le fait que le souci des firmes n'est pas seulement de retenir les cadres qualifiés, mais également de s'assurer que leurs compétences et leurs connaissances vont être mobilisées et utilisées dans l'intérêt même des firmes. Autrement dit, ce n'est pas seulement le caractère durable du contrat qui est important, mais aussi l'utilisation de façon efficace et productive des compétences, c'est-à-dire que les cadres ne vont pas s'appuyer sur leurs savoirs idiosyncrasiques pour obliger les firmes à renégocier continuellement le contrat de travail. Des structures de carrières et des salaires élevés sont autant de moyens pour les firmes de se protéger contre les comportements capricieux des cadres dotés de telles compétences.
Les problèmes de motivation, d'incitation à l'effort sont aussi abordés par les néoclassiques tels que AKERLOF (1986), YELLEN (1984)... que nous allons étudier un peu plus tard. Par ailleurs, selon STOREY (1989), l'une des principales raisons qui poussent les firmes à établir une relation d'emploi durable avec les cadres réside dans le fait que ces derniers, avec leurs connaissances et leurs compétences, constituent des atouts et des ressources humaines importantes grâce auxquels les firmes peuvent améliorer leur performance. Cette idée s'oppose en quelque sorte au modèle de "tir au flanc" (STIGLITZ,1986) que nous étudierons dans le cadre des théories du salaire d'efficience, et qui stipule que ce sont justement ces mêmes atributs qui sont à la base des problèmes des firmes.

Le modèle de WILLIAMSON (1975) se situe quelque part entre ces deux approches car d'un côté, il souligne l'importance spécifique des cadres, et de l'autre il avance des arguments selon lesquels ce sont les tendances à agir de façon "opportuniste" des cadres qui incitent les firmes à établir les marchés internes.

Quant à PIORE et SABEL (1984), l'essentiel pour la firme est de chercher à "extraire" les capacités productives potentielles des cadres, et ce à travers des techniques de "management" appropriées qui induisent la loyauté et l'adhésion des cadres aux objectifs de l'organisation. Par ailleurs, les firmes peuvent penser qu'il n'est pas toujours nécessaire de créer des marchés internes formels pour garantir la fidélité des cadres, ou pour s'adapter aux besoins de la production et du marché, du moment qu'elles ont affaire à des salariés non syndiqués ou à des organisations syndicales fragmentées ou désorganisées. De ce fait, on pourrait dire que les politiques d'emploi des firmes dépendent de toute une série de facteurs qui relèvent des conditions des marchés des produits et du travail, et de l'interaction entre les stratégies des firmes et des syndicats (OSTERMAN,1984). Ainsi, les firmes qui se caractérisent par l'absence ou la faiblesse des activités syndicales peuvent développer des marchés internes à la fois pour prévenir les tentatives de syndicalisation et répondre aux besoins de leur production.
Toutes ces caractéristiques qui mettent l'accent sur les cadres en tant que facteurs de production suggèrent que les raisons qui incitent les firmes à internaliser le travail des cadres ont une portée générale et ne se limitent pas à un type particulier de firmes. Tous ces travaux conduisent à relativiser le schémal initial de la théorie de la segmentation qui tendait à séparer les entreprises en deux catégories, celles qui sont constituées des emplois du secteur primaire (où sont présents un grand nombre de marchés internes), et celles qui fournissent seulement des emplois secondaires.

Nous voyons que les raisons d'internalisation du travail des cadres ne se réduisent pas seulement aux qualifications spécifiques (comme c'est le cas dans la littérature classique des marchés internes de DOERINGER et PIORE (1971)), mais elles concernent un grand nombre de domaines et sont susceptibles d'être appliquées à toutes les catégories de firmes. Par ailleurs, nous savons que, dans le cadre de l'établissement des marchés internes, les firmes ont besoin de créer des relations plus ou moins durables avec leurs salariés. Cependant, toutes les firmes n'accordent pas la même importance à l'utilisation des politiques d'internalisation comme moyens d'augmenter les niveaux d'effort ou de renforcer les qualifications des cadres. Cette différence de jugement et d'appréciation va influer sur la forme spécifique des marchés internes que les firmes vont mettre en place.

Selon OSTERMAN (1984), les marchés internes des cadres peuvent être classés en trois catégories: le marché interne de type "industriel", le marché interne des spécialistes, et le marché interne secondaire. Nous allons maintenant étudier successivement ces trois types de marchés internes des cadres.

1.6.2. LE MARCHÉ INTERNE DE TYPE "INDUSTRIEL".

Dans ce type de marché, les travailleurs sont protégés dans une large mesure de la concurrence externe car le nombre de ports d'entrée est limité et les filières de promotion sont bien définies. La formation s'organise à l'intérieur de la firme, que ce soit sur le tas ou dans le cadre de la formation spécifique. De ce fait, les employeurs peuvent exercer le contrôle sur l'offre de travail interne, notamment celle des salariés qui ont bénéficié de ces formations.
La mobilité interfirme est restreinte en raison à la fois de la limitation des ports d'entrée et de l'existence des qualifications spécifiques. Ce type de marché avec toutes ses caractéristiques correspond plutôt à la structure organisationnelle du marché interne des ouvriers mis en avant par DOERINGER et PIORE (1971). On trouve sur ce marché outre les cadres des fonctions techniques, de recherche et d'études, les cadres peu diplômés, qui dans le cas de la France, accèdent souvent au statut de cadre à partir des postes d'ouvriers qualifiés ou d'employés.

1.6.3. LE MARCHÉ INTERNE DES SPÉCIALISTES.

Les cadres qui travaillent sous le régime de ce marché possèdent des qualifications générales, sont plus mobiles et plus attachés à leurs professions qu'à l'entreprise où ils travaillent. Disposant d'un grand pouvoir de négociation sur le marché du travail, ils tirent souvent avantage de leur grande mobilité en termes de rémunérations et de perspectives de carrière.
On trouve sur ce marché les cadres informaticiens, les cadres du marketing et de la vente de haut niveau qui en général acquièrent leurs qualifications transférables en dehors des firmes. Comme elles ne peuvent pas contrôler l'offre de main-d'oeuvre, ces firmes se trouvent souvent confrontées à la pénurie de certains types de qualifications dont elles ont besoin. Ce marché interne est très ouvert à l'extérieur et se caractérise par une grande flexibilité des ports d'entrée.

1.6.4. LE MARCHÉ INTERNE SECONDAIRE.

En général, le marché interne secondaire des cadres comporte des emplois peu qualifiés, avec des rémunérations moins élevées et peu de perspectives de carrière.

Cependant, les cadres ne sont pas régis par des règles arbitraires et personnelles comme dans le marché secondaire au sens de DOERINGER et PIORE (1971) et qui est plutôt réservé aux ouvriers. Comme la présence des salariés dans l'entreprise est de courte durée, la formation à des tâches doit être rapide car sinon ces derniers pourraient partir avant de devenir opérationnels et performants. Cependant, il faut noter que tous les emplois qui nécessitent une formation rapide n'impliquent pas toujours des basses qualifications. C'est le cas par exemple des tâches relativement complexes qui peuvent être apprises rapidement lorsque les salariés embauchés possèdent déjà certaines des qualifications requises.
De ce fait, les emplois des professeurs qui travaillent à temps partiel ou des professeurs assistants dans les universités peuvent être classés dans le marché interne secondaire, quoique ceux-ci soient dotés des diplômes de très haut niveau.
Ici, les travailleurs secondaires peuvent posséder des caractéristiques différentes de celles mises en avant dans les théories des marchés internes "classiques". Ils peuvent être animés par des sentiments de mécontentement face à l'instabilité de leurs emplois, et formulent des attentes pour une amélioration de leurs conditions de travail. La stabilité relative de la force de travail pourrait conduire à l'émergence des règles coutumières informelles et à la constitution des organisations syndicales. Les firmes peuvent transférer un emploi d'un marché interne à un autre ou choisir de le mettre dans tel ou tel marché à la création d'un nouvel emploi.
Pour pouvoir comprendre les choix de ces firmes, il est nécessaire de connaître les avantages ainsi que les coûts inhérents au fonctionnement de ces marchés.

1.7. AVANTAGES ET COUTS DES DIFFÉRENTS TYPES DE MARCHÉS INTERNES.

En général, les entreprises préfèrent opérer sur les marchés internes secondaires car ceux-ci offrent des avantages suivants:

_ Du fait qu'ils ne sont pas protégés par des dispositions légales ou institutionnelles, il est donc difficile pour les salariés présents sur ce marché de s'opposer aux décisions prises par les entreprises en matière d'emploi, même si ces décisions sont injustes ou arbitraires.

_ Les firmes recourent souvent aux travailleurs secondaires dans des emplois qui sont susceptibles d'être supprimés suite à des changments technologiques. Sur ce marché, les employeurs bénéficient donc d'une plus grande flexibilité dans la définition des tâches et dans le déploiement de la force de travail. Étant donné qu'ils disposent d'une large marge de manoeuvre, ils peuvent ajuster plus facilement le niveau d'emploi et les quantités d'heures travaillées aux variations de la demande.

_ Comme les emplois du marché interne secondaire se caractérisent par un taux de rotation élévé, les entreprises n'éprouvent pas le besoin de faire des investissements importants dans la formation. Par ailleurs, les entreprises préfèrent recourir au marché interne secondaire plus que sur les marchés internes "industriels" puisque cela leur permet de se désengager de toute responsabilité dans la gestion de carrière des cadres.
Cependant, comme nous avons mentionné plus haut, les caractéristiques des cadres présents sur ce marché interne secondaire peuvent être différentes de celles des autres salariés secondaires étudiées par DOERINGER et PIORE (1971), en ce sens qu'ici les cadres peuvent s'engager pleinement dans leur travail qu'ils considèrent comme une chose importante, sinon primordiale de leur existence. De ce fait, poussés par des aspirations à une situation professionnelle plus stable, ils peuvent se former en groupes de pression susceptibles de contraindre les employeurs de transformer le marché interne secondaire en marché de type industriel.

En ce qui concerne les marchés internes des spécialistes, il présente en général des caractéristiques suivantes: les cadres de ce marché qui en général acquièrent leurs qualifications transférables en dehors des firmes (dans les écoles ou les universités), souvent très qualifiés et hautement spécialisés, peuvent ainsi être embauchés directement à des emplois correspondant à leurs qualifications. Ces emplois peuvent se trouver en haut de la hiérarchie d'une filière, et fermés à la promotion interne puisque les autres salariés présents dans cette filière peuvent ne pas posséder les qualifications requises pour occuper ces postes spécialisés. L'embauche directe de ces spécialistes sur le marché du travail externe est avantageuse du moment qu'elle coûte moins chère que les investissements que les entreprises doivent entreprendre pour former les salariés internes à ces tâches. Ici, la barrière à la promotion interne est de nature technique puisque souvent les salariés sur place peuvent accéder à ces filières seulement aux ports d'entrée et non aux postes élevés dans la hiérarchie, lesquels nécessitent de grandes connaissances techniques. En raison de ces caractéristiques, si les marchés internes secondaires semblent attractifs pour les employeurs, par contre les marchés internes des spécialistes ne le sont pas tellement puisqu'ils sont souvent à l'origine de la pénurie des qualifications requises et des fluctuations imprévisibles des salaires. En effet, si les firmes ne peuvent pas contrôler le processus de formation de ces cadres, et donc l'offre des qualifications dont elles ont besoin, elles se trouveront confrontées à des situations de pénurie de main-d'oeuvre qui seront à l'origine des fluctuations imprévisibles des salaires. De plus, la grande mobilité qui caractérise ce marché rend les rémunérations plus dépendantes des conditions du marché externe, et donc des fluctuations plus ou moins imprévisibles.

Pénurie de main-d'oeuvre qualifiée et fluctuations des salaires contribuent à rendre plus difficile la formulation des projets à long terme des entreprises lorsqu'elles opèrent sur le marché interne des spécialistes.

_ Avec toutes les caractéristiques inhérentes au marché interne de type "industriel" (formation et promotion internes, protection des salariés internes de la concurrence extérieure), les employeurs n'ont pas à faire face aux difficultés rencontrées sur le marché interne des spécialistes. En effet, les firmes peuvent bénéficier des avantages tels que la stabilité du niveau de l'emploi induite par la réduction du taux de rotation des cadres. Par ailleurs, le contrôle de la formation et donc des qualifications nécessaires à la firme permet aux employeurs d'assurer le contrôle des rémunérations et de l'allocation des emplois.
Cependant, le marché interne "industriel" comporte des coûts puisque les structures d'emplois qui s'inscrivent dans le cadre des règles formelles et informelles, sont difficiles à modifier pour s'adapter aux changements du marché externe. Bénéficiant de la stabilité d'emploi et de la protection contre les pressions concurrentielles externes, les cadres présents sur ce marché cherchent toujours à résister à tout changement, que ce soit sur le plan organisationnel ou technologique, susceptible de constituer une menace pour la sécurité de leur emploi. Cet aspect conflictuel entre les intérêts des employeurs recherchant l'efficacité économique et ceux des cadres qui privilégient la sécurité d'emploi est semblable à celui que nous avons abordé dans l'étude des marchés internes mis en avant par DOERINGER et PIORE (1971).
De ce fait, l'émergence des marchés internes de type industriel est due essentiellement soit au caractère inattractif du marché des spécialistes, soit à l'aversion des salariés pour le marché secondaire. Si la firme transforme le marché interne des spécialistes en marché "industriel", elle pourra exercer son contrôle sur la force de travail; par contre, la transformation du marché secondaire en marché "industriel" se traduit par une amélioration des conditions de travail des salariés. Les firmes disposent de toute une série de techniques qu'elles puissent mettre en oeuvre pour procéder à ces transformations et déplacer les emplois d'un marché à un autre.
Le recours au travail temporaire et à la sous-traitance, la redéfinition des postes de travail, la création des nouvelles filières d'emplois et des programmes de formation, l'ouverture ou la fermeture des ports d'entrée constituent donc autant de techniques que les firmes peuvent utiliser pour atteindre leurs objectifs. Si avec le temps, le nombre des emplois organisés dans le cadre du marché interne secondaire augmente, on peut voir par là le signe d'un accroissement des taux de rotation et du chômage, un accroissement qui en partie dépend des politiques d'emploi des firmes concernant la structuration de leurs marchés internes.

L'intérêt de ce cadre théorique est double:
_ elle montre que les firmes disposent d'une certaine liberté quant à leurs décisions de situer les emplois dans tel ou tel marché interne.
- elle permet de dynamiser le concept des marchés internes, de comprendre leur émergence et leurs transformations.

Il y a trois principales raisons qui incitent les entreprises à passer d'un type de marché interne à l'autre: les changements survenus sur le marché des biens et services, ceux qui affectent les conditions du marché du travail externe et les changements technologiques.
La première raison peut être illustrée par l'exemple des cadres travaillant dans des institutions financières et dont la fonction consiste à s'occuper des prêts accordés aux entreprises. Avant, leurs emplois étaient organisés dans le marché interne de type "industriel", c'est à dire stable et sécurisé, et ils n'exigeaint pas des qualifications élevées. Cependant, suite à la dérèglementation des marchés financiers et l'augmentation de la concurrence entre les institutions financières, le marché de ces cadres a complètement changé. Désormais, pour occuper ces emplois, les cadres doivent avoir non seulement des qualifications élevées, mais aussi un jugement juste et perspicace quant aux risques éventuels que les firmes peuvent encourir. Face à la pénurie des cadres bien formés, capables de satisfaire leurs exigences, les banques commencent à débaucher leurs cadres respectifs, ce qui fait qu'aujourd'hui ces derniers ne passent plus leur vie professionnelle dans une seule et unique banque et que leurs emplois, en raison des changements survenus sur le marché des biens et services, s'inscrivent désormais dans le cadre du marché interne des spécialistes.

Par contre, on peut aussi assister à la transformation de ce dernier en un marché interne de type "industriel" suite à des changements qui, cette fois-ci, s'opèrent sur le marché du travail. En effet, traditionnellement le travail des cadres informaticiens s'organise dans le contexte du marché des spécialistes. Du fait qu'en général, ils acquièrent leurs qualifications en dehors des firmes (à l'université, dans des établissements spécifiques...), ils disposent donc d'une grande mobilité externe et ne sont pas liés aux entreprises qui les emploient.
Pour résoudre les problèmes de pénurie, de turn over, et de fluctuations des salaires auxquels ils sont confrontés, les employeurs ont transformé la nature du marché interne de ces cadres informaticiens qui sera désormais de type "industriel".
Ils ont donc mis en place des programmes de formation à l'informatique pour les salariés qui ont travaillé depuis longtemps dans l'entreprise, et qui ont déjà fait preuve d'engagement et de fidélité.

Cependant, les qualifications nouvellement acquises par ces derniers sont plutôt de nature spécifique, puisqu'elles ne s'appliquent qu'aux besoins bien définis de l'entreprise qui cherche à limiter la mobilité de ces cadres une fois formés, ainsi que le caractère de transférabilité de leurs nouvelles qualifications.

A part toutes ces modalités employées par les firmes pour transformer la nature des marchés internes, le recours au travail temporaire est la technique la plus utilisée. Les employeurs peuvent soit recourir aux services des agences de travail temporaire, soit établir au sein même de leurs entreprises des marchés internes secondaires. Cependant, cette seconde solution ne peut être mise en place que lorsque les firmes ne sont pas confrontées à la menace du syndicalisme ou aux activités des syndicats déjà fortement installés.
Ces pratiques d'emploi peuvent varier d'une firme à l'autre et leur mise en oeuvre dépend à la fois des variables internes et externes à la firme telles que la culture ou l'esprit d'entreprise, la force syndicale, l'état du marché externe, et les dispositions gouvernementales. L'existence de ces variables explique les différences dans les politiques d'emplois des firmes, notamment sur le plan de la promotion et de la formation internes.
C'est ainsi que par exemple dans les firmes fortement syndiquées, les employeurs utilisent l'ancienneté comme la base de toute décision concernant les pratiques d'allocation et de rémunération des emplois. Par contre, la compétence et le mérite priment sur l'ancienneté dans les firmes de hautes technologies où l'on constate en général l'absence des organisations syndicales. Par rapport aux marchés internes des ouvriers, les syndicats jouent un rôle moins important dans les politiques de rémunération des cadres, caractérisées par une structure plus flexible, basée essentiellement sur la compétence et l'individualisation des salaires.

Nous voyons qu'il existe une certaine similitude entre les marchés internes des cadres et ceux des ouvriers dans la mesure où :
- Les marchés internes de type industriel des cadres s'apparentent aux marchés internes "primaires" des ouvriers, tous les deux caractérisés par une grande sécurité d'emploi, la limitation du nombre des ports d'entrée, et les possibilités de promotion facilitées par la mise en place des programmes de formation interne.
_ Les marchés internes des spécialistes possèdent des points communs avec les marchés internes "secondaires" des ouvriers en ce sens qu'ils sont marqués par une grande flexibilité des ports d'entrée.
_ Les marchés internes secondaires des cadres et des ouvriers sont tous deux caractérisés par les bas salaires, l'absence des perspectives de carrière liée à l'instabilité des emplois qui n'incite pas les employeurs à investir dans la formation.

Mais là s'arrêtent les similitudes et les disparités apparaissent notamment au niveau des caractéristiques des cadres spécialistes et secondaires. En effet, du fait qu'ils possèdent des qualifications élevées et transférables, les cadres spécialistes disposent d'une grande mobilité interfirme, de bonnes rémunérations et de grandes perspectives de carrière.
Quant aux cadres qui travaillent sur les marchés secondaires, ils peuvent être très diplômés et dotés des qualifications élevées, mais leur situation se distingue de celle des autres cadres surtout par la précarité et l'insécurité de leurs emplois.
Par ailleurs, comme l'a fait remarquer PIORE (BERGER, PIORE, 1980) lorsqu'il analyse les caractéristiques du segment supérieur du marché primaire, la définition et la structure des emplois des cadres sont souvent gouvernées par des règles et des procédures plutôt informelles et définies de façon peu précises.
En général, les employeurs attendent de leurs cadres des traits comportementaux tels que le respect des règles de travail, l'engagement envers les valeurs et les objectifs des entreprises, ainsi qu'une attitude stable et responsable dans l'emploi.
Cependant, en raison de ce caractère plutôt abstrait et impalpable de ces règles de comportement, les firmes disposent d'une assez grande liberté en matière de promotion, de licenciement ou d'allocation des emplois des cadres. Ainsi, pour licencier ou régresser un cadre à un rang inférieur, il suffit parfois aux employeurs d'évoquer des raisons telles que le manque de confiance, le conflit d'intérêt, ou l'inadaptabilité du cadre à son environnement de travail, bref toutes les raisons qui sont difficilement vérifiables, et devant lesquelles les cadres se trouvent souvent complètement désarmés (OSTERMAN,1984).

De plus, comme les règles qui gouvernent les marchés internes des cadres sont flexibles et informelles, elles peuvent de ce fait être ambiguës et induire un comportement "opportuniste" de la part des employeurs qui peuvent exploiter à leur avantage les caractéristiques de ces règles (WILLIAMSON,1985). Notons par ailleurs que les stratégies des firmes en matière de marchés internes reflètent également le type de relation qu'elles désirent entretenir avec les cadres. Celles qui privilégient une approche "opportuniste" sont plutôt inconsistantes dans leurs politiques d'emploi, ce qui n'encourage pas la fidélité des cadres qui voient que leur situation au sein de ces firmes ne leur fournit pas la stabilité désirée, au travers d'une relation basée sur la durée et le long terme. En fait, les coûts occasionnés par les changements de systèmes expliquent en partie la prédominance du choix de l'approche "opportuniste", et le développement des politiques plus ou moins incohérentes en vue de retenir les cadres pourrait s'avérer inefficace.
Les firmes qui, par contre, choisissent d'intégrer dans leurs stratégies d'ensemble les prévisions en matière de besoins en main-d'oeuvre sont les plus susceptibles de développer des marchés internes "industriels".

Cependant, les événements imprévisibles peuvent venir bouleverser les prévisions les plus prudentes. Ainsi, une expansion ou un ralentissement économique peut influencer considérablement les politiques de promotion interne et celles de recrutement externe des firmes. Face à une expansion économique, les firmes doivent embaucher sur le marché externe même si elles sont engagées dans le développement des marchés internes de type "industriel". Et dans le cas d'un ralentissement des activités, les firmes qui choisisent la politique de stabilisation d'emploi pourraient, dans l'objectif de redéploiement des effectifs, pourvoir les postes vacants en recourant aux cadres déjà présents sur place (RUBERY,1994).
En outre, les contraintes financières peuvent réduire la marge de manoeuvre des firmes et affecter les politiques d'emploi qu'elles désirent mettre en oeuvre. Ainsi, par exemple les firmes qui, pendant longtemps, ont recouru à un système de marché interne "industriel" quelque peu paternaliste en accordant aux cadres des rémunérations élevées et une grande sécurité d'emploi, vont avoir des difficultés à poursuivre les mêmes stratégies lorsqu'elles sont confrontées à la récession économique, aux changements technologiques, ou à des fusions-acquisitions, c'est-à-dire tous les événements qui peuvent conduire à une situation d'excédent de main-d'oeuvre. Par ailleurs, si les firmes considèrent que leur compétitivité et leurs conditions de survie dans un environnement très concurrentiel dépendent de la réalisation des profits à court terme, alors le souci d'une perte de compétences suscitée par un taux de rotation élevé des cadres, ou les investissements dans la formation pour les besoins futurs ne seront pas privilégiés, du moment que l'objectif premier des firmes est centré sur la politique de réduction des coûts.

Tout cela suggère que les mesures effectives que les firmes réalisent en matière d'allocation interne ou de recrutement externe, ou les choix qu'elles ont à opérer quant au type de marché interne à mettre en place, dépendent en grande partie de l'état de l'environnement externe dans lequel elles évoluent. Il serait alors peut être plus approprié de considérer que les choix des modèles de marchés internes des cadres (ou des autres salariés) sont autant de réponses de la part des firmes qui cherchent à s'adapter aux changements de l'environnement. Les firmes peuvent désirer mettre en oeuvre tel ou tel type de marché interne, mais leurs capacités à instituer de telles politiques peuvent être réduites ou renforcées sous l'influence des contraintes extérieures.

1.8. LES CHAINES DE MOBILITÉ.

La deuxième théorie que nous mettons en avant ici et qui va également servir de cadre théorique à notre analyse de la situation professionnelle des cadres est le concept de la chaîne de mobilité de M. PIORE (1975).

Ce concept tente de formaliser l'idée selon laquelle la trajectoire professionnelle de chaque individu ne suit pas des mouvements aléatoires, mais s'organise selon des séquences, des lignes bien tracées. De ce fait, l'origine sociale ainsi que le niveau et le type de diplôme sont des caractéristiques importantes dans la détermination de l'emploi que l'individu va occuper. Autrement dit, les personnes qui sont issues du même milieu social et qui ont fait des études dans des établissements ayant des caractéristiques plus ou moins analogues (par exemple les enfants des familles riches ont tendance à fréquenter des grandes écoles prestigieuses comme Polytechnique, Aéronautique, Mines...) en général occupent des types d'emplois qui correspondent à leur profil social. Ainsi, selon son origine sociale et son niveau de diplôme, la vie professionnelle d'un individu suit une séquence logique que PIORE appelle la chaîne de mobilité.

Dans un sens spécifique et étroit, la chaîne de mobilité peut être illustrée par l'exemple des filières de promotion établies dans les entreprises. Pour les ouvriers, l'accès à ces filières se fait aux ports d'entrée, souvent réservées aux emplois de basses qualifications. Les autres sont pourvus par promotion, suivant un ordre hiérarchique bien défini. Pour les cadres, l'allocation des emplois dans ces filières se fait aussi selon une séquence bien déterminée, mais de façon plutôt informelle et non institutionnalisée. Lorsqu'elle s'inscrit dans un sens plus large, la chaîne de mobilité représente la trajectoire professionnelle des salariés avec toutes les caractéristiques que nous venons de mentionner (milieu social...). Dans le cadre de la définition élargie, la distinction entre les trois segments du marché du travail ne se base plus sur les différents types d'emplois et de travailleurs présents sur chaque segment, mais sur les différents types de trajectoires composées d'une série d'emplois que l'individu peut occuper tout au long de sa vie professionnelle.

Ainsi, les chaînes de mobilité du marché primaire (où sont organisés la plupart des marchés internes) s'interprètent comme des lignes de carrière menant les individus vers des emplois aux statuts et aux salaires plus élevés.
Cependant, il existe des différences entre les chaînes de mobilité des segments supérieur et inférieur du marché primaire et qui se traduisent essentiellement par le rôle important de la formation initiale dans l'accès aux emplois supérieurs, et qui confère une grande mobilité aux travailleurs de ce segment. Par contre, les emplois du secteur secondaire empruntent des trajectoires plutôt aléatoires, caractéristiques des travailleurs issus des milieux modestes. Alors que les chaînes de mobilité du segment inférieur se composent pour une large part des emplois de production et de maintenance souvent très standardisés, qui nécessitent l'existence des qualifications spécifiques, celles du segment supérieur comportent en général des emplois demandant des qualifications transférables et élevées.

L'étude des chaînes de mobilité peut être prolongée par l'analyse de la discrimination sociale qui est une discrimination s'opérant à la fois à l'entrée et à l'intérieur des marchés internes. Nous allons maintenant nous pencher sur l'étude des mécanismes de cette discrimination afin de mieux comprendre la diversité des trajectoires professionnelles des cadres.

1.9. LA DISCRIMINATION SOCIALE.

L'étude des marchés internes relève en quelque sorte de l'étude de la discrimination puisque ces marchés sont essentiellement destinés à segmenter le marché du travail en deux secteurs protégés et non protégés. L'établissement des marchés internes relève essentiellement d'une rationalité économique étant donné qu'ils sont supposés aider les entreprises à augmenter leur compétitivité (DOERINGER, PIORE,1971). Aussi la discrimination qui découle de la constitution des marchés internes est une discrimination de nature économique. Elle se distingue de la discrimination sociale en ce sens que cette dernière émerge notamment au niveau des règles qui gouvernent les pratiques d'embauche, d'allocation interne et de rémunération des salariés.

1.9.1. LA DISCRIMINATION AU NIVEAU DE L'ACCÈS À CERTAINES FILIÈRES D'EMPLOIS.

Les procédures d'embauche et de sélection sont en effet les instruments d'ajustement les moins contraignants et les plus privilégiés des employeurs car elles ne sont pas soumises à des pressions de révision de la part des organisations syndicales. Ces procédures dépendent donc uniquement des critères d'évaluation et de jugement établis par les entreprises elles-mêmes.

** LES CRITÈRES D'EMBAUCHE ET DE SÉLECTION.*

Les critères d'embauche tendent à changer avec les conditions du marché du travail et les innovations technologiques. Ils constituent des moyens de discrimination bien subtils puisque les firmes dissimulent en général leur véritable intention (de discrimination) sous prétexte qu'elles veulent procéder à la recherche objective d'une force de travail compétente.
Ainsi, par exemple, pour l'accès à certains postes de haute responsabilité, les facteurs tels que le niveau de formation initiale et le type d'établissement où le candidat a fait ses études supérieures acquièrent une grande importance dans les décisions des entreprises (DOERINGER, PIORE,1971).

Quoique le processus de discrimination se base souvent sur les critères objectifs (diplôme, formation...), mais il peut se manifester également à travers les entretiens d'embauche où les éléments comportementaux du candidat (sa façon de s'exprimer par exemple) qui sont des critères difficiles à spécifier, et donc susceptibles de se prêter à un jugement subjectif, font souvent l'objet des pratiques discriminatoires. Par ailleurs, les entreprises ne peuvent évaluer correctement la capacité d'un candidat à occuper un emploi donné que lorsque celui-ci travaille effectivement à cet emploi. Or, comme ces observations objectives ne peuvent pas se faire au moment de recrutement, il est difficile que les décisions finales des employeurs ne soient pas entachées de subjectivité et de préjugé. Comme les critères d'embauche et de sélection ne peuvent pas faire révéler les capacités productives du candidat, les entreprises sont souvent confrontées à l'arbitrage de deux types d'erreurs: rejeter un candidat qualifié et embaucher celui qui ne l'est pas. La réduction de ces erreurs ne pourrait être obtenue qu'à travers des processus de recherche visant à approfondir les informations sur les candidats. Or, cela va occasionner des coûts de sélection élevés. Et comme l'établissement des marchés internes (notamment de type industriel) comporte déjà un coût pour les entreprises (sécurité d'emploi, licenciements difficiles...), elles n'ont pas alors d'autres alternatives que de rejeter les candidats qui peuvent être réellement qualifiés, mais dont les compétences et les qualifications sont trop chères à découvrir. De ce fait, au cas où les critères de sélection sont peu élaborés, ils peuvent contribuer à renforcer le caractère discriminatoire des procédures d'embauche, notamment en ce qui concerne les cadres autodidactes dont les qualifications ne sont pas étayées de façon formelle par les diplômes. Ils peuvent donc difficilement concurrencer avec les diplômés à l'embauche.

Ceci montre que la discrimination à l'entrée des marchés internes pourrait avoir comme origine l'existence des coûts de sélection, notamment des coûts de recherche d'informations sur les candidats. Comme le diplôme et la notoriété de l'organisme de formation constituent des informations disponibles dont l'obtention est sans coût pour les employeurs, ce qui explique que les candidats issus des grandes écoles (notamment des écoles d'ingénieurs) possèdent un grand pouvoir de marché et qu'ils sont en général des candidats privilégiés lors des procédures d'embauche à des emplois de responsabilité.

** LES RÈGLES D'ALLOCATION INTERNE.*

La discrimination sociale à l'intérieur des marchés internes se présente sous deux aspects: au niveau de la définition des filières de promotion ou de mobilité, et au niveau des critères qui déterminent les mouvements à l'intérieur des filières ou entre les différentes filières.

Comme lors de la discrimination à l'accès des marchés internes, les cadres peu diplômés peuvent se voir refuser la promotion à certains postes (même s'ils sont qualifiés pour les occuper) avec la mise en oeuvre par les employeurs des critères de promotion restrictifs ou des politiques visant à limiter le nombre de cadres se portant candidats à des emplois vacants.

La discrimination est plus grande dans les marchés internes de type "industriel" car les règles qui y gouvernent l'allocation des emplois sont bien définies; de ce fait si elles sont dès le début entachées de discrimination, il serait alors difficile de les modifier ou de les ajuster (OSTERMAN,1984). Les modalités de discrimination les plus frappantes se constatent au niveau de la définition des filières de mobilité.
Les cadres autodidactes (c'est-à-dire les cadres peu diplômés, promus à ce statut à partir des rangs d'ouvriers ou d'employés) sont souvent cantonnés dans des filières à basses qualifications et rémunérations.

Dans certaines entreprises, il arrive même que les programmes de formation sont interrompus arbitrairement pour limiter les opportunités de promotion des cadres situés dans des classifications à bas salaires. Les filières de promotion fondées sur les qualifications sont définies de telle sorte que les emplois non ou peu qualifiés sont réservés aux cadres autodidactes, et ceux nécessitant des qualifications plus élevées sont réservés aux cadres diplômés de l'enseignement supérieur. Traditionnellement, les cadres autodidactes sont exclus des filières de promotion des diplômés, mais les négociations collectives peuvent permettre le transfert de ces anciens ouvriers aux emplois se trouvant en bas de la filière réservée aux diplômés.

La deuxième modalité de discrimination au niveau des politiques de promotion consiste à affecter les cadres peu diplômés aux emplois qui présentent peu de possibilités de promotion, comme par exemple les emplois de production, de maintenance, ou de chantier...Ici, les relations fonctionnelles entre les filières de mobilité des cadres peu diplômés et diplômés sont inexistantes.
Les procédures de discrimination peuvent être formalisées dans les plans de carrière établis par les entreprises, ou s'inscrivent dans des règles informelles et non codifiées qui gouvernent les allocations d'emplois. Que ce soit à travers la définition des filières de mobilité et des plans de carrière, ou à travers les pratiques informelles d'allocation des emplois, les mécanismes de discrimination ont pour conséquence de réduire les opportunités d'avancement des cadres peu diplômés. Ceci va donc limiter les possibilités pour ces cadres d'acquérir les formations internes requises, et donc les qualifications qui sont susceptibles de leur permettre de concurrencer avec les diplômés au niveau de la promotion présente et future.

En nous basant sur la théorie des marchés internes des cadres (OSTERMAN,1984), celles de la chaîne de mobilité (PIORE,1975) et de la discrimination sociale (DOERINGER, PIORE,1971; OSTERMAN,1984), nous allons analyser les trajectoires professionnelles des cadres autodidactes et diplômés au sein des entreprises françaises notamment durant la période qui précède la récession économique des années 90.
Mais avant, il est nécessaire de savoir comment les personnes peu diplômées que nous désignons sous le terme d'autodidactes ont pu accéder au statut d'encadrement, et comment l'ensemble des cadres se répartit dans l'espace des entreprises, afin de mieux comprendre leurs disparités tant au niveau des caractéristiques comportementales que sur le plan des chaînes de mobilité.

1.9.2. L'ACCÈS AU STATUT D'ENCADREMENT DES AUTODIDACTES.

L'accès au statut d'encadrement des autodidactes se fait par deux voies essentielles:
_ pour un grand nombre de ces travailleurs, cet accès s'opère surtout dans de petites entreprises de moins de 100 salariés, et par l'intermédiaire des relations familiales ou personnelles qui existent entre ces cadres et leurs patrons. Selon une enquête de l'APEC menée en 1980 sur l'emploi des cadres autodidactes, 40% de ces derniers ont trouvé dans les petites entreprises un emploi de cadre par "relations" contre seulement 26% des cadres issus des écoles d'ingénieurs. Cependant, l'existence des relations personnelles entre les cadres autodidactes et les patrons des petites entreprises qui ont des propriétés très proches (pas d'études supérieures, milieu social modeste...) relève d'un phénomène de nature plus profonde. Toujours selon l'APEC, depuis les années 60, l'accroissement du nombre des soi-disant "cadres administratifs supérieurs" semble provenir en partie de la reconversion purement nominale d'un grand nombre de patrons de l'industrie et du commerce qui se déclarent salariés, alors qu'ils demeurent propriétaires ou principaux actionnaires des entreprises où ils travaillent.

A partir des années 60, cette pratique est de plus en plus utilisée par les chefs d'entreprises, et qui contribue à expliquer la raison pour laquelle les autodidactes occupent souvent des postes de direction dans les petites entreprises. Ce phénomène pouvait être en partie à l'origine de la diminution du nombre des patrons du commerce et de l'industrie (-14,5% de 1982 à 1992 selon l'Enquête Emploi 1982 et 1992 de l'INSEE). De ce fait, les statistiques qui portent sur la diminution du nombre des petits patrons et sur l'augmentation dans le même temps des effectifs de cadres peuvent bien dissimuler ces processus complexes de réétiquetages et de reconversions.

_ La deuxième façon pour les travailleurs autodidactes de devenir cadres relève du caractère original et unique qu'acquiert le statut de cadre au sein de la société française. Du fait qu'il n'existe en France aucun mécanisme visant à homogénéiser les conditions d'accès au titre de cadre, les entreprises privées se trouvent alors confrontées à deux phénomènes: d'une part, le nombre des personnes désirant se faire reconnaître comme cadres plutôt que comme ingénieurs, techniciens, représentants... ne cesse d'augmenter, et d'autre part, n'étant soumis à aucune réglementation, les employeurs ont ainsi toute latitude de nommer "cadre" n'importe quel salarié de leur choix, même si celui-ci ne possède pas la formation ni le diplôme de l'enseignement supérieur.
La "générosité" affichée par les entreprises dans la distribution de ce titre ne cache pas leur désir de l'utiliser comme un outil particulièrement efficace pour fidéliser certaines catégories de salariés qui, une fois promus, seront plus incités à s'attacher à l'entreprise et à y rester. Par ailleurs, le fait de posséder de nombreux cadres peut être regardé comme un signe de "prestige" qui augmente l'image de marque de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrentes et de ses clients (ce qui explique pourquoi les représentants sont souvent appelés cadres technico-commerciaux). Nous voyons donc que la croissance des cadres ne se serait sans doute pas opérée avec autant de rapidité (selon l'APEC, en 1996 la France compte près de trois millions de cadres selon la définition de la caisse des retraites complémentaires des cadres qui, paraît-il, est la définition la plus large) si les différents acteurs économiques n'avaient pas eu, chacun pour des raisons diverses, un intérêt particulier au développement de cette catégorie.

1.9.3. LA RÉPARTITION DES CADRES DANS L'ESPACE DES ENTREPRISES.

Comme nous l'avons déjà constaté, en France, appartenir à la catégorie des cadres n'implique pas nécessairement un niveau d'études élevé: on peut être cadre en étant diplômé d'un CAP ou d'un BEP (d'après l'Enquête Emploi de l'INSEE, en 1995 il y a plus de 400.000 cadres qui n'ont pas le baccalauréat). L'hétérogénéité de ce groupe se reflète non seulement dans la multiplicité des définitions, mais également dans la façon dont se répartissent les cadres à l'intérieur des entreprises. Pour comprendre la logique de cette répartition, il est nécessaire de nous pencher sur l'étude de la distribution des entreprises elles-mêmes au sein de l'économie. En se basant sur le degré de concentration et de la structure du capital, nous pouvons diviser les entreprises en trois secteurs:
_ Les secteurs très dispersés, comprenant pour la plupart des petites entreprises, faiblement capitalistiques, utilisant en abondance une main-d'oeuvre peu qualifiée et peu payée: il s'agit des secteurs traditionnels comme le textile, bois, habillement, BTP...

_ Les secteurs très concentrés où sont présentes des grandes entreprises, fortement capitalistiques, ayant une importante activité de recherche-développement, employant beaucoup de personnel diplômé et qualifié: c'est le cas des industries des biens d'équipement comme l'aéronautique, l'électronique, l'informatique, les machines-outils...
_ Entre ces extrêmes, se trouvent les secteurs qui comportent toute une variété d'entreprises, des firmes concentrées, mais utilisant bon nombre de personnel peu diplômé (industries de biens intermédiaires, de biens de consommation...), aux entreprises dispersées (cabinets de conseils, d'études...) ou concentrées (banques, assurances) mais plutôt bien dotées de salariés diplômés.

On constate donc que:
- Les entreprises de pointe, très concentrées, à forte potentialité de recherche-développement (aéronautique, électronique, informatique, chimie...), emploient en général des cadres diplômés de niveaux I et II (sortis avec un diplôme de second ou troisième cycle universitaire, ou un diplôme de grandes écoles). En général d'origine bourgeoise ou intellectuelle, vivant surtout dans la région parisienne ou les grandes villes, ils occupent des postes de responsabilité et exercent souvent des fonctions de recherche et d'études dans des sièges sociaux ou des départements centraux.
A côté de ceux-ci, on trouve un autre groupe de cadres qui possèdent souvent des diplômes de niveau III (sortis avec un diplôme de niveau Bac+2) et qui appartiennent en général à des familles plus modestes. Dans l'industrie ou dans les services, ces cadres occupent souvent des fonctions technico-commerciales, de production ou de gestion courante. A partir des postes de techniciens ou de cadres moyens, ils accèdent au titre de cadres supérieurs ou d'ingénieurs à la suite d'une promotion interne ou après avoir suivi une formation continue.

Les petites entreprises dispersées ou périphériques emploient souvent des cadres peu diplômés, qui du point de vue des caractéristiques sociales, se rapprochent plutôt de la catégorie des patrons de l'industrie et du commerce: absence d'études supérieures, plus ou moins âgés, salaires peu élevés, d'origine sociale modeste. Ce sont dans ces petites entreprises traditionnelles que les autodidactes accèdent facilement au titre de cadre pour exercer des fonctions de direction ou d'administration. Cependant, les grandes entreprises peuvent aussi embaucher ces petits cadres, mais pour occuper des postes de chefs d'atelier ou de chantier.
Selon l'étude réalisée par l'APEC en 1980, sur 100 cadres autodidactes qui s'inscrivaient à une caisse de retraite des cadres, 46% commençaient leur vie active comme ouvriers, 29,5% comme employés, 21,5% comme techniciens, et 3% comme cadres assimilés.

Relativement âgés (25% ont plus de 45 ans), peu diplômés (77% ne possèdent pas de diplôme supérieur au Bac), très anciens (62% ont plus de 10 ans d'ancienneté), ces cadres ont fait l'objet d'une promotion purement nominale, destinée à récompenser leurs "bons et loyaux services" car 68% seulement ont obtenu un salaire légèrement supérieur à leur salaire antérieur, et 30% ont eu un salaire identique.
L'étude d'une part de la distribution des entreprises françaises dans l'économie, et d'autre part de la répartition des cadres au sein de ces entreprises ainsi que des caractéristiques inhérentes à chaque catégorie de cadres nous montre que:

_ Les trajectoires professionnelles ou les chaînes de mobilité des cadres sont plus ou moins déterminées par leur milieu social et leur niveau de diplôme. De ce fait, si les petits cadres travaillent dans les grandes entreprises, ils sont souvent affectés dans des filières d'emplois réservées aux ouvriers dont ils prennent en charge la fonction d'encadrement.

- Dans une certaine mesure, le fonctionnement du marché interne des cadres peu diplômés ressemble à celui des ouvriers qualifiés et syndiqués mis en avant par DOERINGER et PIORE (1971): la plupart de ces cadres promus sur le tas débutaient leur carrière en tant qu'ouvriers, et en général les conditions de leur accès au statut de cadre se basent plus sur le critère d'ancienneté que sur celui du mérite ou de la compétence.
Ainsi les petits cadres, désavantagés par leur manque de diplôme et de qualifications générales, se caractérisent par une mobilité très restreinte sur le marché du travail externe, et ont donc intérêt à rester dans l'entreprise qui les a promus à ce titre car sinon, ils risqueraient de se voir dévaluer en la quittant et de perdre les privilèges qu'ils pouvaient tirer de leurs anciennes positions.
Par contre, plus le cadre est diplômé, plus il a la possibilité de travailler dans une grande entreprise prestigieuse, plus sa mobilité externe est forte, et plus il est indépendant vis-à-vis de son employeur qu'il pourrait choisir de quitter s'il y en avait un autre qui lui offrirait un salaire plus élevé et une plus grande perspective de carrière.

De par leurs caractéristiques que nous venons d'analyser et qui s'apparentent à celles des ouvriers qualifiés (formations sur le tas, qualifications non transférables), l'appartenance des cadres autodidactes au segment inférieur du marché primaire semble plutôt justifiée, alors que les cadres diplômés, qui disposent d'une importante formation initiale leur conférant une grande mobilité et un grand pouvoir de négociation sur le marché externe, s'affirment plutôt comme des travailleurs du segment supérieur.

1.10. LES DIFFÉRENTES LIGNES DE CARRIERE.

Nous voyons qu'en raison de l'hétérogénéité accrue de la catégorie des cadres liée à l'augmentation du nombre des personnes pouvant accéder à ce titre, les privilèges que peuvent bénéficier ces salariés en termes de promotion et de perspectives de carrière (et donc de rémunérations) sont très inégalement distribués, étant donné que cette répartition se base souvent sur le niveau de diplôme et dans une certaine mesure sur l'origine sociale.
Selon l'Enquête Formations-Qualifications Professionnelles de l'INSEE, en 1981 la plupart de ceux qui sont diplômés d'une école d'ingénieurs appartiennent à un milieu social élevé: 56% des ingénieurs sont fils de cadres supérieurs contre 30% des ingénieurs ayant un père ouvrier. Toujours selon cette enquête, les ingénieurs d'origine sociale modeste occupe plus souvent des fonctions de cadres de production ou de gestion du personnel qui, en général, sont des fonctions se trouvant à la base des filières d'emplois réservées aux cadres.

Quant aux ingénieurs diplômés des grandes écoles et issus de la haute bourgeoisie, ils progressent facilement dans leur carrière et essaient de se diriger le plus tôt possible vers le sommet de ces filières où se trouvent les postes financiers ou ceux qui sont proches de la direction générale.
Par ailleurs, souvent dans les entreprises de type bureaucratique, la gestion de la carrière des cadres dépend largement de la capacité de ces derniers à prospecter et à collecter des informations (souvent de façon informelle) susceptibles de les aider à progresser dans leur carrière (OSTERMAN, 1984). Cependant, en raison de l'absence des règles de travail bien élaborées, tout à fait caractéristique du marché interne des cadres, et qui favorise souvent le développement des rapports de forces entre les différentes unités et postes de travail qui sont souvent mal définis et mal délimités, la distribution des informations est très inégale parmi les cadres présents dans l'entreprise. Plus le cadre est haut placé dans l'échelle hiérarchique et dispose d'un large réseau de relations sociales, plus il accède facilement aux informations (concernant par exemple les potentialités économiques et financières de sa propre firme et de celles de ses concurrentes), et plus il est en position d'engager des actions susceptibles de le propulser à des postes de responsabilité encore plus élevés.
Par contre, la promotion des petits cadres qui ont des difficultés à accéder aux réseaux d'informations, doit en général suivre des règles formelles figurant dans des plans de carrière établis par les employeurs. Or, certaines filières de promotion dans les grandes entreprises, quoiqu'elles soient en principe ouvertes à tous les cadres, ne sont pourtant pas accessibles aux petits cadres souvent handicapés par leur manque de diplôme et de qualifications générales.

S'ils ne peuvent plus s'élever dans l'échelle hiérarchique et que leur présence constitue un coût élevé pour la firme, du fait par exemple de leur ancienneté et de leur manque de performance, ils se retrouveront licenciés et ne pourront en général trouver facilement un autre emploi que dans des firmes plus petites. Cette mobilité descendante a souvent tendance à conduire les cadres autodidactes des entreprises dominantes vers des firmes périphériques, en général sous-traitantes des premières. Ainsi, leur réinsertion sur le marché du travail se traduit souvent par des concessions en termes de salaires, de responsabilités et de taille de l'entreprise.
Selon une enquête de l'APEC réalisée en 1980 auprès des cadres autodidactes licenciés et qui ont retrouvé un travail, 56% avaient un salaire inférieur à celui qu'ils avaient reçu antérieurement, 51% accédaient à des postes de responsabilité moindres, et 54% ont retrouvé un emploi dans des entreprises de moins de 500 salariés (alors qu'auparavant ils travaillaient dans des firmes de plus de 500 salariés).

La précarité des situations des autodidactes s'observe surtout dans les services commerciaux où les filières d'emplois s'organisent plutôt selon le modèle du marché interne des spécialistes. Malgré la flexibilité de l'organisation de ces filières, l'accès au titre de cadre commercial est très limité pour les salariés peu diplômés (ouvriers, employés...) et souvent, leur promotion à ce poste se fait tard dans leur carrière (un grand nombre devient cadres commerciaux lorsqu'ils ont plus de 40 ans) et ils ont tendance à y demeurer très longtemps.

Or, pour les jeunes diplômés, la plupart du temps ces emplois commerciaux constituent des ports d'entrée destinés à les mettre à l'épreuve et à les préparer à des postes de responsabilité plus élevés. De ce fait, si d'une part en termes de "qualité-prix" ces cadres commerciaux autodidactes se trouvent désavantagés par rapport aux jeunes diplômés, et que d'autre part ils ne peuvent plus monter dans des filières de promotion où certains postes de pouvoir sont uniquement réservés aux cadres diplômés, leur licenciement ou leur régression vers des positions inférieures s'avère inévitable.
Comme a dit PIORE (1975), un emploi peut se trouver sur différentes chaînes de mobilité. Dans l'exemple de l'emploi commercial, nous constatons donc qu'il peut appartenir à la fois aux chaînes de mobilité des cadres autodidactes et diplômés. Pour les premiers qui souvent commencent leur carrière dans des emplois de production et de maintenance, l'accès au poste de cadre commercial constitue en général l'étape importante pour ne pas dire ultime de leur mobilité ascendante, alors que pour les seconds, cet emploi n'est autre que le commencement d'une ligne de progression vers des emplois aux statuts et aux salaires plus élevés.

Du fait que l'accès aux postes commerciaux est plutôt fermé pour les travailleurs peu diplômés, on peut dire que pour ces derniers, ces emplois relèvent du marché interne de type "industriel". Par contre, en rendant leur accès plus flexible aux diplômés, les entreprises ont donc transformé ce marché en un marché interne des spécialistes. Ici, ce sont les préoccupations de performance et de profitabilité des entreprises qui est à l'origine de cette transformation puisque par rapport à un autodidacte âgé, un jeune diplômé peut assurer le poste de cadre commercial à un coût nettement moins élevé.

Par ailleurs, dans les années 80 et 90, face à l'augmentation de la concurrence et à la stagnation des débouchés qui rendent décisive l'image des produits, la plupart des entreprises cherchent à renforcer leur potentiel de cadres technico-commerciaux ayant de bonnes connaissances des produits industriels complexes, et susceptibles de leur faire gagner des parts de marché (en 1992, il y avait plus de 100.000 cadres commerciaux contre 36.000 en 1982) (GUILLEMOT,1993). Lorsque les anciens ouvriers ou employés sont promus aux postes de cadres technico-commerciaux, ils doivent en général suivre une formation sur les relations humaines, destinée à développer leur sens du dynamisme et du contact avec les clients. Par contre, lorsque les jeunes diplômés sont embauchés directement à ces postes, ils sont donc supposés posséder les qualifications et les traits comportementaux nécessaires, acquis soi-disant à travers la formation initiale. Ainsi, selon que la formation aux emplois technico-commerciaux est fournie à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, nous disons qu'ils relèvent soit du marché interne de type "industriel", soit du marché interne des spécialistes (OSTERMAN, 1984).

A la lumière de notre étude sur les marchés internes des cadres, nous voyons que par rapport aux marchés internes des ouvriers, les organisations syndicales y jouent un rôle moins important dans les pratiques d'emplois des firmes; ceci a donc facilité le développement des règles et des procédures plus ou moins vagues qui gouvernent les relations de travail entre les cadres et leurs employeurs, et qui se basent essentiellement sur des notions abstraites telles que la confiance, l'identification des cadres aux objectifs des entreprises, ainsi que leur aptitude à s'adapter à l'environnement de travail.
Ce côté abstrait caractérisant les attentes des firmes au niveau des traits comportementaux des cadres procure à celles-ci une assez grande marge de manoeuvre, qui se constate et se manifeste notamment à travers les décisions d'allocation et de licenciement des cadres. Dans les années 60 et 70, c'étaient surtout les cadres autodidactes qui se trouvaient être les principales victimes de ces licenciements reposant sur des causes intangibles comme par exemple "manque de confiance", et "incapacité d'évoluer dans le nouvel environnement économique".

Cependant, depuis les restructurations économiques qui sont survenues dans les années 80 et 90, de plus en plus de cadres diplômés se retrouvent sur la liste des licenciés pour cause "incompatibilité avec la direction" et "insuffisance comportementale". En effet, quoique bon nombre de licenciements des cadres relèvent de la dimension économique, mais l'accroissement de la concurrence et des incertitudes liées aux fluctuations de la demande a renforcé le recours des employeurs à ces notions vagues, abstraites et arbitraires pour se séparer de leurs cadres.

Désormais, face à la présence des incertitudes qui caractérisent les économies industrielles modernes, les cadres ne sont plus protégés des licenciements et du chômage. Avec l'utilisation généralisée du travail temporaire et les suppressions d'emplois dans le marché primaire, les stratégies des entreprises en matière de gestion des ressources humaines ont donc précarisé la situation professionnelle des cadres, brisé des trajectoires de carrière, et provoqué à la fois la réduction du secteur primaire et l'élargissement du secteur secondaire.

CHAPITRE 2 : L'ORGANISATION INTERNE DES ENTREPRISES.

Dans le premier chapitre, nous avons étudié les théories de la segmentation et des marchés internes "classiques" mises en avant par DOERINGER et PIORE (1971), PIORE (1978; BERGER, PIORE,1980), ainsi que les marchés internes "classiques" des cadres proposés essentiellement par OSTERMAN (1984). Ces marchés internes relèvent notamment des organisations de type bureaucratique qui caractérisent en général les entreprises de production de masse, et dont l'existence prédomine dans les années de forte croissance et de plein emploi qui sont le fait de la période d'après-guerre.

Dans le deuxième chapitre, toujours dans l'objectif d'étudier l'organisation interne de l'entreprise, nous faisons appel à la théorie du principal-agent qui permet de rendre compte de la relation qui s'instaure entre propriétaires des firmes (ou actionnaires) et cadres dirigeants et supérieurs non propriétaires; ensuite nous analysons les modèles du salaire d'efficience et des insiders-outsiders, qui cherchent à mettre l'accent sur les traitements particuliers que l'organisation utilise pour motiver les cadres ainsi que pour les retenir au sein de l'entreprise. Enfin, la gestion de carrière des cadres, leur travail et la position qu'ils occupent dans l'organisation seront examinés dans le contexte des théories des organisations et des nouvelles approches des marchés internes. Les théories des organisations traiteront des rôles et des fonctions des cadres à la fois dans des entreprises traditionnelles et innovatrices. Les nouvelles approches des marchés internes analyseront les transformations dans la structuration des emplois des cadres dans le contexte des organisations innovantes qui caractérisent la plupart des entreprises des années 80 et 90, opérant dans un environnement marqué par une concurrence plus exacerbée et une croissance économique plus faible.

Notons que l'organisation est entendue ici au sens de marché interne, c'est à dire l'espace d'entreprise où s'effectuent les opérations d'allocation des ressources et des rémunérations, en même temps que les décisions qui obéissent à des règles et des procédures propres à l'entreprise considérée.

Cependant, avant de nous pencher sur l'étude de ces modèles, nous allons d'abord procéder à une brève revue de la littérature sur les théories des organisations, et puis nous allons également donner un aperçu général des rôles et des fonctions dont les cadres sont supposés être investis dans toute organisation.

LES DIFFÉRENTS COURANTS DE PENSÉE DES THÉORIES DES ORGANISATIONS.

_ Selon l'école classique fondée par Henri Fayol en 1916, il existe cinq fonctions essentielles de l'encadrement: planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. En général, l'entreprise est organisée selon le principe suivant: chaque employé travaille sous l'autorité d'un seul supérieur hiérarchique qui, lui, peut avoir plusieurs subordonnés sous ses ordres (c'est le concept d'unité de commandement). Et la chaîne d'autorité se compose d'une ligne hiérarchique qui va directement des cadres dirigeants aux cadres intermédiaires et arrive finalement aux ouvriers qui se trouvent en bas de l'échelle (MINTZBERG,1973a).
_ Au début du 20è siècle, aux Etats-Unis, Frédérick Taylor a promu le concept de l'organisation scientifique du travail, axée essentiellement sur la séparation entre la conception et l'exécution des travaux respectivement assumées par les ingénieurs de méthodes et les ouvriers au sein de l'entreprise. En Allemagne, Max Weber a étudié les organisations bureaucratiques où le travail est formalisé et les activités doivent se conformer à des règles et des procédures bien établies. Ces deux auteurs ont mis l'accent sur le fait que le contrôle du travail doit s'inscrire dans le cadre du mécanisme de standardisation, c'est-à-dire tout un système de procédures qui sont appliquées de façon régulière, et reconnues comme légitimes par l'organisation elle-même.

_ Cependant, en ce qui concerne le travail des cadres, c'est plutôt à l'école de la théorie de la décision dont le chef de file est Herbert Simon que revient le mérite d'une étude approfondie. En s'appuyant sur les travaux de CHESTER BARNARD (1938), SIMON a publié "Administrative behaviour" en 1947. Puis il rassembla un groupe de chercheurs autour de lui dont les plus importants furent James March avec qui il a publié "Organisations" en 1958, et RICHARD CYERT qui publia avec MARCH en 1963 l'ouvrage intitulé "A behavioral theory of the firm", un ouvrage important sur le thème de la prise de décision. Pour ces théoriciens, les décisions que les cadres supérieurs doivent prendre sont plutôt non programmées puisqu'elles sont en général complexes et dont les solutions ne peuvent être trouvées dans des méthodes toutes tracées et prédéterminées. Selon eux, l'une des étapes les plus importantes de la prise de décision est la définition du problème dont les alternatives et les conséquences ne peuvent pas être connues et évaluées de façon précise. Et de ce fait, les choix sont faits de façon à satisfaire les contraintes et non pas à maximiser les objectifs, autrement dit, les cadres fondent leurs décisions sur le principe de satisfaction et non sur le principe de maximisation. Evoluant dans un monde complexe, les cadres cherchent à éviter l'incertitude en se dotant d'un comportement réactif.

Par ailleurs, en ce qui concerne les cadres dirigeants, il est difficile de parler de maximisation des objectifs du moment que l'organisation est soumise à des pressions de toutes sortes émanant des groupes ayant des objectifs différents. Dans ce cas, l'essentiel du travail des cadres est d'éviter les conflits en établissant une hiérarchie des objectifs qui seront réalisés l'un après l'autre, de façon séquentielle. En somme, face aux pressions, les cadres doivent réagir, soit par des ajustements à court terme, soit par des changements structurels de long terme, en essayant de maintenir un équilibre entre le changement et la stabilité afin d'obtenir ce qu'on appelle une stabilité dynamique.

_ Les auteurs appartenant à l'école de pensée dite du commandement efficace dont beaucoup sont des psychologues sociaux cherchent à mettre l'accent sur les situations qui ont une influence positive sur l'efficacité du travail des cadres. Celle-ci dépend en effet d'un certain nombre de caractéristiques telles que les structures de rémunérations offertes par l'entreprise, l'étendue du pouvoir attribué au cadre dans l'exercice de ses fonctions, la nature du travail qui lui incombe, le climat de l'organisation, ainsi que des caractéristiques propres au cadre lui-même: ses compétences et ses aspirations.
Nous constatons qu'il y a une certaine similitude entre les arguments avancés par cette école et ceux qui sont à la base de la théorie du salaire d'efficience que nous allons étudier un peu plus tard: pour mieux motiver les cadres, notamment ceux qui occupent des fonctions importantes, et faire augmenter leur efficacité dans le travail et donc leur productivité, un système de rémunération à caractère incitatif est indispensable. Nous reviendrons plus en détail sur ce point lorsque nous examinerons la nature du travail du cadre.
Notons par ailleurs que selon cette école de pensée, l'organisation dispose de toute une série de moyens pouvant être mis en oeuvre pour influer sur le comportement des cadres, et qui sont les suivants: un système de récompense approprié (l'entreprise peut accorder aux cadres des récompenses pour un travail bien fait, les récompenses pouvant être une augmentation de salaire ou une promotion), des mesures de coercition (l'entreprise peut infliger aux cadres des punitions dont la plus sévère est le licenciement), et des principes de référence (les cadres doivent s'identifier à l'entreprise et développer un sentiment d'appartenance).

2.1. ROLES ET FONCTIONS DU CADRE AU SEIN DE L'ENTREPRISE.

Nous savons que la catégorie des cadres relève d'une spécificité historique de la société française. En général, est considérée comme cadre toute personne investie d'une fonction de "manager" ou de "professional" au sens anglo-saxon, ou qui se voit dotée d'un tel statut par l'entreprise qui l'emploie.

Le cadre est en général la personne qui est investie de la responsabilité d'une organisation, ou d'une de ses unités. Notons que le terme organisation désigne ici l'unité placée directement sous l'autorité du cadre: ainsi, il s'agit par exemple de l'entreprise toute entière pour le directeur général, et l'atelier pour le chef d'atelier. Le cadre a donc deux objectifs principaux à poursuivre:

_ Premièrement, le cadre doit veiller à l'efficacité de son organisation ou son unité dans la production des biens et services. Il doit chercher à adapter son organisation à un environnement changeant, et en même temps assurer la stabilité des opérations de base.

_ Deuxièmement, le cadre doit faire en sorte que l'organisation serve les objectifs des personnes qui la contrôlent. Il doit prendre en compte les différentes préférences de ces groupes d'influence, les combiner, afin d'aboutir à des décisions qui conviennent le mieux au bon fonctionnement de son organisation. Il doit de ce fait servir de lien de communication entre l'environnement et son organisation.

Ainsi, dans ce contexte, les activités du cadre relèvent essentiellement des domaines décisionnels, informationnels, et relationnels. Fondé sur ces activités, les fonctions du cadre peuvent donc s'inscrire dans les principaux rôles suivants: leader, agent de liaison (rôles relevant des activités relationnelles et décisionnelles), observateur privilégié, diffuseur et porte-parole (rôles à caractère informationnel).

2.1.1. LE CADRE EN TANT QUE "LEADER".

Le rôle de "leader" est la composante essentielle des activités du cadre et met l'accent sur les relations qu'il entretient avec ses subordonnés. Le cadre doit ainsi motiver et encourager ses subordonnés dans leur travail de façon à faire concorder les intérêts et les besoins de ces derniers avec ceux de l'organisation, afin d'accroître l'efficacité et la productivité des opérations. En tant que leader, le cadre doit assumer la responsabilité de l'élaboration de la stratégie de son organisation, de la répartition des ressources (concernant les finances, la main-d'oeuvre ou le temps de travail). Il doit également programmer les activités de son organisation et lui donner une direction à suivre, et faire en sorte qu'elle fonctionne comme un ensemble intégré. On retrouve souvent ce rôle de leader chez les cadres qui s'occupent essentiellement du fonctionnement interne de l'organisation: coordonner le travail des experts, veiller à la formation, au développement professionnel des employés, ainsi qu'au bon déroulement des opérations dont ils ont la responsabilité. Les cadres supérieurs de production ou de projet se trouvent en général dans cette catégorie.

C'est dans le rôle de leader que le pouvoir du cadre se manifeste le plus nettement.

2.1.2. LE CADRE EN TANT QU'AGENT DE LIAISON.

Dans son rôle d'agent de liaison, le cadre utilise son statut et son autorité pour développer un système de relations avec des personnes ou des groupes extérieurs à son organisation. Ces relations peuvent être qualifiées de relations d'échange en ce sens que le cadre donne une chose pour en recevoir une autre en retour: ainsi, les informations et les faveurs sont échangées pour le bénéfice mutuel de ceux qui les échangent. Alors que ces aspects d'échange relèvent plutôt de la fonction d'un directeur général, pour un cadre de moindre niveau, le rôle d'agent de liaison consiste essentiellement à assurer la bonne marche des flux d'activés externes à l'unité dont il est responsable. Du fait qu'il supervise tout ce qui entre et tout ce qui sort de son unité, le cadre assume donc la gestion de tout ce qui a trait aux relations d'achat, de vente, de service, de conseil et de contrôle. Beaucoup de responsables des ventes passent la plupart de leur temps hors de leur organisation, à la recherche des gens qui leur font des commandes ou leur apportent des informations...Ce type de cadre consacre beaucoup d'efforts à développer sa réputation et celle de son organisation.

Par ce rôle de liaison, le cadre peut avoir des réseaux de contacts avec d'autres personnes bien informées à l'extérieur de son organisation, parmi lesquelles d'autres cadres occupant eux-mêmes des positions importantes dans leur propre organisation. Plus le cadre est haut placé, plus il a un accès privilégié à des informations, et plus il est en meilleure posture de prendre des décisions appropriées. Le rôle d'agent de liaison, qui consiste à relier l'organisation à son environnement, est de ce fait étroitement lié aux trois autres rôles à caractère informationnel, à savoir celui d'observateur, de diffuseur et de porte-parole que nous allons étudier maintenant.

2.1.3. LE CADRE EN TANT QU'OBSERVATEUR PRIVILÉGIÉ.

Sur le plan informationnel, il est à noter que le cadre a un accès privilégié à l'information externe ainsi qu'un accès total à l'information interne. Dans toutes les organisations structurées, les directeurs d'unités ou de départements travaillent avec des subordonnés qui sont souvent des spécialistes. Ainsi par exemple, au sommet de la hiérarchie, le président supervise les vice-présidents responsables des fonctions telles que le marketing, les finances, la production...A travers les relations hiérarchiques qu'ils entretiennent avec les spécialistes, les cadres dirigeants ou chefs de départements disposent donc d'un système d'informations internes relevant de divers domaines dont il est le centre nerveux.

Et comme il est au courant de tout ce qui se passe dans les différentes fonctions, les personnes ou groupes de personnes extérieures à l'organisation s'adressent souvent à lui pour avoir des informations concernant les différents aspects de l'organisation.
Tout ceci implique donc le fait que, de par son statut et sa position, le cadre est un observateur bien privilégié qui est en permanence à la recherche des informations concernant l'environnement et sa propre organisation. Grâce à ce rôle, il peut facilement détecter les changements, identifier les problèmes et les opportunités, développer sa compréhension du milieu dans lequel s'inscrivent ses décisions. En ce qui concerne les situations extérieures par exemple, le cadre dirigeant peut recevoir des informations sur les concurrents, les clients, les fournisseurs, ainsi que sur l'état des marchés et l'évolution des technologies. En général, les rôles d'observateur et d'agent de liaison sont particulièrement importants pour les cadres qui débutent dans un poste donné, puisqu'ils vont les aider à établir leur réseau d'informations et acquérir un nombre de connaissances nécessaires à l'élaboration de la stratégie.

2.1.4. LE CADRE EN TANT QUE DIFFUSEUR D'INFORMATIONS.

Grâce à l'autorité formelle dont il est investi, le cadre peut créer un lien important entre certaines sources d'informations et son organisation. Ainsi, comme agent de liaison il crée des relations, comme observateur privilégié il reçoit des informations, et comme diffuseur il les transmet à son organisation et les fait circuler d'un cadre à un autre. L'information considérée peut concerner les faits ou le système de valeurs de l'organisation dont il est en quelque sorte le représentant. Les valeurs de l'organisation serviront comme guides en matière de comportement et de décision pour les travailleurs, et en général revêt la forme de prises de positions sur des questions bien précises.

Cependant, la diffusion des informations rencontre un problème assez important: certaines informations essentielles dont dispose le cadre sont sous forme verbale et non écrite. Leur diffusion est donc difficile puisqu'elle nécessite pas mal de temps, notamment pour un cadre supérieur déjà très pris par son travail. Il peut donc choisir de déléguer cette tâche de diffuseur tout en sachant que les décisions seront prises sur la base d'informations plus ou moins incomplètes. Par ailleurs, si le cadre n'est pas en bons termes avec son employeur ou s'il se sent maltraité par celui-ci, il pourrait très bien retenir une bonne partie des informations dont il est le seul détenteur, et qui pourrait se révéler vitale pour une prise de décision importante.

2.1.5. LE CADRE EN TANT QUE PORTE-PAROLE.

Dans ce rôle, le cadre a pour fonction de transmettre des informations à des groupes extérieurs à l'organisation. Il est à la fois agent de relations publiques et défenseur de son organisation. Il doit communiquer aux principales sources d'influence qui contrôlent son organisation (son supérieur hiérarchique, le conseil d'administration...) des données sur la performance de celle-ci, et fait passer des informations aux personnes avec lesquelles il est en contact en tant qu'agent de liaison.
On trouve ce rôle de porte-parole en général chez les cadres placés au sommet de leur organisation, pris souvent dans des positions complexes où il leur est demandé de concilier les intérêts des différentes forces qui influent sur l'organisation. Ces cadres doivent passer une bonne partie de leur temps en activités formelles, rencontrant régulièrement les membres du conseil d'administration, négociant avec des groupes de pression tout en leur expliquant les actions de leur organisation (MINTZBERG,1984).
De ces analyses, il en ressort que dans une organisation, les cadres sont des personnes investies d'une autorité formelle pour accomplir régulièrement les six principales fonctions suivantes: assurer la production des biens et services, veiller au bon fonctionnement des opérations de l'organisation ainsi qu'à l'adaptation de celle-ci à un environnement changeant, participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, donc de ceux qui la contrôlent, servir de lien entre l'organisation et son environnement, et faire respecter les règles et les procédures de l'organisation.

En raison de toutes ces fonctions qui expliquent la nécessité de la présence d'un cadre au sein de l'organisation, et comme CHESTER BARNARD (1938) l'a dit: " Le travail d'un dirigeant ou d'un cadre est de maintenir l'organisation en fonctionnement", il est donc indispensable pour l'entreprise de chercher à les fidéliser, les inciter à s'identifier à ses objectifs et prendre des décisions favorables à l'organisation. Ce problème est d'autant plus crucial que lorsque la gestion de l'entreprise se trouve dans les mains d'un dirigeant nommé par les détenteurs d'influence externe. Notons que dans ce cas, il est responsable des engagements initiaux qui lui imposeront un flux continu d'obligations. Mais en même temps, il peut tirer parti de ses obligations en les transformant en autant d'occasions en vue d'exercer son pouvoir et d'obtenir des informations pour ses propres intérêts. Aussi, étant donné que le travail des cadres (notamment ceux de haut niveau) est plutôt de nature abstraite et peu structurée, il est donc tout à fait nécessaire que les employeurs adoptent des mesures visant à les inciter à un travail performant et efficace, conforme aux objectifs établis par l'organisation.

Pour mettre en avant ces mécanismes d'incitation et la relation entre les employeurs et les cadres, nous faisons appel à la théorie du principal-agent, aux modèles du salaire d'efficience, ainsi qu'aux concepts du contrat psychologique appliqué spécifiquement à la catégorie des cadres.

2.2. LES CADRES DANS LA THÉORIE DU PRINCIPAL-AGENT.

S'inscrivant dans le courant de pensée néoclassique, la théorie du principal-agent cherche à éclairer notre compréhension sur toute une variété de situations qui vont des contrats du travail ou d'assurance, des accords conclus entre plusieurs partenaires aux relations qui s'établissent entre les actionnaires et les managers des firmes. Dans le cadre de la relation d'emploi, la théorie d'agence qui s'appuie notamment sur l'étude des sociétés par actions, part du constat selon lequel il existe souvent des divergences d'objectifs entre les managers et les propriétaires des firmes. Les managers peuvent prendre des décisions qui vont à l'encontre de l'objectif des propriétaires qui est de maximiser le profit. De ce fait, il faut déterminer les formes d'incitation visant à amener les managers à agir dans le sens des intérêts des propriétaires. Ces problèmes constituent le point central de ce que les théoriciens désignent sous le nom de relation d'agence (PRATT, ZECKHAUSER,1992).
Comme la théorie de l'agence cherche à rendre compte des relations internes à l'organisation, dont celle qui s'établit entre les propriétaires et les dirigeants non propriétaires de l'entreprise, aussi, avant de nous pencher sur l'analyse de la relation d'agence, un petit aperçu de la théorie des droits de propriété est nécessaire.

Selon PEJOVITCH (1969), les droits de propriété se définissent comme étant des règles qui codifient les relations entre les individus ayant rapport avec l'utilisation des choses. La propriété permet de déterminer les limites de l'échange, et indique à chacun les attentes qu'il peut espérer de ses relations avec les autres.
La théorie des droits de propriété est fondée essentiellement sur les notions d'exclusivité et de transférabilité de la propriété. Ainsi, on peut parler de droit de propriété si une personne possède une propriété exclusive sur un objet et si elle a le pouvoir de transférer cet objet (ou le droit de possession) à un autre individu si elle le souhaite, et ce dans le cadre d'un échange. Il est à noter que ce qui est important dans la notion de droit de propriété réside moins dans l'idée d'appropriation des choses que dans le pouvoir de commander et de contrôler les autres au travers de cette apppropriation. Appliqués à l'organisation des entreprises, les droits de propriété sont ceux que les propriétaires font valoir sur les profits qui résultent des activités économiques des firmes privées.

Ceci aide à comprendre pourquoi dans les entreprises publiques, les comportements bureaucratiques sont souvent induits par le contexte institutionnel qui fait disparaître les droits de propriété sur de potentiels résultats financiers.
Cependant, les droits de propriété peuvent également s'estomper dans les firmes privées tout en provoquant des comportement bureaucratiques de la part des dirigeants et des cadres supérieurs. Cette situation est rendue possible par la séparation entre la propriété et le contrôle de l'organisation. En fait, à mesure que la taille de la firme s'agrandit, souvent les propriétaires ne sont plus en mesure de prendre des décisions concernant la gestion de la firme étant donné que celle-ci nécessite des savoirs complexes, aussi préfèrent-ils déléguer une partie de leur pouvoir à des managers. Ce faisant, les propriétaires ont détérioré eux-mêmes les droits de propriété car si les managers possèdent le savoir et la capacité de diriger l'entreprise, ils ne détiennent pas le capital de l'organisation.

2.2.1. LA RELATION D'AGENCE.

La relation d'agence est une relation qui s'étend à tous les aspects de la vie économique et représente une composante importante de la plupart des transactions. La situation qu'on rencontre le plus fréquemment est la mise en présence de deux individus. L'un qui est l'agent, doit choisir une action parmi de nombreuses possibilités qui s'offrent à lui. Cette action va avoir une influence sur son bien-être ainsi que sur celui d'une autre personne, le principal qui, lui, doit déterminer les règles de paiement en fonction des observations qu'il peut faire sur les résultats de l'action de l'agent. Le problème devient intéressant lorsqu'il y a incertitude ou autrement dit lorsque les deux individus ne possèdent pas les mêmes informations disponibles. Si l'information est parfaite et peut-être obtenue à coût nul, alors le principal pourrait connaître tout ce que l'agent sait lui-même et ce qu'il fait. Or dans la vie, on ne peut avoir accès à toutes les informations, et leur acquisition n'est pas gratuite. Ainsi se pose donc la question: comment structurer un accord qui va inciter l'agent à servir les intérêts du principal quand les actions et les informations que le premier possède ne peuvent pas être observées par le second (ARROW,1992).
Selon ARROW, il existe deux types de problèmes du principal-agent: les actions cachées et les informations cachées qui, dans la littérature économique, sont souvent désignées sous le nom de risque moral et de sélection adverse. Ces termes sont empruntés de la théorie et de la pratique des assurances.

** L'ACTION CACHÉE OU LE RISQUE MORAL.*

Les cas typiques de l'action cachée ou du risque moral sont de plusieurs sortes.

Par exemple, après avoir souscrit une police d'assurance-incendie, on a tendance à devenir moins prudent, et parfois même certaines personnes sont incitées à commettre des crimes d'incendies volontaires afin de pouvoir bénéficier des indemnités d'assurance. La relation entre le médecin et son patient est aussi un cas très représentatif du risque moral. Ici le médecin (l'agent) choisit les actions qui sont susceptibles d'influer sur le bien-être de son patient (le principal). Du fait qu'il n'est pas un expert dans le domaine médical, le patient ne peut pas vérifier si les actions du médecin (ses diagnostics et ses traitements) sont aussi efficaces qu'elles devraient l'être.
Un exemple du risque moral qui relève de la sphère économique est la relation qu'entretiennent les actionnaires avec les cadres dirigeants ou de haut niveau. Les actionnaires sont des principaux qui à l'évidence ne peuvent pas observer dans les détails et savoir exactement si les cadres ont pris des décisions appropriées et conformes aux objectifs établis (nous allons revenir sur ce point là).

** L'INFORMATION CACHÉE OU LA SÉLECTION ADVERSE.*

En ce qui conserne les problèmes de l'information cachée, l'agent peut faire des observations qui échappent au principal. L'agent utilise (et devrait utiliser) cette observation pour former des décisions. Cependant, le principal ne peut pas vérifier si l'utilisation de cette information (par l'agent) servira au mieux ses propres intérêts.
Le problème de l'information cachée ou de la sélection adverse est lui aussi à l'origine lié au domaine des assurances. La population qui souscrit une police d'assurance est hétérogène face au risque. Par exemple, en ce qui concerne l'assurance-vie, certains individus ont une grande probabilité de mourir plus jeunes que les autres. Dans certains cas au moins, l'assuré connaît cette probabilité qui pourtant est ignorée par l'assureur. Si la même prime est demandée à tous les assurés, alors les individus à haut risque vont souscrire d'importantes sommes d'assurance, ce qui n'est pas le cas des personnes à faibles risques. Cela va aboutir à une répartition inefficiente des risques.

Par ailleurs, le cas des économies socialistes constitue un exemple typique du problème de la sélection adverse. Du fait que le pouvoir central (le principal) ne peut pas connaître de façon exacte le niveau de productivité de chaque unité de production (l'agent), celle-ci peut donc être incitée à dissimuler ses capacités productives réelles. Ces informations cachées vont obliger l'autorité centrale à réviser à la baisse leurs exigences en matière de performance et de productivité.

Comme nous l'avons dit plus haut, la théorie de l'agence peut-être appliquée à toute une série de situations, mais pour le besoin de ce qui va suivre dans la deuxième partie de notre thèse qui met essentiellement l'accent sur les changements dans les marchés internes des cadres, et dont l'une des causes semble résider dans la montée en puissance des investisseurs institutionnels, de ce fait l'aspect qui nous intéresse ici est la relation entre les actionnaires et les cadres de haut niveau. Le problème est d'autant plus pertinent que le contexte que nous allons plus tard examiner est celui des restructurations et des fusions-acquisitions d'entreprises où les investisseurs institutionnels, dont la première préoccupation est la profitabilité financière à court terme, jouent le rôle des principaux.

Notons que les mouvements de fusions-acquisitions et ceux des OPA (offres publiques d'achat) qui, depuis la fin des années 80, déferlent en Europe occidentale et aux États-Unis, conduisent à la concentration de la propriété des entreprises privées dans les mains d'un petit groupe. Au début, on pourrait penser que cette concentration semble ignorer l'argument (souvent cité et accepté) que les entreprises modernes devraient fonctionner avec un actionnariat éparpillé et non concentré, car cela permet d'une part, aux firmes de réunir de grosses sommes d'argent, suffisantes pour réaliser des économies d'échelle, et d'autre part aux investisseurs individuels de diversifier leurs risques à travers les participations dans différentes entreprises (PRATT, ZECKHAUSER,1992).

Depuis 1932, quand BERLE et MEANS ont publié leur ouvrage "Pouvoir sans Propriété", on reconnaît l'existence du problème selon lequel les managers qui ne possèdent pas de façon significative les actions d'une entreprise, pourraient être incités à prendre des décisions inappropriées et non conformes aux objectifs fixés par les propriétaires. Par exemple, du fait que la sécurité de leur emploi et les perspectives de leurs revenus futurs sont étroitement liées à la firme , les managers peuvent choisir de ne pas s'engager dans des opérations rentables mais risquées qui, par contre, sont susceptibles d'intéresser les actionnaires qui ont peu d'aversion pour les risques puisqu'ils ont diversifié leurs investissements.
Par ailleurs, l'allocation des ressources peut se faire dans le sens des intérêts des managers et non des actionnaires. Ces problèmes d'agence peuvent être résolus par la concentration de la propriété d'entreprise dans les mains d'un petit nombre d'actionnaires, ce qui permet d'exercer un contrôle plus efficace sur le comportement des managers. La concordance des intérêts entre les deux parties est encore plus grande lorsque les managers possèdent une part d'actions non négligeable de l'entreprise.
Dans leur ouvrage, BERLE et MEANS ont mis l'accent sur l'aspect de la séparation entre la propriété et le contrôle des sociétés par actions.

Cette séparation aboutit à un phénomène appelé propriété sans contrôle selon lequel les actionnaires laissent aux managers le soin de gérer leur capital. Dans ce cas, comme l'entreprise n'est pas contrôlée par ses propriétaires, mais par les cadres dirigeants, il n'est pas sûr qu'il y a convergence des intérêts entre les propriétaires et les gestionnaires de l'entreprise. Ces derniers pourraient agir dans le sens de la non maximisation du profit de la firme étant donné qu'ils ont la possibilité de détourner une partie des bénéfices pour leur propre compte, ou même de maximiser leur utilité plutôt que le profit de l'entreprise. Le problème de contrôle des actions managériales s'avère encore plus difficile face à un actionnariat très dispersé.

Ici, les propriétaires des richesses n'ont pas le contrôle de ces richesses puisque les décisions concernant l'allocation des ressources au sein de la firme relèvent de la discrétion des managers qui n'en sont pas propriétaires. Alors comment faire pour inciter les managers à agir de façon conforme aux intérêts des actionnaires? Il existe en effet deux réponses à cette question:

_ faire dépendre en grande partie les rémunérations de ces cadres dirigeants de leur performance, ou autrement dit créer un lien entre leurs rémunérations et les résultats de l'entreprise. Les salaires des managers doivent donc s'inscrire dans des types de contrats qui prennent en compte le risque subi par les actionnaires, et font donc varier les rémunérations des dirigeants en fonction du revenu de la firme.

_ mettre entre relation directe les managers avec les marchés financiers qui en quelque sorte remplacera le conseil d'administration pour sanctionner le comportement de ces cadres. Ils seront en permanence exposés à la concurrence des autres managers et seront en plus soumis aux pressions des corporate raiders s'ils se révèlent inefficaces dans la gestion de l'entreprise. Il est à noter que plus la rentabilité des firmes est faible, et plus le volume de leur capitalisation boursière est réduit, plus elles sont menacées par les OPA et les prises de contrôle souvent hostiles. L'existence de ces deux marchés, le marché du travail des managers et le marché financier, exerce donc des contraintes sur le comportement des managers qui seront ainsi plus incités à faire converger leurs intérêts avec ceux des actionnaires.

Par ailleurs, le problème de non convergence entre les intérêts des actionnaires et des managers se constate de façon plus nette encore dans le cas des entreprises publiques (PESTIEAU,1987). En effet, contrairement aux actionnaires des entreprises privées, les citoyens-actionnaires des entreprises publiques ne sont ni motivés ni dotés de moyens suffisants pour contraindre les cadres dirigeants à adopter des comportements conformes à leurs attentes.

Ils ne peuvent ni sanctionner une mauvaise gestion (il n'y a pas de marché financier ou un marché du travail concurrentiel des managers puisque ceux-ci sont en général nommés par l'État), ni recevoir directement les bénéfices d'une gestion performante (pas de distribution de dividendes ni de plus-values).
Quoique l'objectif principal de ces deux types d'entreprises soit de maximiser la rentabilité, mais dans les entreprises privées, les actionnaires dont la première préoccupation est de faire accroître leurs dividendes, sont plus motivés à s'assurer de la performance de leurs cadres dirigeants. Si ces derniers n'arrivaient pas à réaliser les objectifs ainsi tracés, les actionnaires pourraient les faire remplacer. Ce système de contrôle pourrait se révéler en effet difficile dans le cas d'un actionnariat dispersé, mais la présence du marché financier agirait comme un "rappel à l'ordre" en délivrant des informations et des signaux sur la qualité de la gestion des managers.
Par contre, dans les entreprises publiques, cette relation d'agence entre les actionnaires et les managers peut prendre des proportions énormes puisque d'une part, les actions dont les citoyens-actionnaires sont propriétaires en théorie ne font pas l'objet d'une négociation, et que d'autre part l'absence du marché financier empêche l'obtention rapide des informations disponibles sur le comportement des dirigeants d'entreprises dont les citoyens sont censés être propriétaires. Cette asymétrie d'informations s'accentue en l'absence des marchés concurrentiels (du travail et des actions).
En mettant l'accent sur l'aspect de la dissociation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise, BERLE et MEANS (1932) ont eu le mérite de focaliser l'attention des économistes sur le problème d'asymétrie d'informations entre les actionnaires et les managers, problème qui sera repris et exploité en profondeur par la théorie de l'agence.

La théorie de l'agence aide à comprendre certains aspects de la vie économique, notamment ceux qui concernent la façon dont les entreprises devraient se structurer afin de mieux mobiliser les talents de ceux qui y travaillent et réaliser les intérêts des investisseurs. Face à l'asymétrie d'informations et au fait que les motivations du principal et de l'agent ne sont pas parfaitement alignées, il est difficile pour l'entreprise de fonctionner de façon optimale. Cette non concordance d'intérêts est en général appelée coûts d'agence. Il est donc nécessaire de chercher une structure de la relation d'agence qui minimise ces coûts. Et comme les résultats les meilleurs (the first best) ne pourraient être accomplis que dans un monde irréel où les flux d'informations sont obtenus à coût nul, l'objectif est donc de trouver une solution "second best".

2.2.2. LA MOTIVATION DES CADRES : INÉGALITÉ ENTRE PRODUCTIVITÉ ET SALAIRE.

La théorie microéconomique dit que le bien-être de la société sera maximal si les individus sont rémunérés selon la valeur de leur productivité marginale. Or cette prescription est difficile à appliquer dans la réalité car il n'est pas aisé de mesurer la productivité marginale d'un individu dans une organisation, quelle que soit sa taille. Dans les entreprises modernes, on ne peut pas dire que les rémunérations des individus, dans une période donnée, varient directement avec leur productivité. Les obstacles naturels d'un système de rémunération basé sur la productivité, conjugués à d'autres forces qui cherchent à diminuer la relation qui lie les deux facteurs, sont tels que nous ne pouvons pas espérer que nos salaires augmentent de façon proportionnelle avec notre productivité.

Et comme les travailleurs, y compris les cadres, reçoivent des rémunérations qui ne sont pas liées à leur productivité, les firmes se trouvent donc confrontées à un problème d'agence qui se situe au niveau de la motivation des salariés. Ce problème est d'autant plus important pour les cadres, notamment ceux de haut niveau dont l'effort et la diligence sont difficiles à mesurer de façon objective. Les entreprises ont trouvé des réponses à cette séparation entre les rémunérations et la productivité. Le contrôle, les salaires élevés, les promotions, et les licenciements sont autant d'outils qu'elles peuvent utiliser pour motiver et retenir les cadres. Il est important de noter que les relations d'agence diffèrent selon que les cadres occupent des postes de dirigeants ou de niveaux plus modestes. De ce fait, il y a donc une structure hiérarchisée tant au niveau des coûts d'agence que des mesures incitatives et du système de contrôle. Plus le cadre est haut placé et possède des pouvoirs de décisions qui influent de façon importante sur la vie de l'entreprise, plus les coûts d'agence sont élevés lorsque les intérêts du principal (les employeurs) et ceux de l'agent (le cadre) divergent.

Par ailleurs, notons que les relations entre les deux parties varient selon le degré d'asymétrie d'informations. A un extrême, nous avons les transactions qui se négocient dans le cadre d'un marché parfait et irréel, avec les produits standardisés et les informations partagées par tous. A l'autre extrême du continuum, on trouve les situations où l'agent a une complète discrétion sur ce qu'il fait et il n'est pas observé par le principal. Ce dernier cas est en effet très improbable dans la réalité, puisque le principal ne pourrait pas avoir confiance en l'agent à moins que leurs intérêts coincident. Les entreprises familiales sont souvent dirigées avec une considérable discrétion et peu de contrôle, car ici il y a probablement une convergence d'intérêts et la désapprobation familiale remplace la sanction du marché.

Dans la relation d'agence, le principal et l'agent sont deux (ou plusieurs) individus (ou organisations) qui s'engagent dans une sorte de relation contractuelle explicite ou implicite. Le mécanisme de contrôle ou de rémunération peut être défini soit par le principal (par exemple les employeurs qui sont des principaux, définissent les termes de rémunération des cadres qui sont des agents), soit par l'agent (ici, les managers occupent le rôle d'agents et déterminent les conditions d'emploi ou de promotion pour leurs subordonnés qui sont des principaux, puisque les décisions des managers dans ces domaines pourraient ne pas être les plus appropriées, et donc elles ne répondraient pas aux attentes des subordonnés). Il y a aussi des situations où les décisions sont prises de façon concertée comme c'est le cas des accords conclus dans le cadre des négociations collectives. Une tierce partie peut également établir les termes de la relation, et c'est ce que fait l'État lorsqu'il structure les règles qui régissent les conditions d'emploi et de travail dans les entreprises. Nous verrons plus tard que certaines règles gouvernementales influent de façon non négligeable sur le comportement des firmes en matière d'emploi et de licenciement des cadres.

La littérature économique qui traite de ce sujet examine en général les situations où le principal et l'agent interagissent dans une relation qui comporte seulement deux parties. Mais les problèmes de la vie réelle incluent souvent plusieurs principaux et plusieurs agents engagés dans de multiples relations dont l'étude constitue des défis additionnels tant sur le plan conceptuel que sur le plan pratique.

La théorie du principal-agent a souvent servi de cadre théorique à la modélisation des politiques d'emplois des firmes. Dans ce qui suit, nous allons nous pencher sur deux types de modèles qui respectivement, cherchent à étudier le comportement opportuniste des cadres dirigeants face au problème d'asymétrie d'informations, et l'arbitrage des employeurs entre les contrats à long et à court terme.

2.2.3. L'OPPORTUNISME DES CADRES DIRIGEANTS.

Nous savons que les cadres supérieurs et dirigeants, du fait qu'ils occupent des postes de haute responsabilité dans l'entreprise, ont souvent des comportements opportunistes en cherchant à profiter de leur situation pour détourner une partie des bénéfices pour leur propre compte. C'est le cas par exemple des dirigeants d'entreprises qui, lors des négociations qu'ils engagent avec d'autres firmes, obtiennent des informations dont ils choisissent de ne pas diffuser la totalité aux actionnaires. La possession des informations cachées leur permet parfois de mener parallèlement des transactions "officielles" et "secrètes" avec des dirigeants d'autres entreprises.

Du fait de l'asymétrie d'informations, les actionnaires ne connaissent que le résultat des transactions officielles et ignorent celui que le dirigeant est susceptible d'obtenir au cours des transactions secrètes (CARLOS, NICHOLAS, 1993).

Soit R la valeur des revenus totaux espérés des transactions (officielles et secrètes), et qui de ce fait est difficilement observable par les actionnaires; s est la proportion des transactions officielles, et (1 - s) celles des transactions secrètes qui profiteront seulement aux cadres dirigeants. Les actionnaires perçoivent sR, mais ils ne peuvent pas observer s et R séparément à cause de l'asymétrie d'informations. Quant s = 1, il n'y a pas de transaction secrète; la capacité des cadres dirigeants à faire en sorte que s soit inférieur à 1, est ce qu'on appelle le comportement transactionnel opportuniste.
On suppose que le dirigeant est lié à l'entreprise par un contrat de travail qui stipule un salaire noté I que le dirigeant pourrait perdre en même temps que son emploi si les actionnaires découvraient l'existence des transactions secrètes. Pour pouvoir détecter ces comportements opportunistes, les actionnaires doivent mettre en place un système de contrôle. Soit m le niveau de contrôle, et p la probabilité que les transactions secrètes demeurent non détectées.
On suppose en plus que la probabilité que les transactions secrètes soient détectées augmente avec la proportion (1 - s) et avec le niveau de contrôle. La probabilité de non détection est donc donnée par:

$$p = 1 - (1 - s)^2 m \qquad (1)$$

Quoiqu'une unité de m réduit p de $(1 - s)^2$, cependant le coût de cette réduction dépend de plusieurs facteurs tels que le nombre de transactions et la quantité des informations cachées. Ce coût est spécifié par am^2. Le paramètre a est le coût du contrôle efficient. Si a est élevé, cela veut dire qu'un contrôle efficient coûte cher pour une probabilité p donnée. a s'accroît également avec le volume de transactions : un nombre important de transactions suscite davantage de contrôle pour être efficace.
Par ailleurs, on suppose que si une transaction officielle apporte aux actionnaires un revenu net d'une unité, une transaction secrète procurera au cadre dirigeant seulement une fraction b ($0 < b < 1$) du revenu net. Plus b est proche de 1, plus les transactions "secrètes" sont efficientes, alors que c'est l'inverse si b est proche de 0. Le revenu net espéré des actionnaires ou des principaux noté (R_p) est la valeur nette des transactions officielles:

$$R_p = sR - am^2 - pI \qquad (2)$$

Le revenu espéré du dirigeant ou de l'agent noté (R_a) est égal à :

$$R_a = b\,(1 - s)\,R + pI \qquad (3)$$

(b (1 - s) R) est la valeur des transactions secrètes, et pI est le salaire espéré de l'agent.

Les actionnaires sont plutôt concernés par le choix de I et m, alors que le dirigeant opportuniste se préoccupe essentiellement du choix de s. Afin de trouver le niveau optimal de m et I, les actionnaires doivent savoir comment le choix de s fait par le dirigeant dépend de m et I. On peut déterminer cela en maximisant le revenu escompté de l'agent Ra par rapport à son choix s, ceci sous la contrainte de p, probabilité qu'il ne soit pas détecté (il est à rappeler que le dirigeant connaît la valeur des transactions officielles et secrètes de chaque période):

$$dRa/ds = -bR + I\,(dp/ds) = -bR + 2I\,(1 - s)\,m = 0 \qquad (4)$$

En dérivant (4), la firme peut résoudre les réactions du dirigeant face à m et I:

$$ds/dm = (1 - s)/m\,; \qquad ds/dI = (1 - s)/I \qquad (5)$$

Les résultats de (5) montrent, comme nous le savons déjà intuitivement qu'un niveau élevé de contrôle et/ou de salaire réduira le comportement opportuniste des dirigeants, et augmentera la proportion du revenu qui va aux actionnaires. En effet, un niveau de contrôle important accroît la probabilité de détection, et le fait de recevoir des salaires élevés rend les coûts d'être licenciés plus grands pour les dirigeants.

Sachant comment les managers réagissent face au contrôle et au salaire, l'entreprise peut dès lors déterminer le niveau optimal de contrôle et de salaire. Elle n'a donc qu'à maximiser (2) sous contrainte de (1) et (5):

$$dRp/dm = R\,(1 - s)/m - 2am - I\,(1 - s)^2 = 0 \qquad (6)$$

$$dRp/dI = R\,(1 - s)/I - 1 - m\,(1 - s)^2 = 0 \qquad (7)$$

Les équations (6) et (7) fournissent à la firme (ou aux actionnaires) les choix optimaux de I et m pour la valeur moyenne de R, laquelle à son tour permet de trouver la juste valeur de s (à partir de (6)), de m (à partir de 1), et donc de Rp et Ra, Ici, nous avons à la fois les problèmes de risque moral et de sélection adverse. Il y a risque moral lorsque le manager, lors des négociations avec d'autres entreprises, choisit son propre niveau d'effort, et les actionnaires ne peuvent pas savoir de façon exacte, d'après le nombre de transactions officielles obtenues, ni le degré de loyauté, ni la qualité de persuasion et de négociation du manager.

Celui-ci peut argumenter de la difficulté des tractations, du comportement exigeant d'autres dirigeants pour essayer par exemple de vanter ses mérites ou le nombre de concessions (et donc de transactions officielles) qu'il a pu obtenir de ses partenaires, alors qu'en réalité le nombre total de transactions effectivement réalisées peut dépasser celui officiellement connu des actionnaires.
Il y a sélection adverse puisque le manager utilise une partie des informations obtenues auprès d'autres firmes et non communiquées aux actionnaires pour mettre en oeuvre ses stratégies de transactions secrètes.

Le modèle que nous venons d'étudier nous donne une idée du comportement opportuniste des managers et les réactions qu'ils sont susceptibles d'avoir face au contrôle et au salaire.
Nous allons maintenant nous pencher sur un autre modèle qui met l'accent sur la possibilité de mettre en oeuvre un contrat d'emploi optimal dans des situations qualifiées de "first-best" et de "second-best".

2.2.4. LE CONTRAT D'EMPLOI OPTIMAL.

Le modèle est aussi développé dans le contexte de la théorie d'agence. Le principal (l'employeur) en général offre à l'agent (le cadre) un contrat où sont spécifiés la durée, le niveau de salaire (prédéterminé mais qui peut être modifié avec le temps), et un partage de profit avec la firme durant la réalisation du contrat. L'agent en retour accepte ce contrat si (au travers d'un niveau d'effort approprié) celui-ci lui procure une utilité espérée (totale et actualisée) qui est supérieure à celle qu'il pourrait obtenir avec un autre emploi alternatif (CLARKE, DARROUGH,1983).

** Le cas de "first-best"*

Si le principal peut spécifier le niveau d'effort approprié et qu'il peut forcer l'agent à le respecter, alors il n'y aura pas de problème d'agence. Dans ce cas, le principal choisira une séquence de contrats (en spécifiant la durée, le taux de salaire, et le partage de profit comme c'est indiqué plus haut) de telle sorte que le profit espéré et actualisé de la firme soit maximisé durant la période où se déroule cette séquence de contrats. Le principal spécifiera aussi le niveau d'effort espéré de l'agent ainsi que le taux de salaire que celui-ci recevra si le niveau d'effort demandé est accompli (évidemment cela nécessite l'observabilité de l'effort de façon directe ou indirecte à travers le résultat obtenu). Il est entendu que la rémunération de l'agent doit être au moins égale à celle procurée par un autre emploi trouvé sur le marché du travail.

** Le cas de "second-best"*

Dans cette situation, face au contrat offert par le principal, l'agent choisit lui-même son niveau d'effort de sorte qu'il puisse maximiser son utilité espérée. Dans ce contexte, il est important de noter que le principal ne peut pas spécifier le niveau d'effort (à cause par exemple du coût élevé du contrôle). Le niveau d'effort mis en place est de ce fait une réponse "conditionnelle" (mais calculée) de l'agent. On a les notations suivantes qui seront utilisées dans le modèle:

t = temps
w = salaire
d = durée du contrat
s = part du profit de l'agent
ρ = niveau d'effort
θ = état de l'environnement
$R_t (\theta , \rho)$ = revenu de la firme
I = revenu du cadre (ou de l'agent)
r = taux d'actualisation du principal
i = taux d'actualisation de l'agent
$U_t (I , \rho)$ = fonction d'utilité du cadre au temps t
$A_t (\theta)$ = l'utilité alternative de l'agent au temps t.

Ainsi, chaque contrat spécifie d, w_t , s_t. Avec le niveau d'effort choisi ρ , l'utilité espérée actualisée de l'agent pendant la durée d du contrat est:

$$EU = E \sum_{t=1}^{d} e^{-it} U_t (I_t , \rho_t), \qquad (1)$$

Nous avons I_t :

$$I_t = w_t + s_t \{ R_t (\theta , \rho_t) - w_t \} . \qquad (2)$$

L'agent choisit son niveau d'effort ρ_t, de telle sorte qu'il maximise l'espérance EU. L'utilité espérée et actualisée de l'emploi alternatif, AU est donnée par:

$$AU = E \sum_{t=1}^{d} e^{-it} A_t (\theta). \qquad (3)$$

l'agent accepte le contrat lorsque EU est au moins égale à AU. Le profit espéré $E\pi$ du principal s'écrit:

$$E\pi = E \sum_{t=1}^{d} e^{-rt} \{(1 - s) (R_t (\theta , \rho_t) - w_t \} \qquad (4)$$

Pour le principal, l'état de l'environnement θ peut posséder une distribution de probabilité qui est différente de celle de l'agent. Comme le principal est neutre face au risque, il veut donc maximiser $E\pi$. Si la durée du contrat d est déjà fixée, le principal n'a plus qu'à choisir les taux de salaire et de partage du profit afin de maximiser $E\pi$.

Maintenant, on va supposer en plus que le principal cherche d'une part à planifier ses politiques d'emplois durant un horizon de temps noté H (qui comprend plusieurs périodes) , et d'autre part à déterminer une séquence optimale de contrats qui sera conclue durant H (évidemment, dans certains cas il serait plus optimal de signer un seul contrat durant cet horizon de temps H).

Il est à noter que dans ce modèle seul le principal a un comportement d'optimisation, et qu'à chaque période, un contrat à court terme est offert à un agent (qui peut être différent de celui qui a travaillé dans le précédent contrat). L'agent peut accepter ou refuser le contrat selon que l'utilité espérée et actualisée qu'il retire du contrat est supérieure ou non à celle procurée par un emploi alternatif. Donc, c'est le principal seul qui cherche à optimiser son profit avec une séquence de contrats donnés durant H.

Il n'est pas en effet facile de déterminer cette séquence de contrats optimale car le profit que le principal espère obtenir des futurs contrats doit être calculé en tenant compte des événements qui sont intervenus durant les précédents contrats. Pour simplifier le problème, on suppose que l'état de l'environnement θ varie de façon indépendante de période en période, ou autrement dit le futur est indépendant du passé.

Dans ce contexte, le problème du principal est de sélectionner un nombre k de contrats à conclure durant l'horizon de temps H (t = 0 jusqu'à H) de telle sorte qu'il puisse maximiser:

$$\sum e^{-rtj} E\pi_j - kc$$

où $E\pi_j$ est le profit espéré, obtenu du jème contrat, t_j est la période où le jème contrat commence, et c est le coût fixe associé à la signature d'un nouveau contrat (c'est-à-dire coûts de transaction ou de formation). Pour simplifier les choses, on adopte deux autres hypothèses:

_ pendant la durée du contrat, le profil du salaire est de la forme w, $we^{ß}$, $we^{2ß}$, etc...Cela veut dire que les salaires s'accroissent avec l'ancienneté pendant la durée du contrat, à un taux constant de ß qui est prédéterminé;
_ pendant la durée du contrat, les niveaux d'effort et de partage du profit restent constants.

Le problème de maximisation du profit du principal devient:

$$\max_{k,\, w_j,\, s_j,\, d_j} \sum_{j=1}^{k} e^{-rt}\, E\pi_j - kc\,,$$

sous contrainte $EU_j \geqslant AU_j$ pour chaque période j, où le niveau d'effort dans chaque contrat est celui qui maximise l'utilité de l'agent, et où $\sum_{j=1}^{k} d_j = H$.

En effet, dans le cas de "first-best", le niveau d'effort approprié est spécifié par le principal et doit être respecté par l'agent. La plupart des discussions sur les problèmes d'agence mettent l'accent sur le fait que la solution de "first-best" ne peut être réalisé qu'avec un coût de contrôle très élevé. Il en résulte donc une différence entre les solutions de "first-best" et de "second-best" qui se concrétise dans ce qu'on appelle les coûts d'agence.
La question est de savoir dans quelles conditions les contrats à long terme peuvent être considérés comme la solution au problème d'optimisation? Et quels sont les avantages des contrats à court terme?

** Les contrats à court terme ou les contrats à long terme.*

Il semble évident que les contrats à court terme procurent plus de flexibilité que les contrats à long teme. Avec les contrats à court terme, le principal a une plus grande marge de manoeuvre dans ses décisions de licenciement, d'embauche, et de rémunération. Ce type de flexibilité (d'emploi et salariale) peut s'avérer avantageux lorsque la firme doit faire face à une grande fluctuation de ses revenus. Dans ce contexte, toutes les catégories de main-d'oeuvre, y compris les cadres sont considérés comme des facteurs de production variables;
Avec les contrats à long terme, le principal s'implique dans une structure d'emploi qui ne peut pas lui fournir autant de flexibilité. Cependant, comme le contrat à long terme garantit la fidélité des salariés, l'utilisation du contrat à long terme est importante notamment dans des périodes de pénurie de main-d'oeuvre. Flexibilité et sécurité sont donc deux facteurs importants. Cependant, selon le modèle, ni la flexibilité, ni la sécurité d'emploi proprement dite n'est vraiment optimale.

Afin de comprendre comment les différents facteurs peuvent influencer la durée des contrats optimaux, on va examiner les coûts de formation ou de transaction, l'augmentation du salaire avec l'ancienneté, et l'aversion pour le risque. Le principal doit encourir des coûts de transaction chaque fois qu'il procède à une nouvelle embauche. De ce fait, il n'a aucune raison d'embaucher, de licencier, et de réembaucher le même cadre et d'avoir à subir les mêmes coûts (de transaction et salariaux). Cependant, si les conditions économiques changent, il serait peut être profitable pour lui de négocier un nouveau contrat en mettant en oeuvre de nouvelles modalités de rémunération (en augmentant ou en réduisant le taux de salaire, et/ou en mettant en oeuvre d'autres moyens d'incitation à l'effort).
L'utilisation des contrats à court terme peut être justifiée si l'augmentation salariale est automatique et représente un coût élevé pour le principal. Dans certaines situations, celui-ci doit faire l'arbitrage entre les coûts salariaux (notamment ceux inhérents à des augmentations salariales selon l'ancienneté) et les coûts de transaction. Avec les contrats à court terme, le salaire offert à chaque période doit prendre en compte l'utilité que l'agent peut espérer retirer d'un revenu alternatif (par exemple l'indemnité du chômage) ($EU_t \geqslant AU_t$ pour chaque t). Si le principal choisit le contrat à long terme, il offrira à l'agent, durant la période considérée, une somme de salaires qui procurera à ce dernier une utilité espérée qui, en moyenne, est égale ou supérieure à celle que peut lui apporter un emploi alternatif:

$$\sum^{d} EU_t \, e^{-it} \geqslant \sum^{d} AU_t \, e^{-it}$$

Cela veut dire que pendant toute la durée du contrat, l'utilité procurée par le contrat à long terme n'est pas constamment supérieure à celle du revenu alternatif. L'utilité de l'agent s'améliore seulement "en moyenne" pendant certaines périodes du contrat de travail. Son utilité s'améliore seulement "en moyenne". Cette situation qu'on appelle "effet utilité moyenne" est profitable au principal pour deux raisons. Dans le cas où les opportunités d'emplois fluctuent sur le marché du travail, l'agent qui a une aversion pour le risque, aura une situation meilleure (en termes monétaire) avec le revenu stable (procuré par un emploi durable) qu'avec un revenu fluctuant (procuré par un emploi alternatif), même si leurs utilités ont la même valeur espérée actualisée. En fait, le principal ne pourrait pas tirer avantage de "l'effet utilité moyenne" dû à l'aversion pour le risque de l'agent, si les opportunités d'emplois sont nombreuses et ne sont pas fluctuantes. Par ailleurs, lorsque les emplois se font rares sur le marché du travail, le principal pourrait profiter de la situation pour offrir des contrats à long terme avec des salaires peu élevés à l'agent (CLARKE, DARROUGH, 1983).

On voit que ce comportement opportuniste du principal est déterminé par les conditions de l'environnement externe. Comme nous allons voir un peu plus tard, cette idée a été également mise en avant par RUBERY (1994) et GRIMSHAW et RUBERY (1995): il y a une interaction entre le marché interne et le marché externe en ce sens qu'un état donné du marché du travail (par exemple chômage élevé, manque d'opportunités d'emplois) influe sur les politiques d'emplois des employeurs (les principaux) qui savent tirer avantage de cette situation pour mettre en place des marchés internes orientés dans le sens de leur propre intérêt (salaires peu élevés, peu de promotions...), et non de celui des cadres. Ces derniers sont prêts à accepter ces conditions d'emploi en échange d'une certaine stabilité.

En somme, notons que pour le principal, les avantages associés à l'utilisation des contrats à long terme sont de deux types: l'effet "utilité moyenne", et la réduction des coûts de transaction.
La précédente discussion montre que les différentes formes de contrats (à court ou à long terme) possèdent chacun des avantages et des désavantages. De ce fait, le contrat optimal doit résulter d'une combinaison de stratégies que le principal choisit de mener afin de maximiser son profit. Quand on considère le comportement du principal comme celui d'un "optimisateur", il n'est pas possible de juger les différentes pratiques d'emplois mises en oeuvre sur la base des "a priori", sans chercher à connaître les particularités de chaque situation.
Par exemple, si l'on est dans une situation où l'agent a une aversion pour le risque, il n'y a pas d'augmentation systématique du salaire avec l'ancienneté ($ß = 0$), le coût de formation est positif ($c > 0$), et $E\pi\ (t, s, w, \rho) \geq 0$. Dans ce cas, pour le principal, la politique optimale consiste à choisir un contrat à long terme avec un taux de salaire relativement fixe. Par contre, si le salaire s'accroît avec l'ancienneté ($ß > 0$), s'il n'y a pas de coût de formation ($c = 0$), et les opportunités d'emplois manquent de façon constante sur le marché du travail (durant la période considérée), alors la politique optimale consiste à choisir une série de contrats à court terme.

Dans le cadre de ce modèle, on voit que le comportement soi-disant "optimal" des employeurs (ou des principaux) doit être nécessairement fondé sur l'opportunisme. Pour des objectifs de maximisation du profit et de réduction des coûts, les firmes n'hésiteront pas à mettre en oeuvre des types de contrats qui servent leurs propres intérêts, et non ceux de leurs salariés. Les contrats à long terme ne seront utilisés que dans le cas où il n'y a pas d'augmentation de salaires selon l'ancienneté. On peut en déduire que dans les firmes qui pratiquent le salaire selon l'ancienneté, les cadres les plus anciens seront les plus vulnérables (puisque les plus licenciables) face à l'opportunisme et à l'objectif d'optimisation des employeurs.

Par ailleurs, le modèle suppose aussi que dans le cas où les coûts de transaction sont positifs, il est optimal pour le principal de conclure des contrats à long terme. Or, aujourd'hui précisément en raison de l'existence de ces coûts de transaction, les employeurs se montrent plutôt prudents dans leurs décisions d'embauches sur contrat à long terme, et préfèrent souvent s'engager dans des contrats à court terme ou atypiques pour ne pas avoir à subir des coûts d'entrée (recrutement, sélection...) et de sortie (licenciement..) qui sont en fait des coûts de transaction (nous reviendrons plus tard sur ce point).

2.3. LES CADRES DANS LES THÉORIES DU SALAIRE D'EFFICIENCE.

La notion du salaire d'efficience est introduite pour la première fois par LEIBENSTEIN (1957) dans le contexte des pays en voie de développement pour expliquer une relation d'ordre physiologique: si les travailleurs reçoivent un salaire supérieur au strict minimum vital, ils pourront dépenser une part plus grande pour leur consommation, améliorer ainsi leur état de santé, et donc leur productivité.
Par la suite, les économistes tels AKERLOF et YELLEN (1984), SHAPIRO et STIGLITZ (1986), ont utilisé, dans le cadre d'économies développées, l'hypothèse centrale selon laquelle l'effort fourni par les travailleurs est une fonction croissante des salaires reçus, afin de rendre compte de certains phénomènes du marché du travail: la rigidité à la baisse des salaires réels, le fonctionnement non concurrentiel du secteur primaire, l'existence des différentiels de salaires entre les travailleurs de mêmes caractéristiques, et la discrimination entre différents groupes de travailleurs.
La théorie du salaire d'efficience repose elle aussi sur l'existence d'une information asymétrique entre les parties échangistes, c'est-à-dire la difficulté pour l'une d'elles de connaître de façon exacte les caractéristiques ou les intentions des personnes avec lesquelles elle passe des contrats ou des transactions. D'après ce modèle, l'employeur est dans l'impossibilité d'observer correctement le niveau d'effort des salariés, lequel est déterminant pour la productivité de leur travail. Ainsi, afin d'inciter ces derniers à fournir le maximum d'effort, il est nécessaire de mettre en oeuvre des mesures salariales appropriées. Ce point est particulièrement intéressant pour notre étude concernant le travail des cadres. D'après ce que nous venons de voir sur les rôles que tiennent ces derniers au sein des organisations, notamment ceux liés à l'information (observateur, diffuseur et porte-parole), il est en effet non seulement difficile pour l'employeur d'évaluer de façon précise le niveau d'efficacité d'un cadre supérieur, mais il se peut aussi que celui-ci lui cache des informations importantes, recueillies durant l'accomplissement de ses fonctions.

Il est donc indispensable que l'employeur applique le salaire d'efficience à ces cadres qui opèrent sur des secteurs non concurrentiel du marché du travail (c'est-à-dire lorsque les emplois sont plutôt rationnés et les salaires supérieurs à ceux pratiqués sur le marché), où le lien entre le salaire et la productivité est particulièrement important. Notons que le salaire d'efficience est le salaire qui minimise le coût du travail par unité d'effort.
AKERLOF et YELLEN (1984) ont fondé la relation croissante entre la productivité et le salaire sur les modèles tels que le modèle de "tir au flanc" ou le "shirking model", les coûts de rotation, la sélection adverse, et le modèle de don et contre don que nous allons successivement passer en revue dans le contexte de notre étude sur les modalités d'incitation des cadres à l'effort.

2.3.1. LE MODÈLE DE TIR AU FLANC OU "LE SHIRKING MODEL".

Ce modèle repose sur l'hypothèse principale selon laquelle dans la plupart des emplois, les travailleurs possèdent un certain contrôle sur leur effort. Il est donc difficile pour l'employeur de vérifier, par l'intermédiaire des contrôles ou des résultats obtenus, l'effort accompli par chacun de ses employés. De ce fait, la mise en place des mesures incitatives à l'effort est nécessaire, mesures qui se concrétisent dans l'attribution par les firmes des taux de rémunération supérieurs à ceux pratiqués sur le marché. Selon SHAPIRO et STIGLITZ (1986), les salaires jouent un rôle important dans le comportement de travail des salariés, notamment en ce qui concerne leurs décisions de travailler efficacement ou de "tirer au flanc". Comme nous l'avons déjà vu, le contrôle de l'effort est plus difficile lorsqu'il s'agit d'un cadre de haut niveau, qui occupe un travail caractérisé par un certain degré d'autonomie et d'abstraction et dont la performance n'est pas aisément observable. Par conséquent, il est dans l'intérêt des employeurs d'appliquer le principe du salaire d'efficience à ces cadres pour les inciter à accroître leur effort, et donc leur efficacité. Le fait d'utiliser un salaire élevé pour inciter le cadre à l'effort relève du problème de risque moral (l'asymétrie d'informations porte sur l'action du cadre). Les décisions du cadre constituent son avantage informationnel sur l'employeur concernant son effort productif. Le modèle de "tir au flanc" fournit donc une explication de la formation des salaires d'efficience à partir du problème du contrôle des cadres.

2.3.2. LE MODÈLE DE COUTS DE ROTATION.

Ici, pour justifier la pratique du salaire d'efficience, YELLEN (1984) met l'accent sur l'importance des coûts de rotation qui incluent les coûts de recherche, de recrutement et de remplacement.

Ces coûts sont particulièrement importants pour les cadres dont les talents sont très sollicités par plusieurs firmes. Ces cadres sont souvent investis de compétences spécifiques, difficiles à trouver sur le marché du travail: celles-ci peuvent aller du domaine technique à celui du management, c'est-à-dire des capacités du cadre à gérer l'entreprise, y mettre en oeuvre des changements ou des innovations, reconstruire l'organisation après une crise majeure, ou la stabiliser après une période de changements perturbatrice. En général, pour recruter ce type de cadre, les entreprises doivent recourir aux cabinets spécialisés en recrutement ou aux chasseurs de têtes dont les services sont souvent coûteux.

2.3.3. LE MODÈLE DE SÉLECTION ADVERSE.

Nous avons analysé de façon générale la notion de sélection adverse ou d'information cachée lors de notre étude sur la théorie du principal-agent. Ici, dans le contexte de l'approche du salaire d'efficience, le modèle de la sélection adverse possède une signification plus spécifique puisqu'il sert à rendre compte de la relation entre salaire et productivité. Selon WEISS (1980), l'employeur se trouve en général confronté à des travailleurs hétérogènes par leurs caractéristiques productives; ainsi l'adéquation du candidat à l'emploi proposé et ses capacités peuvent être inconnues de la firme au moment de l'embauche. De ce fait, en offrant des rémunérations élevées, la firme espère attirer les cadres les plus performants. En même temps, elle refuse d'une part de diminuer ces taux de salaires face à un accès d'offre de travail car cela pourrait inciter les meilleurs cadres à la quitter, et d'autre part d'embaucher les candidats qui acceptent de travailler à un taux de rémunération inférieur qui sera interprété par la firme comme un signal de moindre efficacité. Ce modèle complète les autres en mettant l'accent sur un élément nouveau: le salaire sert non seulement à retenir et à inciter à l'effort les cadres déjà présents dans l'entreprise, mais il aide également l'entreprise à s'offrir les services des cadres compétents qui se trouvent sur le marché du travail externe. Il faut noter que plus la tension sur le marché du travail est grande, plus il est difficile pour les firmes de recruter les cadres qui ont les compétences et les qualifications requises. Aussi l'offre d'une rémunération élevée se révèle donc le moyen le plus efficace pour attirer ces cadres (qui sont parfois débauchés chez les firmes concurrentes) ainsi que pour les retenir au sein de l'organisation.

2.3.4. LE MODÈLE DE DON ET CONTRE DON.

AKERLOF (1982) cherche à donner une explication à caractère plutôt sociologique aux hypothèses du salaire d'efficience. Il met en avant l'idée selon laquelle l'effort de chaque travailleur dépend de la norme de travail établie par le groupe auquel il

appartient. L'entreprise peut élever cette norme, et donc l'effort de chaque salarié en augmentant les rémunérations au dessus du niveau pratiqué sur le marché.
Notons que GEORGES HOMANS (1953) est le premier à mettre en évidence le phénomène de don et contre don lorsqu'il étudie les relations interpersonnelles qui s'établissent entre les "cash posters" d'une firme américaine. Ces travailleurs fournissent des efforts supérieurs au niveau requis par la firme parce qu'ils considèrent comme une faveur les rémunérations que celle-ci leur accorde et qui excède le salaire d'équilibre de marché. Ce modèle peut donc servir à expliquer le phénomène de segmentation du marché du travail en ce sens qu'il existe un secteur primaire où se pratique la composante de don et contre don entre l'employeur et l'employé avec comme corrolaire l'attribution des salaires supérieurs aux taux du marché, et un secteur secondaire où cette composante est absente puisque les salaires sont établis de façon concurrentielle.

Dans son modèle, AKERLOF souligne le rôle important du groupe dans la détermination des normes d'effort des individus qui le composent et au sein duquel il existe un lien d'entraide et de solidarité. Chaque salarié membre cherche ainsi à adapter son comportement et son niveau d'effort à une norme de travail collective.
Selon AKERLOF, ce modèle peut être utilisé pour rendre compte des comportements humains au delà de l'exemple des cash posters. En effet, il peut-être appliqué à la catégorie des cadres dans le contexte des rôles que nous avons déjà étudiés. En tant que personnel d'encadrement, il a la responsabilité du groupe de travail dont il est le "leader" puisque c'est lui qui définit le milieu dans lequel ses subordonnés travaillent, qui les motive et les incite à accroître l'efficience des opérations. Bref, c'est le cadre qui établit les normes de travail du groupe qu'il supervise en intervenant dans toutes les activités de ses subordonnés. Et comme l'a dit SIMON (1947), le cadre participe à la réalisation des objectifs de l'organisation en exerçant une influence sur le comportement et les décisions des exécutants. En tant que diffuseur d'informations, le cadre transmet les objectifs de l'organisation à ses subordonnés en leur inculquant les notions de fidélité, de loyauté, et d'identification envers l'entreprise, afin que ceux-ci soient amenés à prendre des décisions favorables à l'organisation.

Par ailleurs, le cadre peut aussi exercer le rôle de "leader" et établir les normes de travail au sein d'un groupe de projet complexe. Par exemple en tant que chef du groupe de recherche et développement, le cadre doit assurer la coordination entre des experts de haut niveau, et son souci est de créer une équipe qui fonctionne efficacement comme une entité unique.
Du fait de l'importance des rôles que le cadre détient au sein de l'organisation et de l'influence qu'il peut exercer sur ses subordonnés au niveau de leur comportement

dans le travail, le phénomène de don et contre don se justifie plus que jamais et atteint toute sa pertinence lorsqu'il s'applique à la catégorie des cadres. Si l'organisation réserve au cadre un traitement équitable et une bonne rémunération, non seulement cela va influer de façon positive sur l'efficacité de ce dernier, mais également sur celle des exécutants dont le comportement dépend des normes de travail et du système de valeurs établis par le cadre. Ainsi, comme l'a fait remarquer WILLIAMSON (1975), la relation d'échange entre le cadre et son employeur est d'autant plus satisfaisante qu'elle est basée sur la reconnaissance dans le travail (témoignée par le premier) et le respect de l'équité en matière de rémunération, de contrôle ou de sanction (observé par le second).

Les principes du salaire d'efficience appliqués à la catégorie des cadres appelle des remarques suivantes:

_ L'utilisation du salaire d'efficience se constate surtout dans le secteur primaire, et plus particulièrement dans le segment supérieur où le travail est plutôt de nature abstraite et l'effort difficilement observable. Ces caractéristiques relèvent en général des emplois de cadres supérieurs qui, de ce fait, se révèlent les principaux bénéficiaires de ces politiques salariales. Dans le cadre du salaire d'efficience, la fixation des rémunérations devient alors un élément important dans les décisions concernant la gestion de l'organisation interne de la firme ainsi que de sa compétivité externe.

_ De par leurs objectifs fondamentaux dont la réduction des coûts de rotation et la rétention de la main-d'oeuvre, les modèles du salaire d'efficience peuvent rendre compte de l'existence des marchés internes, notamment ceux des cadres. L'existence de ces coûts de rotation conduit à penser qu'ils peuvent en fait différer selon les catégories de travailleurs: plus ils ont une forte mobilité interfirme, plus le salaire d'efficience qui leur est appliqué doit-être important afin de les retenir au sein de l'organisation. C'est en effet le cas des cadres supérieurs, notamment ceux qui sont diplômés des grandes écoles, qui ont une forte mobilité interfirme, un grand pouvoir de marché et une faible aversion pour les risques. Leur salaire d'efficience est donc plus élevé que celui des autres catégories de travailleurs dont les cadres-maisons ou les cadres peu diplômés qui, eux, ont intérêt à rester dans l'entreprise qui les a promus à ce titre.

_ Cette diversité dans le mécanisme d'incitation implique l'existence d'un différentiel de salaires d'efficience à l'intérieur même de chaque firme. En ce qui concerne les cadres, on peut dire qu'il existe une certaine correspondance entre l'importance du salaire d'efficience et le niveau de responsabilité. En effet, plus le cadre est haut placé dans l'échelle hiérarchique, plus il a des responsabilités et de l'autonomie, plus ses efforts sont difficilement observables, et donc plus le salaire d'efficience qui lui est réservé devrait-être élevé.

La prise en compte des coûts de rotation est aussi mise en avant dans la théorie des "insiders-outsiders". Selon cette approche, l'existence des coûts de rotation génère une rente de situation que les travailleurs internes ou les "insiders" cherchent à exploiter dans le processus de détermination des salaires (LINDBECK, SNOWER,1989). Cette rente leur permet d'obtenir des salaires supérieurs au taux d'équilibre sans pour autant être concurrencés par les salariés externes ou les "outsiders" (par exemple les cadres chômeurs et/ou les cadres occupant des emplois secondaires). Ces derniers sont considérés par les firmes comme imparfaitement substituables aux "insiders" en raison de l'existence des coûts fixes d'emploi tels que les coûts d'embauche, d'apprentissage, de formation, et de licenciement. Cette faible substituabilité résulte aussi de la volonté des firmes de diminuer la rotation de la main-d'oeuvre car un taux de rotation élevé peut affecter le moral des "insiders" et diminuer leur productivité. Ces coûts potentiels leur confèrent donc une position de force qu'ils ne manquent pas d'exploiter pour obtenir des salaires supérieurs à ceux pratiqués sur le marché concurrentiel.
Appliquée à la catégorie des cadres, notamment ceux de haut niveau, cette théorie se révèle en effet pertinente dans la mesure où les coûts fixes d'emploi qu'ils occasionnent sont beaucoup plus élevés que ceux des autres salariés.

2.4. LES CADRES ET LE CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.

Le modèle du contrat psychologique développé par les psychologues industriels et organisationnels (SCHEIN,1980), cherche aussi à rendre compte de la relation entre les employeurs et les employés, notamment des facteurs tels que le taux de rotation et le niveau d'implication des salariés dans le travail.
Il est à noter que le contrat est considéré comme psychologique parce qu'il met l'accent sur l'importance des concepts tels que les attentes et les espérances qui ne sont pas spécifiées explicitement dans le contrat de travail, mais que chaque partie développe en s'engageant dans une relation contractuelle (LEWIN,1994). Ainsi, dans la relation d'emploi, une non concordance de ces attentes pourra entraîner des dysfonctionnements qui aboutiront à la rupture du contrat de travail et à la mauvaise performance de l'entreprise. Cet aspect de "confiance mutuelle" est particulièrement important pour la relation qui s'établit entre les cadres supérieurs et leurs employeurs, étant donné que les premiers sont souvent investis de grandes responsabilités et occupent des postes stratégiques dans la hiérarchie. Une fois que les cadres se rendent compte que l'employeur rompt unilatéralement les termes du contrat (baisse du taux de salaire, dégradation des conditions de travail...), ils chercheront à riposter en diminuant leur effort et leur performance puisqu'ils jugeront qu'un tel comportement de la part de l'employeur témoigne de la violation des normes du contrat considéré comme étant psychologique.

Ces violations qui peuvent revêtir des formes multiples, semblent souvent être à l'origine de la moindre implication des cadres dans leur travail, de l'accroissement de leur mécontentement vis-à-vis de l'entreprise, ainsi que de leur démission.
Le modèle du contrat psychologique possède un point commun avec celui du don et contre don: tous les deux stipulent que la relation qui s'établit entre l'employeur et le cadre, mis à part l'aspect formel du contrat de travail, est une relation d'échange informelle, basée sur le principe selon lequel si l'une des deux parties ne respecte pas les conditions de l'échange, l'autre prendra tout de suite des mesures de rétorsion en rompant cet accord. Cependant, les deux modèles diffèrent en ce sens que le contrat psychologique est plutôt à caractère individuel, alors que l'approche du don et contre don met essentiellement l'accent sur l'aspect collectif, puisque c'est le groupe de travail auquel appartient l'individu qui détermine en quelque sorte les normes de comportement de ce dernier.

Récemment, des études ont montré que la performance d'un salarié, et notamment d'un cadre candidat à un poste dans l'entreprise, dépend en particulier de l'idée plus ou moins "réaliste" qu'il se fait de l'organisation qui va l'employer. De ce fait, si avant son embauche le cadre se prépare à l'idée que l'organisation peut posséder à la fois des caractéristiques positives et négatives, il n'en sera pas déçu une fois confronté à la vie réelle de l'entreprise et sa performance ne s'en trouvera pas amoindrie. Au contraire, celui qui cherche à embellir l'image de l'entreprise et a tendance à la considérer sous un angle plutôt irréaliste, risquerait fort la désillusion et trouverait que les termes du contrat psychologique établi avec l'employeur n'est pas à la hauteur de ses espérances (WANOUS,1992).
Par ailleurs, les concepts de justice procédurale et de culture d'organisation ont été développés par certains auteurs pour analyser le degré d'implication des cadres dans leur travail (SHEPPARD, MINTON,1992). Ainsi, les organisations avec de fortes cultures où les différents membres partagent les croyances et les valeurs communes, sont caractérisées par une grande implication et un faible taux de démission des cadres. De la même façon, la justice procédurale met l'accent sur les divers processus organisationnels, en particulier l'allocation des rémunérations, qui, en respectant les normes de justice et d'équité, seront considérés comme autant de moyens d'inciter les cadres à l'effort et à rester dans l'entreprise.
Notons que la question de justice et d'équité (fairness en anglais) est souvent regardée par les cadres comme l'aspect essentiel de la relation d'emploi (ECCLES,1992). Dans le contexte contractuel, le mot "fairness" se réfère à la perception de la part des deux parties quant à la manière dont le contrat est réalisé. Les conditions du "fairness" peuvent relever de la répartition des droits de décision, de la mesure de la performance, ainsi que du système d'évaluation, de rémunération et de sanction. Ainsi, on peut dire qu'il y a justice et équité dès lors que l'employeur

et les cadres s'accordent sur les critères de mesure et d'évaluation de la performance ainsi que sur la relation qui lie la performance à la récompense ou à la sanction.
Les cadres auront ainsi l'autorité nécessaire, à travers les pouvoirs de décision qui leur sont conférés, pour réaliser les résultats requis et sur lesquels ils seront jugés. Cependant, les difficultés émergent lorsqu'il y a une différence dans la perception de la notion du "fairness" de la part des deux parties, et ce pour plusieurs raisons:
_ les cadres constatent qu'ils n'ont pas l'autorité suffisante pour mener à bien son travail, ce qui pourrait avoir des effets néfastes sur la mesure de sa performance (le problème bien connu de la responsabilité qui excède l'autorité).
_ l'employeur et les cadres peuvent être en désaccord sur les critères d'évaluation de la performance, sur les récompenses accordées pour un niveau d'effort donné, ou sur les modalités d'ajustement du contrat lorsque les conditions changent par rapport à celles qui ont eu lieu au moment de son établissement. En effet, dans la réalité les contrats sont souvent incomplètement spécifiés puisqu'ils sont la plupart du temps établis dans des conditions d'incertitude, et de ce fait ont tendance à évoluer lorsque l'environnement change.

D'après ce que nous avons étudié sur le travail des cadres (en tant que leader, agent de liaison, diffuseur d'informations...) lequel est caractérisé par un degré plus ou moins grand d'abstraction et d'autonomie (MINTZBERG,1973a,1984), nous voyons que les problèmes d'évaluation de la performance et en conséquence d'attribution des récompenses sont souvent délicats et peuvent être à l'origine des mécontentements et des conflits. Dans ce cas, comme les cadres ont souvent tendance à prendre en compte seulement leurs propres intérêts, l'employeur doit recourir à des procédés d'incitation afin de limiter leurs divergences et les encourager à agir selon les objectifs de l'entreprise.
Les concepts de la justice procédurale et de la culture d'organisation offrent un nouvel aperçu de la dynamique et des conséquences d'une éventuelle divergence entre l'employeur et les cadres au niveau des comportements et des espérances. Dans la plupart des organisations, ces facteurs font partie de ce qu'on appelle les contrats individuels psychologique établis entre l'employeur et les salariés (LEWIN,1994).
Examinés sous certains aspects (mécanismes d'incitation, alignement des intérêts divergents entre les cadres et les employeurs), on voit que les modèles du salaire d'efficience et le concept du contrat psychologique présentent des situations qui relèvent du problème principal-agent.
Jusqu'ici, nous avons étudié les rôles et fonctions des cadres dans les organisations ainsi que l'application de la théorie du principal-agent, des modèles du salaire d'efficience et des insiders-outsiders, des concepts du contrat psychologique, à cette

catégorie socio-professionnelle. Cependant, pour mieux comprendre la gestion interne des cadres, ainsi que la place qu'ils occupent au sein de la structure organisationnelle, nous faisons appel à la théorie des organisations que nous abordons à présent.

2.5. LES CADRES DANS LA THÉORIE DES ORGANISATIONS.

2.5.1. LES CADRES DANS LES DIFFÉRENTES PARTIES DE L'ORGANISATION.

Selon MINTZBERG (1990), dans les organisations les plus simples, on trouve en général une présence prédominante des ouvriers, c'est-à-dire ceux qui effectuent le travail de base, et leurs activités sont coordonnées par le mécanisme de l'ajustement mutuel, axé essentiellement sur le mode de communication informelle. Mais lorsque la taille de l'organisation augmente et que la division du travail devient plus importante, l'organisation a besoin de plus de cadres afin de mieux assurer la coordination du travail des exécutants. Ainsi, la dimension technique de la division du travail est complétée par la dimension administrative, fondée sur la séparation entre ceux qui exécutent et ceux qui supervisent. Une ligne hiérarchique se construit donc au fur et à mesure que l'organisation croît et nécessite la présence d'autres cadres: en dehors de ceux qui encadrent les exécutants, on voit apparaître des managers, à une position hiérarchique différente, qui supervisent d'autres managers. Notons qu'ici, le terme manager désigne plutôt le type de cadre généraliste qui supervisent et coordonnent les activités de l'unité ou du département dont il est responsable.
En même temps, on assiste à l'émergence des cadres analystes qui forment ce qu'on appelle la technostructure de l'organisation, et qui sont en fait des spécialistes dans la programmation et l'établissement des normes. Par exemple, les ingénieurs de méthodes programment les procédés de travail des ouvriers; les ingénieurs du contrôle-qualité fixent les normes des produits... Ainsi, on est en présence de trois niveaux de la division administrative du travail: les ouvriers qui exécutent le travail de base, les chefs d'unités ou de départements (ou autrement dit les cadres généralistes) qui les supervisent et les cadres analystes qui standardisent le travail.
En résumé, dans une organisation, tout en bas de l'échelle, se trouvent les exécutants qui assurent la production des biens et services, au dessus d'eux les cadres dirigeants et ceux de la ligne hiérarchique. Ces derniers sont plutôt des managers, assistés dans leur travail par les cadres analystes de la technostructure qui, grâce à leurs compétences et leurs techniques, aident l'organisation à fonctionner et à s'adapter à son environnement. Nous allons maintenant étudier plus en détails les fonctions des cadres dirigeants, ainsi que celles des cadres de la ligne hiérarchique et de la technostructure.

2.5.2. LES CADRES AU SOMMET DE L'ORGANISATION.

A ce niveau, on trouve les cadres dirigeants (le directeur général, et leurs assistants) qui sont investis des responsabilités les plus larges et qui assument les fonctions à caractère global. Ces cadres doivent veiller à ce que l'organisation réalise les objectifs fixés par ceux qui la contrôlent (les propriétaires ou les groupes de pression), et de ce fait un grand nombre de responsabilités relèvent de leurs fonctions:

_ Ils doivent assumer l'allocation des ressources qui consiste à répartir les travailleurs et les ressources à diverses tâches, établit la structure de l'organisation, et assurent le contrôle et l'autorisation des décisions importantes.

_ Ils doivent résoudre les conflits pouvant surgir au sein de l'organisation, traiter les problèmes qui remontent la ligne hiérarchique, évaluer les activités des salariés, assurer la transmission des informations du sommet vers le bas de la hiérarchie.

_ Ils doivent veiller aux problèmes de recrutement, de formation, de rémunération du personnel, et assurer que l'organisation fonctionne comme un ensemble intégré.

_ L'une des parties les plus importantes de leurs fonctions consiste à formuler la stratégie de l'organisation, en cherchant à l'adapter au rythme des changements de l'environnement. Dans leur rôle de cadres dirigeants, ils cherchent les moyens les plus efficaces pour la production des biens et services, décider de la technologie la mieux appropriée pour ces opérations et des produits qu'il faut fabriquer, rechercher les marchés sur lesquels l'organisation doit être présente.

En général, c'est à ce niveau que les cadres ont la vision la plus large, et donc la plus abstraite de l'organisation, et leur travail se caractérise par un minimum de standardisation et une latitude considérable.

2.5.3. LES CADRES DE LA LIGNE HIÉRARCHIQUE.

Entre le sommet de l'organisation et les exécutants se trouve la ligne hiérarchique qui va des cadres situés immédiatement au-dessous du sommet jusqu'aux cadres de premier niveau, c'est-à-dire ceux qui encadrent directement les ouvriers. Quand l'organisation est de grande taille, elle doit avoir besoin de cadres de niveau intermédiaire. En général, la hiérarchie se constitue de façon suivante: d'abord un cadre de premier niveau se voit attribuer la responsabilité d'un groupe d'exécutants, formant ainsi le groupe de base. Puis un autre cadre a la responsabilité d'un ensemble de ces groupes pour constituer une unité de plus grande importance, et ainsi de suite jusqu'à ce que le regroupement de toutes ces unités conduit à la formation de l'organisation dans son ensemble, avec au sommet

le directeur général. Il revient à chaque cadre de la ligne hiérarchique d'accomplir certaines tâches qui relèvent de la supervision: réunir les informations concernant les performances de son unité et les passe à son supérieur direct de façon agrégée; traiter les problèmes qui peuvent surgir au sein de son unité, proposer des changements, élaborer des règles et des projets, décider de l'allocation des ressources aux différentes parties de son unité.
Tout comme le cadre dirigeant, le cadre intermédiaire a un rôle qui va au delà de la supervision. Il doit s'occuper de la liaison entre son unité et le reste de l'organisation, ainsi qu'entre son unité et l'environnement de celle-ci. Par exemple, le responsable de ventes doit contacter les clients, chercher les commandes, et en même temps coordonner ses activés avec celles de la production et de la recherche. Ainsi, chaque cadre intermédiaire doit assurer la liaison avec les cadres des autres départements, et les personnes extérieures à l'organisation dont le travail concerne leur unité. En général, le cadre intermédiaire est investi de tous les rôles du cadre dirigeant, mais dans la limite de la gestion de sa propre unité (MINTZBERG, 1990).
Cependant, comme l'a dit SIMON (1947), plus on descend la hiérarchie, plus le travail du cadre change d'orientation. Il devient moins abstrait et plus proche du flux de travail lui-même. Pour les cadres qui se situent aux bas niveaux de la hiérarchie, le factuel l'emporte sur les valeurs, d'où une perte de valeurs le long de la ligne hiérarchique. En effet, entre la décision individuelle du cadre et l'objectif de l'entreprise, s'interpose tout un ensemble de moyens et de fins; de ce fait la relation entre cette décision et l'objectif devient si indirecte que souvent le cadre n'arrive plus à voir cette relation. C'est pourquoi, chaque cadre a tendance à agir en fonction de ce qui lui semble être les objectifs de l'entreprise, et essayer de combler le vide des valeurs communes par celles propres à son unité.
En général, le cadre de premier niveau subit de fortes influences, tant de la part de son supérieur que des cadres analystes qui conseillent et en quelque sorte programment son travail. De ce fait, il peut-être difficilement considéré comme un cadre qui a réellement la responsabilité de son unité, comme c'est le cas par exemple des agents de maîtrise dans certaines entreprises de production de masse, et des directeurs de succursales dans les grandes banques.

2.5.4. LES CADRES DE LA TECHNOSTRUCTURE.

La technostructure se compose de cadres analystes qui n'ont pas une autorité directe sur le flux de travail puisque leurs tâches consistent essentiellement à concevoir, contrôler et programmer le travail des autres. Plus une organisation recourt à la standardisation, plus la technostructure est importante (MINTZBERG,1993).

On a trois types de cadres analystes:
_ Les cadres qui fixent les normes des procédés de travail (les ingénieurs de méthodes par exemple).
_ Les cadres qui aident les dirigeants à établir la planification à long terme, contrôler le budjet de l'organisation, et spécifier les dimensions du produit ou la performance à atteindre.
_ Les cadres qui fixent les normes des qualifications, et leur travail consiste essentiellement à s'occuper du recrutement, de la formation des salariés...On retrouve dans cette catégorie les directeurs des ressources humaines par exemple.

Lorsque l'organisation est de grande taille, la technostructure intervient à tous les niveaux de la hiérarchie. Ainsi, au niveau le plus bas d'une entreprise industrielle, les cadres analystes assurent la programmation des méthodes de travail des exécutants et le contrôle de qualité. Au niveau intermédiaire, ils s'occupent de la formation des cadres moyens et des études de recherche opérationnelle. Au niveau le plus élevé, ils mettent en oeuvre des plans d'action et établissent des systèmes financiers qui permettent de contrôler les résultats des départements les plus importants.
Dans les années vingt, les travaux de Frederick Taylor ont conduit à la naissance du mouvement dit de la "gestion spécifique" et au recrutement de nombreux spécialistes de l'analyse du travail. Après la deuxième Guerre Mondiale, le développement des ordinateurs et de la recherche opérationnelle introduit la technostructure aux niveaux intermédiaires de l'organisation. Ensuite, avec le développement de la planification stratégique, du contrôle financier élaboré, et de la recherche scientifique dans de nombreux domaines, la technostructure se trouve implantée au niveau le plus élevé.
Nous avons étudié les différents types de cadres ainsi que les fonctions qu'ils assurent au sein de l'organisation considérée sous un point de vue général. Cependant, la gestion de leur carrière ainsi que l'importance et la présence prédominante de certaines catégories de cadres diffèrent selon que l'organisation est fondée sur la structure traditionnelle ou innovatrice. Une analyse approfondie de ces deux types de configurations qui caractérisent la plupart des organisations de notre société actuelle nous éclairera sur ce point. Il est à noter que nous avons choisi l'étude de ces deux types d'organisations pour les raisons suivantes:
_ L'organisation traditionnelle qui prédomine l'économie des pays industriels notamment depuis le 19è siècle jusqu'au milieu des années 70, est essentiellement adoptée par les industries de production de masse qui fonctionnent sur le mode de la gestion taylorienne. Compte tenu de ses caractéristiques que nous allons étudier, cette organisation est esssentiellement efficace dans un environnement simple et stable.

_ A côté de l'organisation traditionnelle, existe cependant un autre modèle qui possède les caractéristiques opposées à celles préconisées par Taylor, et qui est essentiellement le fait des organisations qui évoluent dans un environnement complexe, imprévisible et très concurrentiel. Cette structure est adoptée soit par les organisations (même de production de masse) qui opèrent sur des marchés concurrentiels, soit par celles qui exercent des activités nécessitant des connaissances complexes et sophistiquées, et c'est le cas des firmes de recherche et d'innovation (électronique, informatique...). Cette organisation préfigure le type de structure que l'on va retrouver dans un grand nombre d'entreprises dans les années 80 et 90, marquées par de grandes restructurations et une concurrence exacerbée. La turbulence et les incertitudes économiques vont en effet conduire les firmes à adopter une nouvelle forme d'organisation qui sera davantage axée sur l'innovation, le travail en équipes, la flexibilité, et le caractère informel de la communication, c'est-à-dire toutes les caractéristiques de l'organisation innovante que nous avons choisi d'étudier en même temps que l'organisation traditionnelle. La gestion interne des cadres est de ce fait différente selon qu'ils travaillent dans des firmes traditionnelles ou innovatrices, et c'est ce que nous allons voir à présent avec l'analyse de ces deux types d'organisations.

2.6. LES CADRES DANS L'ORGANISATION TRADITIONNELLE.

2.6.1. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION TRADITIONNELLE.

Selon MAX WEBER (1947), les organisations traditionnelles se construisent en général sur la base de la structure bureaucratique et s'appuient sur la formalisation du comportement pour coordonner les activités de leurs membres.
Ces organisations ont donc les principales caractéristiques suivantes:
_ L'autorité et l'exécution du travail s'inscrivent dans des règles et des procédures strictement définies. Toutes les activités sont donc bien régulées, et les personnes employées doivent posséder des qualifications conformes aux règlements.
_ La hiérarchie est fondée sur un système fermement ordonné dans lequel les postes plus élevés supervisent les postes subalternes.

MINTZBERG (1993) rejoint l'idée centrale de WEBER selon laquelle une entreprise est structurée de façon bureaucratique si son comportement est prédertéminé et prévisible.
Quant à MICHEL CROZIER (1963), dans son ouvrage intitulé "Le phénomène bureaucratique", il émet l'idée selon laquelle l'organisation bureaucratique est une organisation très formalisée et règlementée à tous les niveaux.

Dans ce type d'organisation, des règles impersonnelles définissent les fonctions, les choix des personnes appelées à remplir ces fonctions, ainsi que le comportement que les employés doivent adopter dans une situation donnée. La promotion, l'augmentation des salaires, et le transfert des postes obéissent aussi à des procédures bien déterminées, qui en général prennent en compte le principe de l'ancienneté.

Les règles délimitent le pouvoir de chacun, y compris le pouvoir du supérieur de donner des ordres arbitraires. Ainsi, le supérieur n'est lui-même qu'un exécutant chargé d'appliquer les normes impersonnelles.
Du fait de toutes ces caractéristiques, l'organisation traditionnelle ne manque pas de générer des dysfonctionnements pour plusieurs raisons:
_ Les salariés, y compris les cadres et les subordonnés, sont privés de toute initiative et sont totalement soumis à des règles qui leur sont imposées.
_ Lorsque surviennent les situations qui ne sont pas couvertes par des règles, les décisions sont souvent prises au niveau de la direction générale, c'est-à-dire aux endroits où l'on n'est pas en mesure de posséder toutes les informations nécessaires pour pouvoir prendre des décisions appropriées. Par contre, ceux qui connaissent bien la situation, n'ont pas le pouvoir de décider. Nous sommes donc en face d'une configuration où il y a séparation entre le pouvoir de décider et le savoir nécessaire pour une prise de décision adéquate.
_ Il y a peu ou pas de communication entre les différents départements ou groupes de travail. Chacun se concentre sur son propre but au détriment du but plus large de l'entreprise.
_ Des groupes de pouvoir peuvent se développer autour des zones floues, pas assez bien définies, et qui échappent au contrôle des règles et des dirigeants.
Ces organisations opèrent dans des environnements stables, sont conçues pour éliminer l'incertitude, et peuvent apporter de ce fait la sécurité à leurs salariés en échange d'un travail très contrôlé et très formalisé.

Comment se définissent les rôles et la nature du travail des cadres au sein de ces organisations? C'est ce que nous allons étudier à présent.

2.6.2. LES CADRES DANS LES ORGANISATIONS TRADITIONNELLES.

D'abord, il est à remarquer que l'organisation qui fonctionne sur le mode traditionnel ou bureaucratique est en général une organisation de type taylorien. Etant le produit de la Révolution Industrielle, elle a été la forme organisationnelle dominante au cours du 19è siècle, et notamment du début du 20è siècle jusqu'au milieu des années 70 (MINTZBERG,1993).

Dans ce type d'organisation, les tâches du personnel exécutant qui travaille à la production des biens et services sont simples et répétitives, et nécessitent en général un minimum de qualification. La formation est de peu d'importance et est souvent dispensée par l'organisation elle-même. La division du travail est très poussée à ce niveau, les postes sont strictement définis, et les procédés de travail sont standardisés. Les ouvriers ont une marge de manoeuvre très faible puisque la formalisation du comportement est le paramètre essentiel. Les caractéristiques de cette partie de l'organisation correspondent en quelque sorte à celles du segment inférieur du secteur primaire stipulé dans les marchés internes (PIORE,1978; BERGER,PIORE,1980).

_ LES CADRES DIRIGEANTS:

Dans l'organisation traditionnelle, les cadres dirigeants ont un pouvoir considérable puisque c'est une structure relativement centralisée où l'autorité et le pouvoir formel se situent au sommet. Ces cadres veillent au bon fonctionnement de la machine bureaucratique, interviennent dans les activités de la ligne hiérarchique en vue de la coordination des activités. Ils sont les seuls généralistes de l'organisation qui ont une large perspective pour exercer la supervision sur l'ensemble des fonctions, alors que les cadres spécialistes sont investis de responsabilités limitées à un segment donné du processus de travail. Comme ces organisations visent plus à améliorer les performances qu'à résoudre les problèmes, les cadres dirigeants sont en permanence à la recherche des méthodes plus efficaces pour produire un meilleur résultat.
Il appartient aussi à ces cadres d'élaborer la stratégie d'ensemble qui sera transmise à la ligne hiérarchique pour la mise en oeuvre avec l'aide des programmes et des plans d'actions. Ainsi, comme l'a fait remarquer SIMON (1947), émerge une structure qui ressemble à une hiérarchie des fins et des moyens, où des cadres situés à des niveaux différents s'occupent des mêmes types de décisions dont le degré de spécificité s'accroît à mesure que l'on descend la hiérarchie.
Cet aspect du processus décisionnel implique une nette distinction entre les phases d'élaboration de la stratégie (mise au point par les cadres dirigeants) et de sa mise en oeuvre (réalisée par les cadres de la ligne hiérarchique). Parmi les composantes de la stratégie élaborée par le sommet de l'organisation, figure celle qui met l'accent sur le problème du contrôle qui est en fait l'un des aspects fondamentaux des entreprises traditionnelles (MINTZBERG,1993). A tous les niveaux, et notamment au niveau des cadres dirigeants, la mentalité du contrôle s'affirme comme le principe directeur pour la raison suivante: la mise en place d'un système de contrôle très poussé vise à contenir les conflits qui ne manquent pas de surgir à cause des caractéristiques fondamentales mêmes de ces types d'oganisations.

En effet, la division extrême du travail, la forte différenciation entre les départements, la séparation rigide entre les unités administratives et opérationnelles, l'absence de motivation chez les exécutants découragés par le travail répétitif, tous ces facteurs sont autant de causes génératrices de conflits. Pour les cadres dirigeants, la résolution de ces problèmes ne passe pas par la création d'un milieu de travail où les salariés puissent se communiquer facilement, mais plutôt par la mise en place d'un système fermé et étroitement contrôlé où les individus doivent en général travailler sous la contrainte.

_ LES CADRES DE LA LIGNE HIÉRARCHIQUE:

Ces cadres qui font partie de la structure administrative sont investis de trois principales responsabilités:
_ Ils servent de diffuseurs du flux vertical d'informations: transmettre les résultats de leurs unités à leurs supérieurs hiérarchiques, et faire circuler les programmes d'action détaillés à leurs subordonnés.

_ Ils travaillent avec les cadres de la technostructure pour appliquer les normes (concernant les méthodes de travail par exemple) établies par ces derniers aux unités opérationnelles (ce qui explique pourquoi ces unités sont en général regroupées par fonctions).

_ Ils doivent régler les conflits susceptibles d'émerger au sein des groupes d'opérateurs qui travaillent dans le cadre rigide de la standardisation où la communication informelle est presque exclue. Dans ce contexte, si les différends surgissent, il est difficile pour les exécutants de s'adapter mutuellement les uns aux autres afin de trouver un terrain d'entente. L'intervention du cadre de premier niveau se révèle donc nécessaire. Cependant, comme le travail d'exécution est répétitif, peu qualifié et très formalisé, il requiert peu de supervision et de ce fait, la surface de contrôle de l'encadrement de premier niveau est grande. Par contre, celle des cadres moyens est plutôt limitée, car ils travaillent souvent dans de petits groupes afin de pouvoir assurer de façon efficace leur rôle de liaison qui implique beaucoup de relations interpersonnelles entre leurs supérieurs, leurs subordonnés et les cadres de la technostructure.

_ LES CADRES DE LA TECHNOSTRUCTURE:

Bien qu'ils ne soient pas dotés d'un pouvoir formel, ces cadres ont une influence considérable au sein de l'organisation, notamment vis-à-vis des exécutants et des cadres de premier niveau dont le travail est en général programmé et standardisé.

L'influence des cadres de la technostructure est due au fait que l'organisation traditionnelle repose essentiellement sur le mécanisme de formalisation, qui se reflète dans la plupart des activités de l'entreprise qui doit donc faire appel aux services des ingénieurs de méthodes, du contrôle de qualité, des spécialistes du budjet, de la recherche opérationnelle... Le contrôle de ces cadres spécialistes de la gestion scientifique s'étend ainsi à tous les niveaux de la hiérarchie où le travail est en grande partie régi par les règles et les procédures formelles. Cependant, les cadres dirigeants se préservent quand même une assez large marge de manoeuvre dans leurs décisions, quoique leur comportement soit plus ou moins formalisé par les règles qu'ils ont contribué à élaborer avec les cadres spécialistes.
Par ses caractéristiques, l'organisation bureaucratique se rapproche de très près des principes classiques du management: une définition nette et précise de la hiérarchie, une division du travail très poussée, une forte séparation entre les unités, que ce soit entre les fonctions, les niveaux hiérarchiques, ou entre la conception et l'exécution.

2.6.3. L'ENVIRONNEMENT DE L'ORGANISATION TRADITIONNELLE.

Afin de connaître l'impact de l'environnement sur l'organisation, les capacités de cette dernière d'y faire face, de le prédire, et d'y répondre rapidement, il est nécessaire d'étudier les caractéristiques des environnements auxquels une organisation peut-être confrontée.
Un environnement peut se révéler en effet stable ou instable, simple ou complexe (MINTZBERG,1990):
_ L'environnement est stable lorsqu'on peut tout prévoir, lorsque tous les aspects de la vie économique se présentent de façon certaine et prévisible. Par contre, il est instable et même hostile lorsque l'organisation doit faire face à des facteurs tels que les changements rapides des technologies (comme dans les industries électronique et informatique) ou dans la demande des clients qui exigent un renouvellement fréquent des produits, la concurrence exacerbée entre les entreprises, bref tout ce qui ne peut pas être prévu de façon certaine et qui rend le travail de l'organisation incertain et imprévisible.

_ L'environnement est simple lorsqu'il nécessite un savoir peu élargi, peu sophistiqué pour mettre au point des produits simples (la fabrication des boîtes en carton par exemple). Dans ces cirsconstances, le savoir peut-être décomposé en éléments simples, faciles à comprendre. Ce qui n'est pas le cas pour un environnement complexe qui au contraire, exige des connaissances très étendues (qui correspondent en général à une formation générale importante) concernant les produits, les clients, les caractéristiques des firmes concurrentes...

Ainsi, une agence spatiale fonctionne dans un environnement complexe, étant donné qu'elle nécessite un savoir sophistiqué relatif aux domaines scientiquement avancés.
Nous avons vu que l'organisation traditionnelle qui en général est fondée sur un travail simple, répétitif et très standardisé, est surtout présente dans des environnements simples et stables. Ceci est dû au fait que dans un environnement complexe, il est difficile de décomposer le travail en des tâches simples, et dans un environnement instable lié au caractère imprévisible des événements économiques, le travail ne peut pas être facilement programmé et perd donc son caractère simple et répétitif.
L'entreprise bureaucratique est souvent une grande entreprise assez âgée, qui arrive en quelque sorte à contrôler son environnement et décider des normes qu'elles veulent intégrer à son organisation. C'est une organisation qui repose sur un volume de travail d'exécution faisant appel à la programmation et la répétition. L'entreprise de production de masse est l'exemple type de l'organisation traditionnelle, où le processus de production se présente sous forme d'une chaîne continue d'opérations bien programmées, et où les unités sont en général regroupées par fonctions. La structuration par fonctions parfois remonte jusqu'au sommet de la hiérarchie. Notons également que dans ces firmes, il y a un nombre élevé de niveaux d'encadrement dans le département de production, ainsi que dans l'entreprise toute entière.

Les entreprises de production en continu peuvent aussi adopter la structure traditionnelle lorsqu'elles ne sont pas automatisées, et qu'elles doivent recourir à un nombre important d'ouvriers au niveau du processus de production. Ces organisations traditionnelles soit opèrent dans un environnement stable, soit essayent de le stabiliser et de le ramener sous son contrôle. C'est le cas des grandes entreprises sidérurgiques et de transports qui, pour assurer le contrôle de l'offre et de la demande, pratiquent l'intégration verticale en étendant leurs activités en amont et en aval de la chaîne de production, et deviennent ainsi leurs propres fournisseurs et leurs propres clients. Les petites firmes ou les entreprises de services telles que les banques et les compagnies d'assurances, peuvent aussi adopter l'organisation bureaucratique lorsque leurs activités sont de nature répétitive.

2.6.4. CRITIQUES DE L'ORGANISATION TRADITIONNELLE.

Ce type d'organisation issu du modèle taylorien de la gestion scientifique, comme nous l'avons déjà signalé, est la structure la plus efficace lorsqu'elle s'inscrit dans un environnement stable, prévisible, qui nécessite un travail simple et répétitif.

Cependant, cette structure est en même temps à l'origine de désavantages considérables tant sur le plan des relations humaines que sur le plan économique. Nous allons donc examiner les problèmes que soulève cette organisation et qui ont suscité tant de débats, en mettant notamment l'accent sur l'inefficacité générée par cette dernière au niveau du travail des cadres.

_ L'idée d'un contrôle renforcé, réalisé à tous les niveaux de la hiérarchie impliquant la dichotomie entre la conception des méthodes de travail et l'exécution (où toute initiative est soustraite aux individus qui sont considérés comme des moyens et des parties d'une machine) a abouti au mécontentement et à la résistance des salariés(absentéisme, grèves, sabotage...). Ces manifestations ne sont pas seulement le fait des ouvriers, mais se constatent également chez les cadres qui ne supportent plus de travailler dans cette atmosphère de contrôle, même si au sein de cette organisation, leur carrière a été marquée par des succès (BAUGHMAN,1974).
Le conflit fondamental entre l'efficacité organisationnelle obtenue grâce à l'instauration d'un contrôle excessif, et la satisfaction individuelle liée au besoin de réalisation personnelle, a été dénoncé par les théoriciens des écoles des Relations humaines et de la Psychologie industrielle.

_ L'organisation est source d'inefficacité dans la mesure où les différentes unités de l'encadrement doivent adopter une méthode de travail qui est à l'image même de celle des exécutants, c'est-à-dire fondée sur une division du travail très poussée qui amène à un repli de chaque cadre sur sa propre fonction.
Les barrières de communication s'érigent entre les structures (horizontales, verticales, entre les cadres administratifs et ceux de la technostructure) et empêchent les gens de se communiquer, d'échanger leurs expériences. Chaque cadre cherche à protéger ses propres prérogatives et celles de son unité en se murant contre la pression et les interférences des autres. Dans ce contexte, apparaît rapidement une concurrence entre les cadres qui cherchent à créer des unités plus grandes et plus puissantes, étant donné que la règle administrative fait souvent dépendre le salaire du nombre de subordonnés (WORTHY,1950). Tout ceci aboutit naturellement à l'augmentation souvent injustifiée des effectifs, et à l'existence d'un personnel d'encadrement plus préoccupé de gagner davantage d'influence que de servir des clients.
Dans ces conditions, si l'organisation est soumise à un contrôle externe (c'est-à-dire lorsqu'il y a séparation entre le contrôle et la gestion de l'entreprise), on a donc un problème de principal-agent, et l'application du salaire d'efficience se révèle pertinente dans la mesure où elle encourage les cadres à se montrer plus coopératifs, en orientant leurs intérêts davantage dans la réalisation des objectifs de l'entreprise que dans la consolidation de leur propre pouvoir.

La volonté de contrôler son environnement fait que l'organisation bureaucratique fonctionne comme un puissant marché interne, avec tous les privilèges inhérents attribués aux salariés membres tels que la sécurité de l'emploi, l'assurance d'un salaire stable et de bonnes perspectives de carrière. Ces prérogatives sont en effet plus grandes pour les cadres, notamment ceux qui ont des pouvoirs et des responsabilités élevés.
Par ailleurs, en attribuant un pouvoir considérable aux cadres de la technostructure au détriment des cadres de la production, l'organisation réduit ses capacités de flexibilisation et d'adaptation aux changements de l'environnement. Cette incapacité se fait sentir immédiatement lorsque l'organisation doit faire face à un environnement changeant. En effet, lorsqu'il y a une question peu habituelle qui survient à un certain niveau de la hiérarchie, le cadre qui s'y situe n'a pas l'autorité nécessaire de la règler. Il doit la transmettre à des cadres qui sont investis de responsabilités plus élevées, parfois même jusqu'au au sommet de la hiérarchie.

Dans ce contexte, ce système pose de grands problèmes: comme l'organisation bureaucratique est fondée sur une ligne hiérarchique à plusieurs niveaux, les informations transmises verticalement risquent d'être déformées (parfois intentionnellement) et perdent ainsi de leurs significations initiales. De ce fait, il n'est pas rare que les cadres dirigeants, à qui appartient l'autorité des prises de décision importantes, puissent ne pas prendre les mesures appropriées, étant donné qu'ils ne sont pas en possession de données suffisantes et nécessaires. Tant que l'origine du problème survient à un endroit et que le pouvoir de décision réside dans un autre, l'efficacité économique de l'organisation s'en trouvera sûrement diminuée.
De plus, le mécanisme qui consiste à faire remonter les informations empêche la résolution rapide d'un problème qui ne peut pas attendre. C'est souvent le cas dans un environnement très changeant où la plupart des problèmes doivent être réglés en "temps réel", et qu'une décision prise avec du retard sur l'événement risque de se révéler inappropriée. Ainsi, la centralisation du pouvoir et l'importance mise sur la communication hiérarchique placent les cadres dirigeants dans une situation difficile. En effet, pour être en mesure de décider de façon adéquate, ils doivent posséder des informations tangibles, détaillées, basées sur l'événement en cours. Or, quand elles parviennent au sommet après avoir parcouru tous les niveaux hiérarchiques, elles perdent toutes leurs substances, et ne constituent plus qu'un système de données abstraites et inadéquates sur lequel les responsables doivent souvent s'appuyer pour décider.
Tous ces problèmes proviennent en fait de la séparation nette entre la conception (qui relève de la direction générale) et la mise en oeuvre de la stratégie (qui est du ressort des autres membres de l'organisation).

L'efficacité du système dépend étroitement de deux conditions essentielles:
_ La personne qui formule la stratégie doit-être en possession des informations nécessaires, tout au moins autant que celle qui l'exécute.
_ L'environnement doit-être suffisamment stable et prévisible pour que lors de sa mise en oeuvre, la stratégie garde toute sa pertinence et qu'il n'y ait pas de décalage entre les moments de conception et d'exécution.

En l'absence d'une de ces conditions, la dichotomie ne peut plus fonctionner, et doit faire place à un mécanisme qui favorise le caractère simultané de la formulation et de la mise en oeuvre, et qui de ce fait relève plus d'un système d'adaptation que d'un système de planification (MINTZBERG, 1973b). L'organisation traditionnelle est fondamentalement une structure inflexible, qui a de grandes difficultés à s'adapter puisqu'elle n'est pas conçue pour changer ses stratégies. Celles-ci deviennent vite irréalistes et perdent de leur pertinence dans des environnements complexes et imprévisibles.

Au sein de cette organisation, le travail des cadres consiste essentiellement à améliorer l'efficacité des opérations, réduire les coûts, instaurer de meilleures règles et procédures en vue de renforcer le système de contrôle. Par contre, ils ne sont pas encouragés à prendre des risques, à adopter des comportements flexibles et à innover. Car tout changement désintègre les normes établies, et le système dans son ensemble doit-être reconçu depuis le début. Ainsi, tant que la demande des biens et services standardisés et de bon marché existe, tant que le processus de production s'appuie davantage sur un nombre important d'exécutants peu qualifiés que sur des systèmes automatisés, l'organisation traditionnelle pourra encore trouver sa place au sein de l'économie.

Cependant, étant donné que nous vivons dans un environnement complexe et instable, l'organisation aura du mal à se fonder sur la configuration bureaucratique pour assurer son efficacité et sa compétitivité. D'autres structures qui permettent à l'entreprise de s'adapter, de répondre rapidement aux changements vont émerger. Celles-ci ne reposent plus sur la dichotomie formulation-exécution, mais plutôt sur le principe selon lequel celui qui exécute est en même temps investi de la responsabilité de formulation qui sera rendue adaptée aux changements de l'environnement. L'organisation de recherche et d'innovation est l'exemple même de ce type de structure que nous allons étudier à présent, et qu'adoptent en général les entreprises de technologie de pointe (aéronautique, informatique, électronique...), c'est-à-dire celles qui ont fait leur apparition ou se sont fortement développées depuis la deuxième Guerre Mondiale.

2.7. LES CADRES DANS L'ORGANISATION INNOVANTE.

2.7.1. LES CARACTÉRISTIQUES DE L'ORGANISATION INNOVANTE.

Ce type d'organisation est basée sur une structure complètement différente de celle de l'organisation traditionnelle. La plupart des entreprises qui doivent toujours innover et faire des recherches (par exemple les firmes de haute technologie), s'organisent sur la base de la structure de type organique qui est aussi celle qui respecte le moins les principes classiques de la gestion, car elle permet de rompre avec les habitudes établies. L'organisation de recherche et d'innovation possède les principales caractéristiques suivantes:

_ Au sein de l'entreprise, les salariés travaillent en interaction les uns avec les autres, et leurs tâches sont redéfinies continuellement sur la base des objectifs d'ensemble de l'organisation.

_ Chaque individu doit s'engager complètement dans son travail et s'identifie aux objectifs de l'organisation. Il est par conséquent responsable non seulement vis-à-vis de son unité ou de son supérieur hiérarchique, mais également du reste de l'organisation. Celle-ci est de ce fait fondée sur une structure en réseaux de communication, de l'autorité et du contrôle.

_ Les cadres dirigeants ne sont plus supposés tout savoir, car la connaissance technique et commerciale, nécessaire pour l'accomplissement d'une tâche peut situer n'importe où dans le réseau. Et l'endroit où se trouve le savoir devient donc un centre d'autorité, de communication et de contrôle. La communication horizontale est plus privilégiée par rapport à celle qui s'opère sur le plan vertical. Les relations entre les différents niveaux hiérarchiques s'établissent plus sur la base du conseil que sur celle du commandement (MINTZBERG,1993).

A la lumière de ces traits fondamentaux, nous constatons que l'organisation fondée sur l'innovation et la recherche se caractérise esssentiellement par l'absence de formalisation (qui se définit comme l'ensemble des règles et des procédures écrites). Etant donné qu'elle est à l'opposé de la structure traditionnelle, nous pouvons dire que ces deux configurations se trouvent aux deux extrêmes d'un continuum de structures qui se définissent par un plus ou moins grand degré de formalisation.

2.7.2. LES CADRES DANS LES ORGANISATIONS INNOVANTES.

Comme nous l'avons déjà signalé, l'archétype de la structure organique est l'organisation au sein de laquelle la recherche et l'innovation occupent une place importante. Ce type d'organisation se distingue par ses capacités de flexibilisation

et de décentralisation, et utilise à la fois le regroupement par fonctions et le regroupement par projets.
Dans ce contexte, les cadres sont regroupés en unités fonctionnelles pour les besoins de la gestion du personnel (formation, recrutement, communication professionnelle...), mais ils sont déployés dans des équipes de projets pour le travail d'innovation. Comme l'organisation a besoin de différentes formes de compétences, elle doit utiliser des experts et des spécialistes qui sont dotés d'une formation générale importante. Lorsqu'il y a un projet ou une innovation spécifique à réaliser, ces cadres aux connaissances et aptitudes hautement développées doivent réunir leurs efforts dans des équipes multidisciplinaires. La nécessité de ce travail en équipes implique que l'organisation doit briser les barrières classiques de la spécialisation et de la différenciation.
Comme tous les efforts doivent être orientés vers l'innovation et la recherche et non le travail répétitif, les cadres doivent apprendre à s'adapter les uns aux autres, et la coordination de leur travail doit se faire sur la base de l'ajustement mutuel. Et afin de faciliter la communication, l'organisation utilise, en plus des cadres travaillant dans des diverses équipes et groupes d'études, ceux dont la fonction est d'assurer la liaison au sein de chaque groupe et entre les groupes.

C'est pour cette raison qu'il y a beaucoup de cadres dans ce type d'organisation: responsables de fonctions, responsables d'équipes d'études et de projets, cadres de liaison. Comme l'organisation s'appuie sur des experts qui sont dotés d'une formation élevée, elle doit fonctionner sur un mode très décentralisé en ce sens que le pouvoir de décision est attribué aux cadres de tous les niveaux de la hiérarchie, en fonction des besoins et de la nature des décisions à prendre. La décentralisation non seulement permet à l'organisation de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement puisque les pouvoirs de décisions sont placés là où est le savoir, mais elle est également un puissant moyen de motiver les salariés, notamment les cadres. En effet, les cadres qui travaillent dans les entreprises de recherche et d'innovation ont en général besoin d'une marge de manoeuvre considérable pour pouvoir développer pleinement leur créativité et leur initiative. L'organisation ne peut les attirer, les retenir, et exploiter leurs compétences que si elle leur donne des pouvoirs de décision importants. Cette motivation est d'autant plus cruciale que les travaux sont de nature complexe et nécessitent un degré élevé d'imagination et de créativité. Par ailleurs, la mise en oeuvre de la décentralisation fournit aux cadres l'occasion de s'entraîner à décider, ce qui prépare en quelque sorte certains d'entre eux à l'accès aux plus hautes fonctions, là où les décisions les plus importantes et les plus difficiles doivent être prises.
Dans ces circonstances, la conception des stratégies explicites ne constitue pas l'aspect prédominant du rôle des cadres dirigeants, et ceci pour plusieurs raisons:

_ Etant donné que l'organisation laisse aux cadres experts les pouvoirs de décision dans les domaines qui relèvent de leurs compétences, les cadres dirigeants n'ont donc pas besoin de formuler dans les détails la stratégie d'ensemble, mais plutôt de définir les lignes directrices larges et flexibles à l'intérieur desquelles les groupes de travail ont la latitude de porter leurs décisions, par exemple sur le développement des projets et la façon de les réaliser. De ce fait, même si les buts de l'entreprise sont clairement définis par les cadres dirigeants, les moyens pour les atteindre ne le sont pas, puisqu'il est laissé aux cadres experts de les développer au fur et à mesure, par essais et erreurs (CHANDLER, SAYLES,1971).

_ Comme l'autorité est ainsi dispersée, des divergences d'opinions peuvent surgir entre les groupes qui doivent temporairement travailler ensemble. Aussi, il appartient aux cadres dirigeants de règler ces divergences et de les canaliser pour les mettre au service des fins productives. Ces cadres dirigeants se distinguent donc par leurs capacités de persuasion et de négociation, qu'ils utilisent pour rassembler les autres cadres à travailler ensemble dans des équipes multidisciplinaires.

_ Malgré la décentralisation des pouvoirs de décision, c'est aux cadres dirigeants de veiller à ce que le travail soit accompli dans les délais et les limites budgétaires fixées. Ils doivent également assumer le rôle de liaison avec les personnes externes à l'organisation (clients, fournisseurs...), développer et négocier des contrats afin d'assurer à l'organisation un flux régulier de travail.

2.7.3. L'ENVIRONNEMENT DE L'ORGANISATION INNOVANTE.

Dans un environnement stable, l'organisation peut en effet prévoir ce qui arrive dans l'avenir. Elle peut ainsi programmer toutes les activités en établissant des règles, formaliser le travail et les actions, et fonctionne sous la forme d'un marché interne protégé, avec l'application des procédures bien définies du sommet jusqu'en bas de la hiérarchie.
Par contre, si l'organisation doit faire face à une demande imprévisible des clients, un renouvellement sans cesse des produits (notamment sous la pression de la concurrence), des changements rapides dans la technologie, elle doit adopter une structure à la fois non traditionnelle et décentralisée (ce qui est le cas de l'organisation innovante) qui lui permettra de répondre rapidement à ces problèmes. En effet, lorsque les changements s'accélèrent, de nouveaux problèmes apparaissent et demandent à être traités dans de courts délais, les formes traditionnelles d'organisation ne sont plus appropriées; c'est aussi l'exigence de plus d'informations à plus grande vitesse qui détruit les grandes hiérarchies typiques de l'organisation traditionnelle (TOFFLER,1970).

Ainsi, on peut dire que l'instabilité diminue la bureaucratisation, que les décisions répétitives sont mieux réalisées dans des entreprises fonctionnant sur le mode traditionnel, alors que l'innovation et la recherche sont plus facilitées dans le contexte de la structure organique (ou non traditionnelle).
Cette correspondance se constate même à l'intérieur des organisations. Les différents départements d'une entreprise peuvent adopter des structures diverses selon le degré de stabilité de leur environnement spécifique. De ce fait, les départements de recherche et développement où l'innovation est primordiale, s'organisent en général sur la base de la structure organique; par contre les départements de production où les facteurs risques et incertitudes (inhérents à l'innovation) sont plutôt absents, sont les plus bureaucratiques (HARVEY,1968).

Les organisations qui adoptent la structure organique et relativement décentralisée sont de plusieurs sortes:
_ Celles qui évoluent sur des marchés où il y a des changements fréquents des produits ou qui doivent fabriquer des produits en petites séries. C'est aussi le cas de l'entreprise qui fabrique des produits sur commande pour un client précis. Au sein de ces entreprises, les ingénieurs de développement ont des pouvoirs considérables.
_ Celles qui sont spécialisées dans des productions de masse, mais qui opèrent sur des marchés si concurrentiels qu'ils doivent continuellement renouveler leurs produits. C'est le cas par exemple des industries cosmétiques et pharmaceutiques qui doivent faire face à un environnement complexe et instable. Dans ces conditions, l'organisation fonctionne avec des opérations de production de masse, accompagnées d'un département de développement fondée sur une structure non traditionnelle et plutôt décentralisée pour encourager l'innovation.
_ Les entreprises qui ont recours à des systèmes techniques sophistiqués et automatisés ont besoin des cadres compétents, dotés d'une formation très poussée. Ceux-ci doivent travailler en équipes, joindre leurs efforts pour la conception, le choix, l'achat et la maintenance des machines. Pour faire face à la complexité des équipements, l'entreprise doit adopter une organisation de travail flexible qui facilitera le travail des cadres qui ont à la fois le savoir et le pouvoir de décision.
De ce fait, les entreprises traditionnelles qui ont automatisé leur système de production ont tendance à se rapprocher de la structure d'innovation et de recherche. Les ingénieurs de méthodes perdent leur influence puisque le contrôle (si primordial dans l'organisation traditionnelle) est incorporé au contrôle technique des équipements, souvent assuré par les opérateurs qui ne sont plus soumis aux normes et règles établies par les cadres de la technostructure.
L'organisation de recherche et d'innovation est en effet adaptée à une population active plus éduquée, désireuse de travailler dans un milieu conçu comme un système intégré et non comme un rassemblement de parties disparates.

C'est la configuration adaptée aux technologies avancées et aux environnements complexes et exigeants en matière d'innovations. Elle trouve donc mieux sa place au sein des industries de haute technologie telles l'aéronautique, l'électronique, l'informatique, la pétrochimie..., ou dans les secteurs de services comme les cabinets de conseils, de recherches... , où travaillent la plupart des cadres diplômés.

Jusqu'ici, nous avons étudié les rôles et les places qu'occupent les cadres au sein des différents types d'organisations. Nous allons voir que les trajectoires des carrières des cadres ne sont pas les mêmes selon qu'ils travaillent dans des entreprises traditionnelles ou innovantes, et l'étude des marchés internes des cadres dans des firmes de recherche et d'innovation, en mettant en avant ces différences de base, nous éclairera mieux sur ce point.

2.8. CHANGEMENTS DANS LES STRUCTURES DE CARRIÈRE DES CADRES DES FIRMES INNOVANTES.

Il y a peu d'études consacrées à la structure du marché interne des cadres et à la gestion de leur carrière. Cependant, la littérature a fourni une image implicite de la carrière des cadres et cette image qui est celle de la carrière fonctionnelle classique, s'inscrit dans le contexte des grandes entreprises traditionnelles, bureaucratiques. La trajectoire professionnelle classique des cadres a des caractéristiques suivantes:

_ Leur carrière suit le mouvement vertical le long de la ligne hiérarchique au sein d'une fonction donnée. Les différents mouvements d'emplois effectivement réalisés s'accordent avec le plan formel de gestion de la carrière des cadres.

_ Leur carrière suit une trajectoire linéaire et verticale, avec des mouvements correspondant aux promotions à des niveaux hiérarchiques plus élevés.

_ Les mouvements d'emplois se font en général dans une même unité et les cadres continuent à travailler sous la direction d'un même supérieur hiérarchique.

_ Il y a une forte différenciation entre les unités qui fonctionnent séparément et qui ne pratiquent pas l'échange de leurs cadres.

_ Il y a un long chemin à parcourir entre le moment où le cadre débute sa carrière à un emploi situé aux ports d'entrée et celui où il peut accéder aux plus hautes fonctions.

_ Ils obtiennent les postes de cadres généralistes ou font partie du sommet de la hiérarchie (assistants du cadre dirigeant par exemple) relativement tard dans leur carrière (KANTER,1984).

Ces modèles sont associés à une longue ligne hiérarchique, un flux vertical de communication, une relative centralisation, des activités regroupées par fonctions, et une technologie peu changeante.

Pour la plupart des cadres qui travaillent dans des entreprises traditionnelles, leur carrière s'inscrit dans cette trajectoire fonctionnelle classique. Par contre, dans les firmes innovatrices où les composantes de recherche et d'innovation sont importantes, la carrière des cadres ne suit pas ce modèle classique et possède les caractéristiques suivantes:

_ Les mouvements d'emplois effectifs ne respectent pas les procédures formelles. De ce fait, la mobilité des cadres ne suit pas les trajectoires traditionnelles et ils se voient offerts plusieurs voies de développement de carrière.

_ Le regroupement par fonctions est limité, et il y a souvent des mouvements d'emplois latéraux et non linéaires.

_ La carrière des cadres se fait à l'intérieur de plusieurs unités de l'organisation, et non pas une seule.

_ Il y a un échange fréquent des cadres entre les différentes unités (pour accomplir par exemple un travail d'équipes qui nécessite des compétences différentes).

_ Depuis les emplois situés aux ports d'entrée, les cadres peuvent atteindre rapidement les postes de hautes responsabilités, et ce en quelques mouvements d'emplois.

_ Ils arrivent aux positions de cadres généralistes ou d'assistants des dirigeants relativement tôt dans leur carrière.

Nous voyons que la gestion interne des cadres dans différents types d'organisations reflète bien les caractères structurels de celles-ci que nous avons étudiés ci-dessus. A présent, nous allons analyser l'impact que les caractéristiques structurelles des firmes innovantes puissent avoir sur les marchés internes des cadres.

2.8.1.L'IMPACT DES CARACTÉRISTIQUES STRUCTURELLES DES FIRMES INNOVANTES SUR LES MARCHÉS INTERNES DES CADRES.

La relative jeunesse associée à la croissance continuelle des firmes innovatrices sont en quelque sorte à l'origine du développement des carrières des cadres suivant le modèle non traditionnel. Premièrement, une expansion rapide de ces firmes implique l'augmentation du nombre des postes de cadres accompagnée d'une plus grande possibilité de mobilité. Ainsi, la demande accrue pour cette catégorie de travailleurs conjuguée au développement des organisations de recherche et d'innovation font que les employeurs doivent adopter des stratégies nouvelles concernant la gestion interne des cadres. Désormais, ils se préoccupent moins de "l'ordre", de la séquence des mouvements d'emplois ou de l'exigence d'une expérience confirmée des cadres, mais plutôt de promouvoir les candidats dotés de grandes potentialités ou de procéder à un transfert fréquent des cadres à des tâches nouvelles, afin de développer leurs compétences dans plusieurs domaines.

Deuxièmement, une rapide croissance et une relative jeunesse des firmes implique que celles-ci doivent recourir aux cadres du marché externe. Ces cadres, notamment des spécialistes, peuvent occuper au moment de leur embauche, des postes situés au-dessus des ports d'entrée. Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que dans le contexte d'une croissance stable et prévisible, théoriquement les entreprises peuvent recruter au niveau le plus bas, puis procéder à la promotion interne de ces cadres, et recruter de nouveaux salariés aux ports d'entrée. Cependant, face à une croissance rapide et imprévisible, les entreprises ne peuvent pas suivre les plans d'actions programmés à l'avance (concernant la gestion des cadres) ou attendre que le lent processus de promotion interne se développe pleinement.

Troisièmement, la croissance et l'évolution rapide de la technologie entraînent, dans l'ensemble, une moins grande stabilité des emplois et des structures organisationnelles: l'entreprise doit faire face à des réorganisations fréquentes, des créations de nouveaux postes ou des redéfinitions des postes existants. Dans ces circonstances, en ce qui concerne les cadres, la notion de trajectoire de carrière comme une succession séquentielle de mouvements d'emplois n'est plus pertinente. De plus, les cadres peuvent se trouver dans des situations où nominalement, ils peuvent occuper la même position par rapport à son supérieur, mais voir ses responsabilités accroître lorsque le nombre de niveaux hiérarchiques situés au-dessous de lui augmente suite à l'expansion de la taille ou de l'importance de son département ou de la firme toute entière. Ainsi, l'autorité et le pouvoir d'un cadre peuvent augmenter sans qu'il ait besoin de changer de postes, et on peut parler de promotion non seulement dans le cas d'une mobilité ascendante, mais également lorsque le cadre occupe le même poste, mais cette fois doté d'un champ de responsabilité plus élargi (KANTER,1984).

Ces traits fondamentaux sont en général le fait des firmes innovantes, souvent jeunes et en pleine expansion. Mais d'autres caractérisques structurelles viennent y ajouter, et distinguent de ce fait la carrière des cadres au sein de ces firmes de celle des cadres qui travaillent dans des organisations fondées sur une structure traditionnelle.

_ A cause de la complexité des produits et de la philosophie organisationnelle des firmes innovatrices, celles-ci tendent à se décentraliser et se diviser en des unités relativement autonomes, qui ont chacune son propre chef d'unité (ou cadre généraliste, doté de rôles comme ceux du directeur général, mais exercés au niveau local) assisté par des cadres supérieurs dans la supervision des fonctions importantes. Lorsqu'une unité devient trop grande et atteint une certaine limite, elle se subdivise en de nouvelles unités où s'effectuera des transferts de salariés.

Les subdivisions s'organiseront sur la base des mêmes fonctions que l'unité d'où elles sont issues, donnant ainsi naissance à de nouveaux postes de cadres, ce qui n'est pas le cas des entreprises bureaucratiques, centralisées où l'autorité et le pouvoir de décision sont souvent localisés au niveau du sommet hiérarchique. Ainsi, il y a dispersion du pouvoir formel vers le bas, où les unités (qui peuvent se constituer en groupes) fonctionnent avec une plus grande indépendance, dotée chacune d'un ensemble de cadres généralistes et de spécialistes.

_ Ces firmes innovatrices sont souvent fondées sur une structure matricielle qui est une sorte de structure organique. Théoriquement, cette structure met l'accent sur l'idée selon laquelle, dans le contexte de leur travail, les cadres doivent faire des rapports et diffuser les informations dans deux directions: ceci est une procédure visant à décentraliser encore plus les pouvoirs de décision tout en laissant à la direction générale le soin de maintenir une cohérence d'ensemble au niveau de l'entreprise toute entière. Par exemple, un ingénieur technique doit à la fois rapporter au directeur technique et au cadre de projet pour le travail d'un projet ou une activité qui est en cours. Et le cadre du département du personnel doit tenir informés le directeur des ressources humaines et le cadre généraliste qui assure le rôle de liaison entre son unité et les autres. Cependant, dans la réalité la relation qui lie le cadre à son propre supérieur hiérarchique est plus forte que celle qui le lie à d'autres cadres.
L'organisation en structure matricielle peut influencer la carrière des cadres de plusieurs façons:
Les qualifications requises par une structure matricielle sont différentes de celles demandées dans le contexte d'une organisation classique. Les caractéristiques personnelles telles que les capacités de communication, de résolution des conflits, et de persuasion sont essentielles dans un milieu de travail où il y a de fréquents échanges de cadres entre les différentes unités. De plus, l'organisation matricielle offre aux cadres un plus grand nombre d'opportunités et de perspectives de carrière, ainsi que la possibilité d'accéder assez tôt dans leur carrière à des postes investis de grands pouvoirs de décision. Les firmes peuvent aussi tirer avantage de cet état de chose lorsque ces cadres, en général dotés d'une formation générale élevée, utilisent leur expertise et aident les dirigeants à faire des choix stratégiques appropriés. Par ailleurs, la coopération des cadres au sein des équipes multidisciplinaires peuvent les aider à acquérir de nouvelles connaissances techniques, ce qui n'est pas le cas dans une organisation de type traditionnel.

_ Comme conséquence des deux caractéristiques précédentes, l'organisation innovatrice est fondée sur une structure d'autorité plus relâchée, et sur un recours fréquent au travail d'équipes.

En effet, en raison de l'existence des facteurs tels que leur relative jeunesse, la complexité des opérations, la vitesse de changement des technologies, les entreprises innovatrices utilisent souvent les équipes multidisciplinaires ou les groupes de projets pour mettre au point le développement de nouveaux projets ou la résolution des problèmes. Ainsi par exemple, pour lancer un nouveau produit sur le marché, ces firmes peuvent par exemple être amenées à créer une équipe composant de cadres venus des différents départements pour la conception d'un plan de production et de marketing. Cette structure reflète la nécessité, en matière d'innovation qui comporte le caractère incertain et non routinier, de la mise en place d'un mécanisme de coordination basé sur une plus grande communication verticale et horizontale, ainsi que sur une plus grande liberté de décision pour les cadres de niveaux hiérarchiques différents (ROSENBAUM,1979a).
Tout comme la structure matricielle, le travail en équipe peut avoir de nombreuses implications pour les carrières des cadres. Non seulement il permet de créer des relations interpersonnelles qui dépassent les frontières fonctionnelles, mais il est également susceptible d'être à l'origine de la formation des cadres à de nouveaux métiers, et les aider à développer de nouvelles aptitudes. Pour les cadres supérieurs âgés, le travail en équipe leur fournit l'opportunité de se faire valoir en mettant à contribution leur savoir faire et leur expérience; quant aux jeunes cadres, au cas où leurs compétences ne seraient pas encore reconnues par leur supérieur, la possibilité de participer à un travail d'équipe leur donnerait le moyen de "court-circuiter" celui-ci, et de développer des relations qui puissent les aider à progresser rapidement dans leur carrière. En effet, il n'est pas rare que dans des firmes de recherche et d'innovation, les jeunes cadres puissent avoir une rapide promotion suite à l'affectation à un travail spécial, ce qui en général n'est pas possible dans le contexte de leur travail quotidien.

_ Ces firmes ont intérêt à retenir et motiver les talents techniques. C'est pourquoi elles doivent trouver les moyens de récompenser les cadres techniques qui ont de grandes compétences, et qui sont parfois plus intéressés par les aspects techniques de leur travail que par les tâches d'encadrement proprement dites. Dans les organisations classiques, il est difficile pour ces cadres d'être promus à des niveaux élevés sans avoir à démontrer leur capacité d'encadrement. Ainsi, pour les retenir, ces firmes doivent élargir leurs perspectives de carrière tant au niveau des statuts que sur le plan des rémunérations. Il est à noter que l'accroissement du nombres des cadres à partir des années 60 et 70 s'inscrit largement dans le contexte de la planification stratégique. La pression concurrentielle qui s'exerçait sur ces firmes les a conduites à se rendre compte de la nécessité de la planification stratégique et de l'étude périodique des marchés en recourant aux outils analytiques les plus pointus.

C'est pourquoi le nombre des cadres spécialisés dans la planification stratégique, des spécialistes des études de marchés, des cadres financiers et des ressources humaines a beaucoup augmenté durant ces décennies (KANTER,1984).
Au début, pour faire face à ces nouvelles exigences, les firmes ont fait appel aux cadres du marché externe, tels ceux qui travaillent dans les cabinets de consultants par exemple. Cependant, au fur et à mesure que les besoins des firmes grandissaient, elles commencent à former et développer elles-mêmes les compétences dans ces domaines, avec pour conséquence la présence permanente à l'intérieur de l'organisation d'un ensemble de cadres spécialistes. Au début, les employeurs n'utilisent leurs compétences que de façon temporaire pour la résolution des problèmes, par la suite ils intégrent la ligne hiérarchique et se voient offrir des perspectives de carrière qui leur sont spécialement réservées. Parfois l'internalisation d'une fonction et le développement d'une ligne de carrière pourraient aboutir à une perte de statut attaché à une telle activité. Par exemple, il arrive qu'un cadre analyste soit utilisé pour résoudre un problème imminent, occasionné par les facteurs de l'environnement externe. Du fait de l'urgence et de l'importance du problème, il doit travailler en étroite collaboration avec l'équipe dirigeante. Cependant, à mesure que les outils analytiques utilisés dans ces circonstances perdent de leur caractère spécifique et deviennent une routine, il est possible que le cadre analyste soit renvoyé à un département fonctionnel pour y travailler sous la direction d'un autre cadre. De ce fait, il arrive souvent qu'un expert en affaires externes qui faisait partie du groupe d'assistants de la direction lors de l'émergence d'un problème puisse, par la suite, intégrer le département d'engineering ou de conception des produits par exemple.

Ainsi, à l'époque de la planification stratégique, on constate souvent dans un grand nombre d'entreprises, la présence de ces cadres analystes dotés d'un statut élevé et d'un grand nombre de privilèges qui figurent parmi les cadres conseillers du sommet de la hiérarchie.

2.8.2. CHANGEMENTS DANS LES MARCHÉS INTERNES DES CADRES DES FIRMES INNOVANTES.

Utilisé dans le contexte des firmes innovantes, souvent le terme "manager" n'a pas sa signification classique puisque, compte tenu de l'accroissement du nombre de spécialistes de statut élevé, il arrive souvent que des personnes soient investies du titre de cadre supérieur sans pour autant avoir à s'acquitter du rôle d'encadrement proprement dit. De ce fait, dans ces organisations, le titre de cadre (notamment de cadre supérieur) implique un statut élevé, un ensemble de privilèges et de grands pouvoirs de décision.

Dans nombre de cas, il perd sa signification initiale qui est de contrôler le travail des autres. L'impact des caractéristiques organisationnelles et des pressions de l'environnement sur les firmes innovatrices aboutit à des changements dans la gestion des carrières des cadres par rapport à ce qui se passe habituellement dans les organisations de type traditionnel.

_ Le premier changement porte sur la promotion de type latéral. Au début, la structure de la carrière des cadres commence de la même manière que dans les filières classiques fonctionnelles. En général, durant une période de temps de 5 à 10 ans, la progression de la carrière d'un cadre se fait à l'intérieur d'une fonction donnée, suivant un mode linéaire et une séquence ordonnée: il est promu par exemple jusqu'au poste de directeur technique ou directeur du personnel d'une unité décentralisée. A partir de là, sa promotion consiste à superviser une unité plus grande, et même un ensemble d'unités formées en un groupe, tout en retenant le même titre. Ainsi, par exemple, depuis son poste de directeur technique d'une petite unité, il pourrait être promu au poste de directeur technique d'une division, ou même d'un groupes de divisions. Bref, pour un cadre qui est encore jeune, le fait de travailler longtemps dans une même unité, sous l'autorité d'un même supérieur ne lui fournit pas beaucoup d'opportunités de progresser dans sa carrière.

Cependant, avec la décentralisation, le cadre a des possibilités d'atteindre des positions à statut élevé (en faisant partie par exemple de l'entourage des cadres dirigeants) à une période assez tôt dans sa carrière. Dès lors, sa progression signifie être transféré dans une autre division ou une autre entreprise (d'un même établissement) tout en occupant la même position au sein de la ligne hiérarchique, mais investi d'un plus grand nombre de responsabilités. Cette promotion s'inscrit donc dans le contexte de la mobilité latérale.
Pour certains cadres fonctionnels (qui se distinguent des cadres administratifs), ce modèle signifie une "promotion le long d'une ligne non continue" (KANTER,1984). Par exemple un cadre des ressources humaines travaille dans un département d'une entreprise innovante située à Lille. Il doit rapporter directement à son supérieur, le directeur de département qui décide de son salaire, évalue sa performance, s'occupe du budget et des activités quotidiennes du département. Par contre, il est responsable de façon indirecte (ou suivant une ligne non continue) devant le groupe de directeurs des ressources humaines de l'organisation. Mais comme les relations interpersonnelles sont importantes dans la carrière d'un cadre, celui-ci grâce aux liens qu'il a développés avec les directeurs des ressources humaines, peut-être transféré à un département de plus grande importance, mais qui est situé cette fois-ci à Paris par exemple.

Il a de ce fait un nouveau directeur de département, mais continue à être indirectement responsable devant le groupe de directeurs du personnel de l'organisation. Une telle progression s'inscrit dans le contexte de ce qu'on appelle "une ligne non continue", en ce sens que dans les firmes de recherche et d'innovation, la carrière d'un cadre ne suit pas exactement les mouvements prévus dans le plan formel de gestion interne, mais elle peut prendre des directions imprévisibles grâce aux relations interpersonnelles qu'il a développées avec d'autres cadres au cours de l'exercice de ses fonctions, ce qui n'est pas le cas dans des firmes aux structures traditionnelles.

_ Le second changement par rapport à la filière classique réside dans le fait qu'il y a une augmentation du nombre de cadres généralistes au sein des organisations innovatrices. En effet, la décentralisation, l'organisation en structure matricielle, le besoin qui s'en suit d'un plus grand nombre de cadres de projets ou de produits ainsi que de directeurs des unités opérationnelles, implique que les firmes innovatrices doivent recourir massivement aux cadres généralistes qui pourraient jouer le rôle d'intégrateurs ou d'agents de liaison entre les différents unités ou départements. Une fois considéré comme cadre généraliste, ce qui peut arriver assez tôt dans la carrière d'un cadre du fait que maintenant cette fonction s'étend même jusqu'aux niveaux les plus bas de l'organisation, la promotion signifie le transfert vers des unités ou des groupes de projet de plus grande importance.
Ceux qui intègrent la filière généraliste sont souvent des directeurs de départements ou d'unités, et même des cadres de projets, c'est-à-dire ceux dont le savoir et l'expérience ne sont pas trop spécialisés puisqu'ils recouvrent des domaines tels que la connaissance des marchés ou la gestion d'entreprise. Ce qui n'est pas le cas des cadres techniques ou de production qui, eux, ont plutôt des compétences spécialisées.

Dans ces firmes, devenir cadre généraliste est l'une des voies indispensables qui préparent à l'accès aux positions les plus élevées dans l'organisation, et elle est même meilleure en termes d'opportunités par rapport à la filière technique pour la raison suivante: comme les connaissances techniques deviennent vite obsoletes dans ces firmes qui doivent constamment faire face à des changements fréquents dans les technologies, les produits, ainsi que dans le système d'organisation interne, la voie généraliste fournit au cadre l'opportunité de quitter la filière fonctionnelle pour intégrer une position qui n'exige pas de lui des compétences techniques. La progression le long de la filière généraliste peut-être parfois très rapide, notamment pour les cadres qui sont réputés comme étant des experts dans le redressement des situations difficiles (troubleshooters), et c'est en effet le cas des cadres de projets, de produits ou des directeurs d'unités ou de divisions.

Le besoin de ces types de cadres dont l'une des principales tâches est de trouver des solutions pour améliorer la situation de l'organisation, est une des principales caractéristiques des firmes innovatrices (notamment celles de la haute technologie).
En effet, face aux changements rapides de la technologie, des risques et incertitudes inhérentes à la recherche et l'innovation qui peuvent occasionner des coûts élévés pour l'organisation, cette dernière peut se trouver confrontée à des difficultés imprévues. Prenons l'exemple des entreprises aéronautiques, elles ont l'habitude de travailler pour un seul ou un groupe de clients et concluent avec eux des contrats qui ont été signés des années bien avant que le travail de construction ne soit terminé. Entre-temps, l'inflation ou d'autres facteurs économiques externes peuvent survenir et créer des problèmes susceptibles d'occasionner des coûts supplémentaires. Là dessus, l'organisation peut faire appel à un expert en redressement des situations difficiles qui a pour tâche, soit de faire augmenter l'efficacité économique de la firme, soit de la transformer, d'une façon ou d'une autre, en une gagnante à partir de la situation d'une perdante potentielle. Ces cadres peuvent être employés pour une "mission" allant de plusieurs mois à plusieurs années, suivant la difficulté et la nature de la "mission". Après avoir démontré leur talent de "sauvetage", ils peuvent se faire remarquer par les cadres dirigeants qui les feront intégrer la filière généraliste pour un emploi plus stable, dotés des responsabilités vis-à-vis des opérations quotidiennes en cours.

_ La troisième différence est de nature spécifique aux firmes innovatrices, et elle est essentielle dans la vie professionnelle des cadres qui y sont employés. C'est en fait la possibilité d'effectuer des mouvements d'emplois hors de la filière où ils se trouvent, ce qui fait que la hiérarchie formelle telle qu'elle est inscrite dans l'organigramme de la firme ne reflète pas nécessairement les véritables relations de travail, ni les réelles opportunités de promotion des cadres. Quoiqu'il y ait une certaine correspondance entre les relations hiérarchiques établies dans l'organigramme et celles qui se constatent effectivement dans la vie sociale des travailleurs, cependant cela ne laisse entrevoir qu'un aspect de la réalité organisationnelle de la firme (KANTER,1983). L'existence des relations de responsabilités indirectes, ainsi que le travail en équipes ou en groupes de projets en constituent le deuxième aspect. Comme nous l'avons déjà signalé, les contacts personnels et les nouvelles qualifications que les cadres peuvent développer au cours des périodes de travail en équipes, leur fournissent les opportunités de changer de fonctions ou d'effectuer des mouvements d'emplois qui ne sont pas prévus ni dans la filière où ils se trouvent, ni dans l'organigramme de la firme. De tels mouvements sont de nature fortuite, imprévue, et ne respecte pas la structure hiérarchique formelle.

Bien sûr, ces mouvements peuvent se rencontrer dans n'importe quel type d'entreprise, mais ils sont en général plus fréquents dans les firmes de recherche et d'innovation du fait qu'elles sont fondées sur une structure non traditionnelle. Par contre, le plan formel de gestion des carrières est plutôt réservé aux salariés non cadres et ne peut pas se substituer aux mouvements fortuits et personnalisés, si importants pour la progression des cadres.

_ Quatrième type de changement: l'existence d'une filière parallèle réservée aux techniciens qui, du fait de leurs compétences confirmées et de leur ancienneté, sont promus au titre de cadre et reçoivent tous les privilèges qui y sont inhérents. Ils sont ainsi considérés comme des "ingénieurs maison", et un budjet spécial sera crée pour financer à la fois leur formation continue et le travail de recherche de certains d'entre eux qui ont des idées jugées par l'organisation comme étant particulièrement intéressantes. Leur statut et leur diplôme seront considérés comme équivalents de ceux de leurs collègues qui sont issus directement des écoles d'ingénieurs. Parfois des filières parallèles sont aussi créees pour les cadres commerciaux et ceux des ressources humaines dans certaines firmes traditionnelles en même temps que dans des organisations innovatrices (KANTER,1984) .

_ Cinquième type de changement: l'existence d'analystes à statut élevé. En fait, l'une des caractéristiques des firmes innovatrices est de recruter un petit nombre de cadres analystes qui travailleront en étroite collaboration avec les dirigeants de l'organisation. Leur travail consiste à aider la direction à résoudre certains problèmes particuliers, et donner des conseils portant sur certains aspects de la stratégie de la firme. Ces cadres sont en général jeunes, fraîchement émoulus des écoles ou des universités, et peuvent des fois travailler précédemment dans des industries différentes. De ce fait, ils peuvent être complètement étrangers aux produits et à la technologie de la firme qui, pourtant, fait appel à leurs compétences analytiques et à leurs conseils pour des questions d'importance stratégique. Mais une fois que ces analystes ont rempli leur mission, il leur est difficile de trouver un autre emploi dans l'entreprise. Redescendre aux postes opérationnels serait considéré comme une perte de statut pour eux, et des fois ces postes exigent des qualifications qu'ils ne possèdent pas.
Ainsi, leur progression vers des emplois permanents à statut élevé au sein de l'organisation est en quelque sorte bloquée. Face à cette situation, une alternative s'offre à eux: soit leur carrière consiste essentiellement à faire de la mobilité interfirme, au lieu de rester dans une firme unique; soit depuis sa position de conseiller de l'équipe dirigeante, il peut-être transféré à un département dont les fonctions sont plus ou moins proches de la sienne, et y jouer le rôle de chef de département.

Ces types de mouvements stabiliseraient une situation qui, autrement, serait considérée comme inhabituelle et temporaire.

2.8.3. PROBLÈMES ET TENSIONS DANS LES MARCHÉS INTERNES DES CADRES DES FIRMES INNOVANTES.

Dans ces types de firmes, les voies non traditionnelles de progression dans la carrière des cadres sont devenues des options légitimes et sont souvent empruntées par ces derniers pour l'accès aux positions les plus élevées. Cependant, on ne peut pas dire que la forme classique de progression a disparu pour autant au sein de ces firmes innovatrices. Et quoique dans une certaine mesure, l'établissement des marchés internes corresponde en quelque sorte aux aspirations et préférences des cadres, il est important de noter que le développement des changements constatés dans la gestion de leurs carrières est plutôt dû aux caractéristiques structurelles de l'organisation, qui elles, dépendent des facteurs de l'environnement, alors que les variables qui relèvent de l'offre de travail y jouent un rôle peu important. Ceci est est donc en accord avec l'argument selon lequel la rareté de l'offre de travail n'est pas le facteur déterminant dans la définition et la structuration des emplois, car les individus doivent s'adapter à la structure et modifier en conséquence leurs préférences (KANTER,1977).

Cependant, l'existence d'un marché interne plus diversifié et moins rigide dans des firmes innovatrices ne résout pas pour autant tous les problèmes pour les cadres en ce qui concerne la gestion de leur carrière. Le caractère non ordonné de la progression, la redéfinition constante des positions, l'obsolescence rapide de certaines qualifications alors que d'autres sont montées en puissance, l'importance des réseaux de relations personnelles (même aux bas niveaux de la hiérarchie), tout cela fait qu'il est difficile pour un cadre de planifier sa carrière au sein d'une organisation de recherche et d'innovation. De plus, parfois certains cadres se trouvent bloqués dans la progression de leur carrière. En effet, quoiqu'il existe nombre de voies non traditionnelles qui permettent aux cadres d'accéder aux postes de plus hautes responsabilités (ce qui n'est pas possible dans des organisations traditionnelles), mais ces voies peuvent être disponibles seulement pour un certain nombre de cadres. Ainsi, de nouvelles sources de blocage dans la mobilité viennent s'ajouter à celles inhérentes aux anciennes structures qui ne sont pas encore complètement éliminées.

En effet, dans les firmes traditionnelles, en plus de la croissance plutôt lente de l'organisation dans son ensemble, trois principaux autres facteurs sont à l'origine du blocage de la mobilité interne des cadres:

_ Des emplois sans perspectives de carrière, inscrits dans des filières courtes qui offrent peu de mobilité et limitent en même temps la sortie vers d'autres filières (ce sont en général des emplois de bureau ou des emplois de production à bas niveaux).
_ Lorsque le cadre s'engage dans une carrière caractérisée par de fréquents changements d'emplois, cela ne lui permet pas d'acquérir une expérience suffisante et nécessaire pour progresser dans un métier donné.
_ A cause de la forme pyramidale et de la restriction des mouvements hiérarchiques, le nombre de cadres candidats à la promotion peuvent excéder celui des postes offerts, ce qui arrive notamment dans les dernières années de leur carrière.
Ces sources de blocage se retrouvent également dans les firmes innovatrices où viennent s'ajouter d'autres difficultés telles que:
_ Une excessive spécialisation fonctionnelle couplée d'une impasse dans la mobilité: certains cadres peuvent arriver à des positions élevées au sein d'une fonction donnée grâce à leur performance et leur compétence. Mais ils ont des difficultés à monter plus haut à l'intérieur de l'organisation parce qu'ils sont trop âgés et trop anciens pour pouvoir acquérir de nouvelles expériences, nécessaires à l'intégration à la filière généraliste plus prometteuse en termes de progression de carrière.
_ Pour les analystes et certains cadres spécialistes, il y a une certaine contradiction entre leur statut élevé (collaborer avec les cadres dirigeants) et leur inaptitude à occuper certains emplois: ayant atteint des postes de très hautes responsabilités relativement tôt dans leur carrière, leur mobilité se trouve par la suite bloquée au sein de l'organisation.

Par ailleurs, du moment qu'il existe de fortes discontinuités dans les qualifications entre les emplois qui, autrement, sont plus ou moins apparentés entre eux, et ceci à cause des changements rapides dans les technologies ou dans l'état des marchés, le blocage dans la mobilité des cadres peut toujours survenir. Les structures des carrières des cadres que nous avons étudiées sont plutôt différentes les unes des autres car elles sont fondées sur l'exigence des qualifications et des expériences de nature diverse. Il existe de ce fait des tensions et des conflits au sein des marchés internes des cadres, entre celui qui demande des expériences techniques et pratiques, et celui qui exige des compétences analytiques. Dans le premier cas, le processus de développement des carrières est plutôt lent et relativement long à la fois pour les cadres qui suivent les filières classiques ou généralistes. Dans le deuxième cas, il est possible pour un jeune cadre de progresser rapidement et atteindre des statuts élevés en utilisant, non pas ses expériences d'entreprise, mais plutôt ses connaissances académiques, acquises à la suite d'une formation initiale importante.

Cependant, la structure de la carrière de ce type de cadre est de forme plutôt aplatie. Face à cet état de chose, les cadres âgés qui suivent une filière classique et ceux qui ont dû attendre longtemps avant de pouvoir occuper des postes de cadres de projets ou de directeur d'un département important, ne manquent pas d'éprouver du ressentiment envers ces jeunes diplômés qui sont embauchés pour travailler dans l'entourage de l'équipe dirigeante, ou qui sont directement propulsés à la tête d'une division. De plus, en raison de l'existence d'une structure de carrière peu développée et du caractère général de leur savoir, ce qui n'est pas le cas des cadres qui ont une connaissance approfondie de l'entreprise et des produits, et qui jouissent d'une grande crédibilité auprès de leurs subordonnés, les cadres analystes font preuve de moindre loyauté envers l'organisation, et leur carrière se caractérise souvent par une grande mobilité interfirme.
D'après ce que nous venons d'étudier, nous pouvons dire que les changements fréquents d'entreprises sont plutôt le fait des analystes, des experts en redressement des situations difficiles, et également des cadres qui, ne pouvant plus progresser dans leur entreprise, sont à la recherche de nouvelles perspectives de carrière. Par contre, les cadres qui ont des compétences spécifiques ont moins tendance à changer de firmes.

2.8.4. IMPLICATIONS POUR D'AUTRES SECTEURS.

L'établissement des marchés internes dans les grandes entreprises modernes et le caractère formel ou informel du développement des carrières inscrites dans le contexte de ces marchés ont été à l'origine de nombreux débats. Pour certains qui pensent qu'il y a un conflit d'intérêts fondamental entre le capital et le travail, les marchés internes constituent pour les employeurs un moyen de contrôle pour se doter d'une main-d'oeuvre docile et stable qui, en contrepartie, reçoit l'assurance de meilleures perspectives de carrière (EDWARDS,1979). Par ailleurs, on constate que les salariés qui occupent des positions élevées dans la hiérarchie (c'est précisément le cas des cadres), s'identifient plus facilement à l'organisation que ceux qui sont cantonnés dans des postes offrant peu de possibilités de promotion (KANTER,1977). Et pour les auteurs qui présument qu'il peut exister une certaine harmonie entre les intérêts de l'organisation et ceux des salariés, les marchés internes résultent d'un côté, des besoins d'une planification à long terme et d'une main-d'oeuvre bien formée et disponible (pour l'entreprise), et de l'autre, du désir de développement et de progression dans les carrières (pour les salariés) (DOERINGER,PIORE,1971). Cependant, il existe un certain nombre de conditions spécifiques qui permettent le développement des marchés internes, conditions qui diffèrent selon les industries, les firmes et les segments à l'intérieur d'une même firme.

Ces conditions sont bien plus marquantes dans les organisations innovatrices que dans d'autres, notamment sur le plan technique et de la gestion. Ainsi, les marchés internes sont susceptibles d'être instaurés lorsqu'il est plus avantageux, au point de vue organisationnel, technique et relationnel, de pourvoir les emplois de cadres en interne plutôt que de recourir à l'embauche des cadres sur le marché externe. En effet, pour ces types de firmes, les marchés internes sont susceptibles d'être très élaborés lorsque (KANTER,1979):

_ les tâches exigent un degré élevé de connaissances spécifiques à la firme.

_ les tâches sont incertaines mais dont l'accomplissement dépend largement de l'existence d'une relation durable, basée sur la confiance et la communication entre les membres des groupes de travail.

_ il y a un grand nombre de postes à pourvoir à l'intérieur de la firme qui peut faire des économies en recourant au recruitement interne.

_ les candidats déjà présents dans l'entreprise sont mieux préparés à occuper le nouvel emploi qui requiert des qualifications plus ou moins proches de celles de leurs anciens emplois. De ce fait, ils peuvent très vite devenir opérationnels, et le temps réservé à l'apprentissage est réduit au minimum.

_ il existe une grande concurrence entre les firmes pour les cadres dotés des compétences spécialisées, aussi en tant qu'instrument de rétention, le marché interne leur offre des emplois prometteurs en terme de développement de carrière.

_ dans le domaine de l'innovation et de la haute technologie, une bonne maîtrise de la situation nécessite une longue période d'apprentissage, de l'expérience et une grande capacité de jugement; ces caractéristiques relèvent essentiellement des cadres qui ont une certaine ancienneté dans l'entreprise. Ainsi, la pratique d'un différentiel de salaires en faveur de l'ancienneté est aussi un des moyens de retenir et motiver ces cadres. Dans ce contexte, le salaire à l'ancienneté correspond en quelque sorte au principe du salaire d'efficience préconisé par des auteurs comme LAZEAR (1984).

_ la question de l'unité et de la cohésion organisationnelle est importante, et l'entreprise a peur de réduire l'efficacité de ses employés en recourant aux travailleurs externes.

_ le travail est non répétitif, il y a peu de règles et de procédures formelles, et la structure de l'organisation (qui est de type matriciel) est relâchée et changeante. Dans ce contexte, ce sont plutôt les cadres et non les systèmes qui sont dépositaires des connaissances, et de ce fait la pratique d'une forte mobilité interne est utilisée non seulement pour retenir ces cadres, mais également pour qu'ils puissent transmettre et diffuser leurs connaissances au fur et à mesure qu'ils sont transférés dans des unités différentes.

Aujourd'hui, les firmes innovatrices jouent un rôle essentiel dans la croissance des pays industrialisés.

Leurs capacités de recherche, d'innovation et de renouvellement des produits font de ces firmes l'image du succès tant sur le plan économique que financier. Il est naturel de se demander si, avec le temps, les autres industries décideront à adopter le même modèle organisationnel, contraintes par la concurrence, l'environnement changeant, et la nécessité de survivre? Ou au contraire, ce sont plutôt ces firmes innovatrices, relativement jeunes, qui verront leurs structures se rigidifier avec l'âge, et se rapprocher plus des modèles bureaucratiques du passé?
Nous savons qu'il existe un nombre de facteurs essentiels qui influent sur la structure organisationnelle d'une firme, et donc les marchés internes des cadres:
_ l'environnement économique et social qui comporte les caractéristiques propres à l'offre de travail (qualifications, compétences, comportements), les coutumes ou cultures des organisations, les opérations de fusions-acquisitions des entreprises, et les conditions économiques globales d'un pays.
_ l'environnement politique et institutionnel qui influe sur les relations de travail et les mesures prises par les firmes en matière d'emploi.
_ les caractéristiques industrielles telles que la vitesse de changement de la technologie, le taux de renouvellement des produits, et l'état de la concurrence.
_ les caractéristiques propres à la firme telles que l'âge, et le rythme de sa croissance.

En effet, les deux premiers groupes de facteurs agissent également sur les firmes traditionnelles et pourraient les amener à adopter la structure des firmes innovantes. Quant aux deux derniers groupes de variables, ils peuvent agir dans le sens de la bureaucratisation des firmes innovatrices lorsqu'elles vieillissent et/ou lorsque leur rythme de croissance ralentit et que leurs produits arrivent au stade de maturité.
De ce fait, pourrait-on espérer un certain degré de convergence entre les deux types d'organisations: plus de cadres analystes, plus de diversité dans le développement des carrières des cadres, plus de travail en équipes, et plus de promotion avec la mise en place des filières parallèles dans les firmes traditionnelles? De même, dans les firmes innovantes, assisterait-on à la mise en place des structures plus restrictives des marchés internes, et une plus grande importance serait-elle donnée à la gestion classique de la carrière des cadres si la décentralisation et l'organisation matricielle perdent de leur intérêt?
On pourrait penser que la convergence serait loin d'être complète puisque les facteurs tels qu'un système d'autorité relâchée, une relative décentralisation, et une grande propension aux changements resteront toujours les caractéristiques dominantes des firmes innovatrices quelle que soit leur situation, même si elles opèrent sur des marchés en déclin avec des produits en phase de maturité, ce qui n'est pas le cas des organisations traditionnelles.

Cependant, depuis les années 80, face à l'augmentation de la concurrence suite à la mondialisation de l'économie, associée aux changements rapides des technologies et des renouvellements incessants des produits, la plupart des entreprises, mêmes celles qui opèrent dans des secteurs autres que ceux de la haute technologie (qui est la plus représentative des organisations de recherche et d'innovation), fonctionnent plus ou moins sur le mode de la structure innovatrice en raison des avantages qu'elle peut offrir sur le plan organisationnel (flexibilité...), de coordination et de communication.

Comme la deuxième partie de notre thèse se focalise essentiellement sur l'impact des restructurations qui ont lieu depuis les années 80 sur les stratégies des firmes en matière de gestion des cadres, ainsi que sur l'expérience de ces derniers dans les domaines du chômage et de l'emploi, aussi afin de mieux appréhender les mécanismes par lesquels l'environnement économique et notamment le marché du travail peut influer sur les stratégies des firmes en matière de marché interne des cadres, il est donc nécessaire de nous pencher sur l'analyse de l'interaction qui peut avoir lieu entre les politiques d'emploi des organisations et le marché externe.

2.9. ORGANISATIONS, POLITIQUES D'EMPLOI ET MARCHÉ DU TRAVAIL EXTERNE.

Le marché du travail peut influer à la fois sur les besoins des firmes d'internaliser leurs systèmes d'emploi ainsi que sur le type de système susceptible de les aider à réaliser leurs objectifs. Premièrement, le marché externe exerce son influence sur les marchés internes des cadres par le biais du système de formation. Si au niveau national, local ou des secteurs industriels, les écoles ou les universités peuvent fournir des groupes de cadres dotés d'une formation générale, alors elles préfèrent mieux employer les cadres qui sont déjà dotés d'une telle formation. Cela les aide à éviter les coûts de l'investissement en formation générale, en particulier lorsqu'il y a un risque de débauchage.
Cependant, les firmes peuvent aussi recourir à la formation spécifique si le système de formation générale est inapproprié, s'il confère aux cadres des pouvoirs de négociation ou si la firme, en dehors des qualifications générales, a grand besoin des qualifications spécifiques (OSTERMAN,1984). Dans le dernier cas, le risque de débauchage diminue car les cadres n'ont pas de compétences générales. De plus, la capacité des firmes à recruter les cadres dépend du facteur géographique ainsi que des conditions du marché du travail. Ainsi, les firmes peuvent être obligées de développer les marchés internes en réponse à la fermeture des organisations qui se trouvent dans la même localité, et qui auparavant jouaient le rôle de fournisseurs potentiels de cadres "déjà" formés.

Les facteurs du marché externe influent donc de façon non négligeable sur la décision des firmes d'établir des marchés internes, une décision qui est non seulement déterminée par les considérations technologiques, mais également par les stratégies d'ensemble des firmes et les institutions qui existent sur le marché externe (RUBERY,1994; GRIMSHAW, RUBERY,1995).
Le choix entre le recrutement interne et externe dépend aussi des politiques d'emploi des autres firmes. En fait, la mobilité interfirme des cadres peut être effectivement supprimée si les firmes s'accordent entre elles de ne pas recourir au débauchage. Lorsque les systèmes de marchés internes prédominent, les cadres pourraient gagner des salaires plus élevés en changeant de firmes qui se caractérisent par des niveaux de salaires moyens différents. Cependant, la mobilité des cadres dépend du caractère spécifique ou transférable de leurs qualifications. Si elles sont transférables et si les firmes choisissent un système de rémunération identique, alors les opportunités de progression des cadres à travers un changement d'employeurs se trouvent ainsi plus limitées.

Les conditions du marché externe sont aussi susceptibles d'influer sur les politiques des firmes en matière de sécurité et de rémunération des emplois. Ainsi, il arrive que les cadres dotés d'une formation spécifique puissent changer de firmes et recevoir un salaire plus élevé, même si cela entraîne une perte de leurs qualifications et de leurs statuts. Par ailleurs, comme aux États-Unis par exemple, les firmes peuvent licencier les cadres dotés des qualifications spécifiques, et les réembaucher par la suite afin de récupérer les bénéfices de leur investissement. Et la possibilité pour les firmes d'internaliser les coûts de la récession et ceux des variations de la demande, ou les transférer aux salariés ou à l'Etat, dépend des conditions qui existent sur le marché du travail externe. Ainsi, au cas où les firmes ont de fortes chances de réembaucher les cadres qu'elles ont auparavant licenciés, en raison du fait qu'il y a peu d'opportunités d'emplois qui s'offrent à eux sur le marché externe, alors mêmes les cadres qui possèdent des qualifications très spécifiques ne peuvent pas espérer avoir la sécurité d'emploi.

Quoiqu'il en soit, en France comme ailleurs, l'existence des groupes de cadres avantagés ou désavantagés sur le marché externe, un phénomène connu sous le nom de "segmentation du côté de l'offre", fournit aux firmes diverses contraintes et opportunités dans la détermination de leurs politiques d'emploi. Si les firmes recrutent les cadres qui ont peu de possibilités de trouver un emploi ailleurs, que ce soit à cause de la situation générale du marché du travail, ou à cause du fait qu'ils appartiennent au groupe désavantagé, alors le risque du chômage ou du sous-emploi provoqué par une récession peut être passé à ces cadres au lieu d'être subi par les employeurs (OI,1962).

La possibilité pour les firmes d'ajuster leurs politiques selon les opportunités d'emplois spécifiques à chaque groupe de cadres concerne tous les domaines, y compris celui de la rémunération et de la sécurité de l'emploi. Ainsi par exemple, les cadres qui ont des difficultés à trouver un emploi sur le marché externe pourraient être plus disposés à accepter un travail peu rémunérateur et ayant peu de perspectives de carrière. L'existence de ces cadres plus ou moins désavantagés fournit même aux firmes qui pratiquent des bas salaires la possibilité "d'internaliser" le travail des cadres. Ces firmes peuvent également éviter les coûts occasionnés par l'établissement des filières de promotion. Les cadres qui travaillent dans ces types d'organisations peuvent relever de la catégorie de ceux qui souhaitent étendre ou développer leurs compétences sans pour autant recevoir des contreparties en termes de promotion ou d'augmentation de salaires.

L'existence des groupes de cadres désavantagés peut-être en partie considérée comme la conséquence d'un ensemble de forces sociales qui poussent à la discrimination sur le marché du travail et ailleurs dans la société. Cependant, ce désavantage est aussi généré par les politiques d'emploi des firmes. En effet, les décisions que celles-ci peuvent prendre en matière de recrutement, de rétention et de formation des cadres aboutissent inévitablement aux phénomènes de sélection et de sélectivité. Aussi, dans la mesure où les critères de sélection des firmes sont identiques, ils contribuent nécessairement à la création des groupes de cadres plus ou moins désavantagés sur le marché du travail: ceux qui ont reçu une formation trop spécifique dispensée par les firmes, et qui n'arrivent pas à trouver une place dans les secteurs primaires à cause de leur manque de qualifications transférables, ceux qui ont un parcours professionnel plutôt instable à cause de multiples licenciements...(OSTERMAN,1988). Chacun des employeurs peut tirer avantage des effets néfastes de toutes ces actions cumulatives qui affectent le marché du travail, en recrutant à moindre coût les groupes de cadres désavantagés pour une relation d'emploi à long terme, ce qui est souvent le cas des firmes qui n'ont pas de ressources financières et institutionnelles nécessaires pour établir un système de marché interne primaire (salaires élevés et grandes perspectives de carrière).

Cette analyse suggère que la segmentation du marché du travail est un moyen pour les firmes de concilier les problèmes de décalage entre les besoins de cadres qualifiés et fidèles pour le système de production, et les contraintes financières et organisationnelles qui pèsent sur ces firmes. Cette analyse met également en avant le fait que chaque type de marché interne possède ses propres caractéristiques en termes de salaires moyens, de sécurité d'emploi, et de perspectives de carrière. En plus, ils se façonnent selon les opportunités d'emplois que les cadres peuvent trouver sur le marché externe.

Autrement dit, si les firmes ont affaire à des cadres qui ont un grand pouvoir de marché et qui sont dotés d'une forte mobilité interfirme, elles doivent recourir à un système de marché interne qui ont toutes les caractéristiques du marché primaire. Par contre, pour ceux qui ont un faible pouvoir de marché, et qui ont des difficultés à trouver un emploi sur le marché externe, le marché interne que les firmes leur réservent est souvent de type secondaire (salaires peu élevés, peu de perspectives de carrière...).

Ainsi, le fait d'associer un système de marché interne à des salaires élevés, une grande sécurité d'emploi, et des perspectives de carrière, signifie que le marché du travail est un endroit où le plein emploi est la norme, où la rémunération reflète la productivité potentielle des salariés, et où la plupart des cadres espèrent pouvoir progresser continuellement durant toute leur vie professionnelle. Vu sous l'angle de l'analyse de la segmentation, le comportement du marché du travail peut-être tout à fait différent: les différentiels de salaires reflètent plus le désavantage social et l'histoire du parcours professionnel que le réel potentiel des cadres ou l'importance de leur implication dans la vie de la firme; la progression dans la carrière est souvent le fait des cadres avantagés, et une augmentation dans le contenu du travail n'implique pas nécessairement la promotion pour ceux qui appartiennent aux groupes désavantagés (RUBERY,1987). Ainsi au niveau des rémunérations, les firmes doivent seulement s'assurer qu'elles sont plus élevées que les salaires de réservation si les cadres n'ont d'autres opportunités d'emplois que celles offertes par les firmes. En ce qui concerne la sécurité d'emploi, les firmes n'auront qu'à offrir aux cadres la protection contre des variations cycliques si elles courent le risque de les perdre une fois qu'ils ont été licenciés. Cependant, le licenciement pourrait être évité si les cadres supportent les coûts de la récession, et ce à travers le partage du travail, la diminution des heures supplémentaires, des primes, ou à travers la réduction du temps de travail.

Et les firmes sont obligées d'offrir les possibilités de promotion à tous les cadres seulement lorsque de grandes perspectives de carrière s'ouvrent à eux sur le marché externe. Autrement, même s'il est important de pourvoir les postes de haut niveau avec des cadres déjà présents dans l'entreprise, les promotions ne sont proposées que lorsqu'il y a des postes vacants. Ce type de marché interne pourrait être considéré comme destiné à servir les intérêts de la firme, alors que celui où la plupart des cadres ont la possibilité d'être promus est plutôt orienté vers les intérêts des cadres. Au sein du premier type de marché interne, les firmes peuvent demander aux cadres plus de travail et de responsabilité sans pour autant leur donner des contreparties en termes d'augmentation de salaires ou de statut.

Et pour retenir les cadres dont la mobilité externe peut impliquer une augmentation de salaires et non pas nécessairement de meilleures perspectives de carrière, les firmes peuvent utiliser des mesures d'incitation financières ou l'individualisation des salaires au lieu de mettre en place des filières de promotion qui nécessitent des changements formels dans le contenu du travail. L'utilisation de ces divers types de "marchés internes" peut être liée directement aux opportunités des cadres de trouver un emploi sur le marché du travail externe. Ces marchés internes ne fonctionnent pas dans le sens de la garantie d'un système de salaire et de promotion équitable, basé sur les compétences des cadres, et cette possibilité d'instaurer ces types de marchés indique que les firmes sont dotées d'un pouvoir discrétionnaire considérable qui leur permet de mettre en oeuvre des politiques d'emploi qui conviennent le mieux à la réalisation de leurs objectifs. On pourrait espérer que cette discrétion serait plus ou moins réduite si les firmes sont obligées d'adhérer aux règlementations qui sont en vigueur dans le système d'emploi auquel elles appartiennent. Ainsi par exemple, pour un secteur industriel donné, les règles qui gouvernent la formation ou les négociations collectives vont restreindre la marge de manoeuvre des firmes qui opèrent dans ce secteur, et les empêchent de recourir à des systèmes d'emploi différents (GRIMSHAW, RUBERY,1995).

Au niveau de la firme, les négociations collectives ou le recours à des systèmes de gestion bien définis (avec par exemple le mécanisme d'évaluation des emplois) pourraient contraindre les employeurs à prendre en compte davantage les considérations telles que le contenu du travail ou les compétences des salariés que les opportunités d'emplois externes. Les études ont montré qu'au sein des firmes, les pratiques de management varient de façon importante selon les filières d'emplois (BARON, 1986), et cette gestion différenciée n'est pas due à la diversité des qualifications spécifiques, mais notamment à l'existence des forces politiques et institutionnelles qui existent à l'intérieur comme à l'extérieur des firmes. Ces forces s'avèrent être par exemple en grande partie à l'origine de la discrimination dans les traitements des femmes cadres ou des cadres peu diplômés. Dans ces circonstances, les mécanismes institutionnels qui cherchent à unifier, au sein d'une même firme, les pratiques de gestion et de rémunération pour les différentes filières d'emplois pourraient contribuer à réduire le pouvoir discrétionnaire des employeurs de modeler les marchés internes suivant leurs besoins d'adaptation aux conditions de l'environnement externe. Les relations sociales et de production développées en interne pourraient également imposer des contraintes sur les capacités des firmes à mettre en oeuvre une gestion différenciée. Cependant, tout indique que ce pouvoir discrétionnaire non seulement n'est pas en voie de diminution mais a même tendance à jouer un rôle de plus en plus important dans les stratégies d'emploi des firmes, comme nous allons voir dans la deuxième partie de notre thèse.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

La littérature économique récente sur les marchés internes s'est notamment focalisée sur la logique de la constitution de ces types de marchés. Alors que durant le 19è siècle, le fonctionnement du marché du travail se faisait notamment sur le mode concurrentiel, à la manière stipulée dans les théories néoclassiques traditionnelles, les conditions de travail commençaient à changer vers le début du 20è siècle avec l'émergence des règles plus ou moins codifiées qui se développaient au sein des firmes.
Selon les modèles du salaire d'efficience et des insiders-outsiders, la nécessité d'établir des marchés internes est due au fait qu'ils offrent des solutions efficientes aux problèmes de management. Les règles et les procédures visent d'une part à réduire le taux de rotation et la tendance à "tirer au flanc" des salariés, et d'autre part à les inciter à accroître leur niveau d'effort.
Quant aux économistes institutionnalistes, ils s'appuient sur une combinaison éclectique de points de vue pour rendre compte des origines du marché interne. L'accent est mis sur quatre facteurs essentiels: les qualifications spécifiques, la formation sur le tas, les coutumes et les actions syndicales. En raison de cet aspect éclectique, il n'existe encore aucun corps théorique bien élaboré pour unifier toutes ces approches. Aussi, pour mieux approfondir la nature du marché interne et en développer une compréhension plus complète, il est nécessaire de se focaliser sur les notions de variation et de changement.

Il paraît qu'il existe toute une variété de marchés internes: les marchés internes des ouvriers et des cadres diffèrent considérablement au sein d'une firme. Les marchés internes varient aussi selon les secteurs. Ainsi, par exemple, les lignes de carrière des cadres présents dans des firmes innovantes se distinguent de façon significative de celles des cadres travaillant dans des firmes traditionnelles. Il est à noter aussi que les marchés internes sont plus susceptibles de se transformer que ce qui est initialement avancé dans la théorie des marchés internes classiques. Cette dernière a tendance à considérer les systèmes d'emploi comme statiques, lesquels changent seulement sous la pression des innovations technologiques. Cette façon de concevoir les marchés internes comporte des lacunes puisqu'elle ne nous permet pas d'appréhender les changements qui puissent y survenir.

Le renouvellement des modèles néoclassiques en matière d'économie du travail se constate à travers les efforts récents visant à étendre la logique de rationalité et de maximisation de l'efficience à la "boîte noire" que constituent les marchés internes et les stratégies des employeurs.

Cependant, les nouveaux outils conceptuels des modèles que nous avons étudiés précédemment (tels que les salaires d'efficience, les coûts de rotation, les normes d'effort) ont plutôt tendance à proposer une étude statique des modalités de l'organisation du travail des firmes, et de ce fait ne paraissent pas en mesure de fournir une analyse appropriée de l'existence des différentes formes de marchés internes ainsi que de leur évolution. Les relations entre les structures internes des firmes et les forces du marché externe ne sont pas assez prises en compte dans ces modèles.

L'intérêt suscité par l'organisation et la volonté d'entrer dans la "boîte noire" afin de tenter d'en comprendre les fonctionnements complexes, ont également fait naître de nombreuses approches qui sont amenées à porter un autre regard sur la firme, considérée désormais non plus comme un système homogène, mais comme un ensemble d'éléments organisés. Parmi ces différentes approches, nous avons choisi, pour le besoin de notre thèse, de nous pencher sur les théories de l'agence et des organisations, ces dernières étant centrées essentiellement sur l'étude des firmes bureaucratiques et innovantes. La mise en rapport de ces deux types de firmes nous a permis d'identifier les changements intervenus dans les rôles, les fonctions et le travail des cadres. Quant à la théorie de l'agence, elle nous permet d'appréhender la nature de la relation qui s'établit entre les propriétaires des firmes et les managers.

Dans cette première partie, nous nous attachons à étudier tout ce qui est considéré comme "classique". Ainsi, dans le premier chapitre, nous avons étudié la théorie classique de la segmentation de DOERINGER et PIORE (1971), la division classique des marchés internes des cadres proposée par OSTERMAN (1984), l'opposition classique au niveau des trajectoires professionnelles des cadrers diplômés et autodidactes.
Dans le deuxième chapitre, nous voulions montrer que les problèmes d'agence, les caractéristiques du salaire d'efficience, les attentes mutuelles des contrats psychologiques, constituent depuis toujours l'essence même de la relation entre les employeurs et les cadres.
Par ailleurs, l'étude de l'organisation traditionnelle vise à montrer qu'en raison de ses rigidités et de ses désavantages, ce type de structure n'est plus adapté à un environnement changeant et imprévisible dans lequel nous vivons aujourd'hui. A côté, la structure organique qui caractérise les firmes innovantes préfigure en quelque sorte l'organisation en réseau adoptée par un grand nombre de firmes des années 80 et 90, axée sur un plus grand besoin de flexibilité et d'innovation.
Dans ce contexte, l'esquisse de l'étude des nouveaux marchés internes qui est le fait des firmes innovantes sert en quelque sorte d'effet d'annonce à ce qui va suivre dans la deuxième partie de notre thèse.

Ainsi, tous ces éléments considérés comme "traditionnels" (problème d'agence, salaire d'efficience, contrats psychologiques, ancienne méthode de gestion des cadres) vont subir de profondes modifications au sein des nouvelles organisations des firmes.
Par ailleurs, le développement d'une compréhension plus approfondie des changements au niveau des organisations et des marchés internes des cadres nécessite d'incorporer dans notre analyse la prise en compte des interactions entre les structurations des marchés internes et les forces qui existent sur l'environnement externe.
La mondialisation de l'économie conjuguée à l'accroissement de la concurrence rend la nécessité d'adaptation des firmes de plus en plus pressante, adaptation qui concerne à la fois le volume de la main-d'oeuvre, les coûts salariaux, et les capacités d'utilisation des compétences requises. Les entreprises ne sont plus capables de poursuivre le mouvement général de développement de carrière des cadres, ce qui avait été de règle dans le passé. Face à un chômage massif et durable qui, aujourd'hui, n'épargne même pas les cadres, les opportunités d'emplois de ces derniers s'amenuisent sur le marché du travail. Les cadres ont tendance à garder leur emploi devant les perspectives d'un avenir incertain, et avec un rapport de forces qui opère en faveur des employeurs, ceux-ci vont pouvoir combiner leurs besoins de stabilité avec un système d'emploi informel et des plans de rémunérations peu élevées, c'est à dire mettre en oeuvre un système de marché interne qui n'a pas toutes les caractéristiques du marché primaire.

L'évolution de l'environnement économique rend l'image traditionnelle des marchés internes au sens de DOERINGER et PIORE (1971) partiellement obsolète, et nécessite donc une autre définition orientée dans un sens plus large et mieux adaptée à un contexte qui est en continuel changement.
Face à cette situation, se posent deux séries de questions: quels sont les événements qui sont à l'origine des transformations dans les comportements des firmes et des cadres, ainsi que dans la nature du travail de ces derniers?
Quelles sont les formes organisationnelles et donc de marchés internes adoptées par les firmes à l'heure actuelle et qui semblent satisfaire le mieux leurs exigences en matière de performance? C'est ce que nous allons tenter de répondre dans la deuxième partie de notre thèse.

2ÈME PARTIE : LES CHANGEMENTS DANS LES MARCHÉS INTERNES DES CADRES.

La France, comme d'autres pays industrialisés, est en train de réinventer son organisation du travail. Face à une concurrence internationale qui ne cesse de s'exacerber depuis le milieu des années 70, les firmes françaises ont beaucoup investi dans les nouvelles technologies et procédé à l'innovation de l'organisation du travail: travail en équipes autonomes, allégement de la structure organisationnelle, recentrage sur les principaux métiers avec externalisation des activités considérées comme périphériques, le tout axé sur les principes de la qualité totale et la satisfaction des clients.

Le résultat est que pour la majorité des salariés, les termes et les conditions de l'emploi ont subi des changements spectaculaires. Pour eux, les emplois deviennent plus exigeants en termes de diversité, de responsabilité et de compétence. Par ailleurs, les salariés doivent aussi faire face à un fort taux de chômage et une insécurité d'emploi grandissante. L'histoire de l'économie nous suggère que les ouvriers et les employés de service seront les plus touchés par ce phénomène d'insécurité, puisque les cadres faisaient figure de privilégiés et ont toujours été épargnés par les récessions économiques. Ils apparaissaient comme immunisés contre les variations cycliques, étant donné qu'ils étaient considérés comme des "facteurs de production fixes" qui n'avaient pas à subir les mouvements de licenciements et de réembauches lors des récessions ou des reprises économiques (OSTERMAN,1996). Ceci peut-être expliqué par deux raisons: soit parce que leurs qualifications et leurs compétences étaient trop complexes et les firmes ne voulaient pas courir le risque de les perdre si ces cadres étaient licenciés, soit parce qu'ils se trouvaient dans la position enviable de "programmeurs de licenciements", position qui leur conférait la possibilité de protéger eux-mêmes et les autres cadres des aléas des fluctuations économiques. De plus, on assistait à une forte augmentation du nombre d'emplois de cadres du fait que les grandes organisations bureaucratiques qui se caractérisaient par de multiples niveaux d'encadrement, ne cessaient de faire appel à cette population pour le besoin du contrôle et de l'expertise.

Mais cette situation bien confortable et sécurisante s'est effondrée en peu de temps, suite à la vague des réorganisations et des réinventions des organisations du travail qui, survenus dans les années 80 et s'accélérant encore plus depuis le début des années 90, ont occasionné des changements profonds dans la nature du travail des cadres. Selon KANTER (1989), l'idée d'une organisation bureaucratique basée sur une structure de progression régulière et stable vers le haut de la hiérarchie, vers des emplois plus avantageux en termes de rémunération et de statut, aujourd'hui

fait place à de nouvelles réalités auxquelles la plupart des organisations doivent faire face: incertitude quasi permanente et durable, priorité donnée aux qualifications transférables, et probabilité pour les cadres d'opérer en tant que travailleurs indépendants. Aujourd'hui, dans le contexte des nouveaux marchés internes, pour les cadres, il est moins question de mobilité ascendante ou de grimper continuellement l'échelle hiérarchique dans une même entreprise, que de pratiquer la mobilité latérale.

Dans cette partie, nous cherchons à appréhender les changements qui sont survenus sur le marché interne des cadres, c'est à dire tous les éléments qui structurent leur carrière ainsi que la nature de leur travail. Cette partie est divisée en deux chapitres:

_ Le chapitre trois traitera des restructurations, des nouvelles formes d'organisations du travail ainsi que des nouvelles tendances de gestion des carrières des cadres mises en place dans les entreprises. Nous chercherons à étudier l'impact que tout cela exerce sur les marchés internes des cadres, sur la nature de leur travail, leurs rôles et leurs parcours professionnels.

_ Le chapitre quatre mettra l'accent sur les stratégies de segmentation des firmes et les conséquences que cela implique pour la situation professionnelle des cadres et des jeunes diplômés: augmentation du risque de chômage pour les premiers, et difficultés d'insertion pour les seconds. Nous aborderons également l'étude de la discrimination sexuelle à l'égard des femmes cadres, qui constitue aujourd'hui encore l'une des caractéristiques fondamentales de la segmentation du marché du travail. Dans nos analyses, nous cherchons à souligner le fait que les modalités et la construction des marchés internes sont susceptibles de refléter et de renforcer la segmentation du marché externe, et que les changements survenus dans les marchés internes témoignent de l'existence des interactions entre ces derniers et le marché du travail externe.

CHAPITRE 3 : LES CHANGEMENTS DANS LES CARRIÈRES DES CADRES.

Quand on parle de marchés internes, on se réfère souvent aux systèmes de règles et de procédures qui façonnent les carrières à l'intérieur des firmes. Ces règles recouvrent toute une série de domaines tels que la détermination des salaires, la mobilité et les filières de promotion, la formation et la sécurité d'emploi. Ainsi, vue sous l'angle de la description classique (DOERINGER, PIORE,1971), l'entrée dans le marché interne est possible seulement aux postes qui se trouvent au bas niveau des filières d'emplois, et la mobilité se fait le long et à l'intérieur de ces filières (et non entre les filières). Les salaires sont attachés aux postes et non aux individus. Dans certaines circonstances, la firme adopte des engagements implicites en ce qui concerne la sécurité d'emploi, alors que dans d'autres cas, c'est plutôt la règle "embaucher et licencier" qui prévaut.

Dans ce chapitre, nous allons étudier les principaux éléments qui ont été à l'origine des transformations dans les marchés internes des cadres, et les conséquences que tout cela implique pour le travail et la situation de ces travailleurs. Nous parlerons de la gestion différenciée que les firmes appliquent à leurs cadres (au niveau des rémunérations, de la mobilité interne, du développement des carrières...), de la segmentation qui existe entre les cadres dirigeants ou supérieurs et les cadres intermédiaires et de bas niveau, et aussi des différentes façons de concevoir et valoriser une carrière dans le contexte des changements des marchés internes.

3.1. LE NOUVEAU MODÈLE DE GESTION DES CARRIÈRES DES CADRES.

Pour comprendre ce qui a effectivement changé dans les carrières des cadres, il est nécessaire de commencer par décrire les caractéristiques des marchés internes "classiques" des cadres. C'est une tâche assez délicate, et dans la première partie de notre thèse, nous avons essayé d'étudier les traits fondamentaux de la gestion classique des carrières des cadres, ainsi que les règles qui la gouvernent, que ce soit au niveau des filières d'emplois, des systèmes de rémunération et d'incitation, des activités ou du travail des cadres, et ce à travers les théories de la segmentation du marché du travail et des marchés internes, ainsi qu'à travers les théories des organisations, du principal-agent et du salaire d'efficience.
A partir de ces différentes théories, il est en effet possible de constituer une cohérente description du modèle traditionnel des carrières des cadres, et dont les caractéristiques principales vont être retracées ci-après.

LE MODÈLE TRADITIONNEL DES CARRIÈRES DES CADRES.

_ Les carrières des cadres s'inscrivaient dans le contexte des mouvements ascendants le long d'une échelle hiérarchique bien définie: soit ils étaient promus à des postes supérieurs, soit ils restaient à la même place dans leur filière d'emplois. Il n'y avait pratiquement pas de mobilité latérale. La plupart des cadres passaient leurs carrières dans une même fonction, celles-ci étant hautement régulées et fonctionnellement spécialisées.
_ L'emploi des cadres comportait peu de risque, ils étaient en général abrités des licenciements. Cependant, si les licenciements des cadres étaient rares, leur taux de rotation pouvait être considérablement élevé (notamment pour les cadres diplômés) étant donné que leurs opportunités d'emplois étaient grandes et qu'il leur était donc plutôt facile de retrouver un autre emploi sur le marché du travail externe.
_ Dans le passé, les entreprises bureaucratisées se caractérisaient en général par de longues lignes hiérarchiques, avec plusieurs niveaux de responsabilités. Il n'est donc pas surprenant qu'elles fassent appel massivement aux cadres dont le niveau d'emploi ne cessait d'augmenter. Ce phénomène est en outre le résultat de l'accroissement de la taille des organisations qui, de par leur nature bureaucratique, avaient des besoins grandissants en termes de contrôle et de supervision. De plus, comme les salaires des cadres étaient proportionnels à la taille des unités dont ils avaient la responsabilité, les directeurs des unités ou des services avaient donc tendance à embaucher encore plus de cadres, et créer de la sorte leurs propres zones d'influence par l'extension du nombre de ceux qui travaillaient sous leurs ordres.
_ Les cadres faisaient l'objet des politiques d'intégration et de fidélisation, et les entreprises s'occupaient de leur formation, du développement de leurs compétences, de leur mobilité professionnelle, et de l'évolution de leur carrière. Ils bénéficiaient des pratiques de rémunérations qui reposaient sur la motivation et l'incitation à l'effort. La gestion des cadres était conçue comme une gestion du développement et de la progression, et une espèce de contrat implicite de type fidélité-sécurité les liait à leurs employeurs.

Cependant durant la récession des années 1990-93, les cadres ont été touchés par le chômage plus qu'ils ne l'étaient auparavant lors des ralentissements économiques antérieurs. Leur sécurité d'emploi n'est plus assurée comme par le passé, et l'on constate un certain effondrement de la structure traditionnelle de la gestion de leurs carrières. Les firmes qui s'engagent dans des mouvements de restructurations pour améliorer leur productivité et leur performance adoptent en général deux types de politiques: celles de la réduction des coûts et des effectifs, et celles qui portent sur les changements dans l'organisation du travail.

Ces deux types de restructurations ont la même implication quant à la diminution de la ligne hiérarchique, c'est à dire des emplois de cadres, mais autrement ils exercent des impacts différents sur le moral, les compétences et les opportunités de progression de ces salariés (OSTERMAN,1996). Quand la restructuration implique seulement la réduction des coûts et des effectifs, le contenu du travail n'est pas changé, et les cadres ont peu de choses à gagner en termes d'élargissement des responsabilités et/ou des compétences, en contrepartie de l'accroissement de l'insécurité d'emploi. En effet, suite à l'aplatissement considérable de la structure organisationnelle et à la suppression de plusieurs niveaux d'encadrement, la sécurité d'emploi des cadres a beaucoup diminué ces dernières années. Le contrat implicite fidélité-sécurité se trouve donc remis en cause. Et comme la promotion devient plus rare en raison de la réduction de la ligne hiérarchique, les cadres qui ont obtenu la promotion se voient attribuer des rémunérations élevées, ce qui accentue l'inégalité des salaires entre les promus (ce sont souvent les cadres supérieurs et les dirigeants) et ceux qui se trouvent au-dessous d'eux dans la hiérarchie. Tout cela suppose que la structure des rémunérations a elle aussi changé, afin de mieux motiver les cadres qui ont été promus.

Par ailleurs, les changements se constatent également dans la nature des compétences exigées par les entreprises. Par exemple, pour les cadres dirigeants, l'accent est mis sur leurs capacités à développer de bonnes relations avec les investisseurs externes et le conseil d'administration, alors que pour les cadres de production, c'est plutôt l'efficacité dont ils font preuve dans les négociations avec les fournisseurs extérieurs qui est privilégiée par les firmes. De plus, les employeurs exigent de la part des cadres la polyvalence des compétences, qui désormais ne sont plus confinées à une seule fonction. Le travail en équipes est devenu un aspect important de l'organisation du travail des firmes. Et quoique la gestion de leurs carrières et les qualifications requises ne soient plus les mêmes, il n'est pas clair que les cadres soient pour autant investis d'un plus grand pouvoir. Leur travail est devenu plus enrichi, mais compte tenu du nouveau contexte dans lequel le contrat implicite fidélité-sécurité n'est plus de mise, la confiance qu'ils avaient autrefois placée en leurs employeurs a été de ce fait considérablement ébranlée.

De tout temps, on constate qu'au sein des entreprises, il existe des différences de traitement des salariés, que ce soit au niveau du système de rémunération ou de la gestion des carrières. Ainsi, les entreprises ont toujours distingué les cadres autodidactes, dont l'accès à ce statut vise à récompenser soit une maîtrise professionnelle acquise par l'expérience, soit une carrière fidèle et méritante, du cadre diplômé de l'enseignement supérieur (BOLTANSKI,1982).

De même, les entreprises ont aussi distingué les cadres diplômés d'une modeste école ou université de ceux diplômés des plus prestigieuses grandes écoles (comme les grandes écoles d'ingénieurs). Et ces pratiques différenciées tendent à se développer encore plus lorsque le nombre de cadres augmente dans l'entreprise. Selon une enquête de l'Institut Entreprises et Personnel menée en 1990 (GALAMBAUD,1994), dans la plupart des entreprises, on constate une segmentation de la gestion des cadres: pour certains, leurs parcours professionnels s'ouvrent largement sur toute une gamme d'activités et des niveaux de responsabilités dans l'entreprise, pour d'autres, leurs carrières sont plus ou moins confinées à un segment d'activités ou territorial de l'organisation. Il y a des cadres qui peuvent accéder facilement aux postes de généralistes du management, alors que d'autres devront rester des spécialistes d'une technique particulière.

Et aujourd'hui, les clivages qui séparent les cadres supérieurs ou dirigeants des autres cadres tendent à s'élargir. On peut dire que jusqu'aux années 80, les cadres dirigeants et les autres cadres sont au moins des alliés, même s'il y a toujours des différenciations au niveau de leur traitement. Cependant, vers le début des années 90, alors que les autres cadres connaissent une croissance des salaires plutôt lente ou même stagnante, la mise en place de l'individualisation des salaires pour protéger en quelque sorte le système de rémunération des cadres dirigeants et supérieurs commence à ébranler cette alliance traditionnelle.

En outre, la réduction des opportunités de promotion pourrait diminuer le sens de solidarité entre les différents niveaux de l'organisation. Aujourd'hui, les cadres intermédiaires et autodidactes ont plus de points communs avec leurs subordonnés hiérarchiques qu'avec leurs supérieurs. Au sein de l'entreprise, certains groupes de cadres bénéficient de toute l'attention des gestionnaires des ressources humaines, développant ainsi cette tendance à l'élitisme bien présente dans l'entreprise française, alors que d'autres cadres sont plutôt laissés à eux-mêmes, ou bien leur gestion n'est assurée que de façon bien médiocre. Aujourd'hui, on ne peut pas dire que seuls les ouvriers vivent une situation précaire dans l'entreprise, alors que les cadres font systématiquement l'objet d'une forte intégration, et entretiennent avec leurs employeurs des relations d'emploi stable et durable.

Nous allons voir qu'avec la vague des restructurations, mêmes les cadres dirigeants ne sont plus épargnés par les licenciements. En l'espace de quelques jours et même de quelques heures, il leur faut quitter l'entreprise, et ce à la suite d'une acquisition ou d'une fusion d'entreprises, ou bien parce qu'ils n'arrivent plus à convaincre les actionnaires de leur performance économique.

3.2. LE CONTEXTE THÉORIQUE DE L'ANALYSE DES CHANGEMENTS DANS LES CARRIÈRES DES CADRES.

L'analyse de ces problèmes sera inscrite dans une approche dynamique, et nous nous pencherons sur les facteurs qui affectent les changements survenus tant au niveau du marché du travail interne qu'externe, tout en discutant du contexte théorique susceptible de rendre compte de l'existence de ces facteurs (par exemple les nouvelles exigences des employeurs en matière de performance, les nouvelles règles et pratiques des firmes, les nouveaux modes de gestion des cadres). Dans cette perspective, nous mettons aussi l'accent sur la diversité des stratégies que l'organisation tend à adopter en matière d'emploi, et qui résulte du retracement des frontières entre les salariés du centre et de la périphérie, dans le but d'inscrire les changements du marché externe dans le marché interne.

Comme nous l'avons déjà indiqué précédemment, la mise en avant des relations entre la structure organisationnelle interne et les forces qui régissent le marché du travail externe fait appel à une analyse complexe qui dépasse en quelque sorte les théories traditionnelles de la segmentation. En effet, en mettant l'accent sur les strictes dichotomies qui séparent conventionnellement les marchés et les organisations hiérarchiques, les marchés du travail secondaires et primaires, externes et internes, ces modèles créent une polarisation un peu trop marquée du contexte théorique qui traite des stratégies des employeurs, et ce faisant ont plus ou moins relégué le marché externe au statut de la "boîte noire" (RUBERY,1994; GRIMSHAW, RUBERY,1995).

Aussi, notre analyse des changements qui surviennent au niveau de la gestion des cadres et de leur travail s'inscrit dans une approche théorique qui prend en compte une série de relations qui existent entre les marchés du travail interne et externe, et qui nous éclairent sur les termes et les conditions de la relation d'emploi établie entre les cadres et leurs employeurs. Dépassant en quelque sorte la stricte dichotomie qui sépare les marchés internes et les marchés secondaires, cette approche reconnaît l'existence de toute une variété de marchés internes qui vont des plus "forts" au plus "fragiles", et qui sont instaurés pour répondre, non seulement aux différentes sortes de stratégies adoptées par les employeurs et aux pressions technico-économiques qui s'exercent sur les organisations, mais également aux différentes conditions qui caractérisent les divers groupes de cadres présents sur le marché externe.

Il est à noter que dans notre étude, la description des marchés internes dépasse la définition classique donnée par DOERINGER et PIORE (1971) qui, elle, se cantonne essentiellement à l'identification des règles qui gouvernent les ports d'entrée, l'accès aux filières d'emplois, et les procédures de formation.

Une définition élargie des marchés internes nous permet d'identifier toute une gamme de stratégies et de pratiques adoptées par les entreprises en matière d'emplois (gestion et déploiement des cadres, classifications et sécurité des emplois, modes de rémunérations...). Ainsi comme le dit OSTERMAN(1994), les marchés internes doivent être pensés comme un ensemble de règles qui s'adaptent les unes aux autres et qui se forment en un système logique qui perd de sa cohérence si on ne se focalise que sur l'une d'entre elles et en ignore le reste. De ce fait, il est plus utile de penser en ces termes car cela nous aide de mieux appréhender les différences qui existent entre les divers types de marchés internes des cadres. Par ailleurs, ces marchés internes définis de façon élargie peuvent être regardés comme représentatifs de l'ensemble des stratégies des firmes en matière de ressources humaines, et nous permettent de poser des questions plus ambitieuses quant aux changements survenus sur le marché du travail des cadres. En effet, les théories des marchés internes qui reposent sur la simple classification des firmes en deux types primaires et secondaires où les employeurs respectivement offrent la stabilité d'emploi à travers les structures des marchés internes ou recourent au marché du travail ponctuel, sont susceptibles d'être remises en question par les changements survenus au niveau des stratégies d'emploi des firmes qui étaient traditionnellement considérées comme des "bons" employeurs.

Ainsi, en France bon nombre de cadres se sentent menacés par les licenciements dans les mêmes organisations qui autrefois leur garantissaient la sécurité d'emploi, que ce soit dans les secteurs de services (banques...) ou les entreprises industrielles soumises aux mouvements de restructuration. Ces changements ont conduit à la remise en cause des privilèges de la catégorie des cadres qui aujourd'hui ne peuvent plus prétendre ni à une relation d'emploi durable, ni au traitement de faveur en termes de rémunération et de conditions de travail, basé sur les coutumes et les anciennes pratiques.

3.3. COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES ET POUVOIR DE NÉGOCIATION EXTERNE DES CADRES.

Pour mieux illustrer les interactions entre les marchés internes et externes, nous allons étudier les relations qui s'établissent entre les compétences (ou qualifications) spécifiques d'un cadre et son pouvoir de négociation externe. Quatre cas de figures sont envisagés et qui représentent la caractérisation de quatre types de structures de marchés internes:

1) compétence spécifique faible/pouvoir de négociation (du cadre) faible: on est dans la situation du marché ponctuel (spot market).

2) compétence spécifique forte/pouvoir de négociation faible: les rapports de forces penchent du côté des employeurs qui agissent avec opportunisme.
3) compétence spécifique faible/pouvoir de négociation fort: ici, on est dans le cas inverse puisque les rapports de forces sont en faveur des cadres.
4) compétence spécifique forte/pouvoir de négociation fort: les deux parties cherchent à assurer la réalisation du contrat.

Dans les théories "classiques" des marchés internes (DOERINGER, PIORE,1971), on a souvent attribué aux salariés dotés de qualifications spécifiques un grand pouvoir de négociation qu'ils peuvent utiliser pour demander certaines concessions de la part des firmes. Cependant, il est possible que certains groupes de cadres aux compétences spécifiques soient investis d'un grand pouvoir de négociation externe, alors que ce n'est pas le cas pour d'autres qui pourtant possèdent le même type de compétences. En fait, le pouvoir de négociation n'est pas seulement fonction des qualifications spécifiques aux firmes, mais dépend également de la transférabilité des compétences (il y a transférabilité lorsque les cadres peuvent changer facilement de firmes et sont capables d'acquérir de nouvelles compétences), ainsi que du niveau de la demande de travail et des normes sociétales qui accordent à certains groupes de cadres des privilèges sur le marché du travail (par exemple appartenir à des syndicats puissants) (MARGINSON,1993).
Les comportements des firmes et des salariés lors des négociations peuvent être aussi illustrés par la théorie des négociations d'inspiration néoclassique de MAC DONALD et SOLOW (1981). Selon ces auteurs, les salariés ont intérêt à adhérer aux syndicats dès lors que ceux-ci représentent les objectifs et les préférences communs de ses membres. La représentation syndicale confère aux salariés un pouvoir de négociation vis-à-vis des employeurs, et leur permet d'influer sur les décisions des firmes au niveau de l'emploi et du salaire. L'issue des négociations dépend du rapport de forces qui existe entre la firme et le syndicat.
Deux éléments essentiels définissent le pouvoir de négociation des deux parties en présence: la préférence et l'état de la position de force de chacune au moment du processus de négociation. Ainsi, par exemple un cadre, soit parce qu'il est au chômage, soit parce qu'il a peu d'opportunités d'emplois sur le marché externe, se montre plus disposé à accepter tout de suite un emploi peu rémunérateur que lui propose la firme. Le fait que le cadre n'hésite pas à conclure un contrat de travail dans des conditions qui lui sembleraient difficilement acceptables s'il n'était pas au chômage, ou s'il avait de grandes opportunités d'emplois sur le marché du travail, diminue ainsi considérablement son pouvoir de négociation. On peut donc dire que plus une partie n'est pas pressée à conclure un contrat et cherche à imposer ses conditions, plus grand est son pouvoir de négociation, et plus le rapport de forces penche en sa faveur.

_ Dans le premier cas de figure, nous avons affaire à un marché ponctuel qui indique l'existence d'une asymétrie structurelle des pouvoirs entre les employeurs et les cadres. En effet, la symétrie des pouvoirs suppose que le marché du travail est en parfait équilibre, et dans le cas d'équilibre de plein emploi, il est possible que le coût de rupture du contrat soit nul pour les deux parties qui ne peuvent de ce fait s'imposer aucune forme de sanction. Il s'ensuit qu'en général, lorsque les marchés ne sont pas en équilibre, ou lorsqu'on est dans une situation de fort taux de chômage comme à l'heure actuelle, les cadres voient leurs opportunités d'emplois diminuer et les employeurs bénéficient d'une position favorable où ils peuvent consolider leur pouvoir de négociation.

_ L'analyse de la quatrième configuration fait appel également à une considération dynamique de l'état du marché du travail. Le fait que les firmes ont intérêt ou non à mettre en oeuvre la stratégie d'internalisation dépend en fait de l'état de tension qui existe sur le marché externe. Si l'économie va vers le plein emploi, alors il serait dans les intérêts des employeurs d'utiliser les marchés internes comme moyen de restreindre la concurrence de la part d'autres firmes. Par contre, dans les périodes de chômage élevé, les employeurs peuvent trouver contraignantes les politiques d'emploi mises en place dans le cadre des marchés internes, et tentent de baisser les barrières qui existent entre les marchés interne et externe (SENGENBERGER,1981). De même, le fait que les qualifications spécifiques peuvent en quelque sorte constituer un obstacle à la mobilité des cadres et réduire leur pouvoir de négociation, dépend de l'état du marché du travail. Par exemple, dans un marché très tendu, les cadres qui ont la capacité de se reconvertir facilement dans d'autres métiers peuvent réduire le coût occasionné par la perte de leurs qualifications spécifiques, du moment qu'ils peuvent trouver un emploi plus prometteur en termes de pouvoir et de rémunération dans d'autres organisations.
Par ailleurs, l'importance de l'impact que le taux de chômage est susceptible d'exercer sur la concurrence entre les cadres "insiders" et les "outsiders" dépend des stratégies développées par les employeurs et les cadres en matière de marchés internes, stratégies qui à leur tour, sont fonction de la capacité et des coûts de remplacement de ces cadres.

_ Le deuxième cas de figure suggère que les qualifications spécifiques peuvent fournir à la firme la possibilité d'avoir des comportements opportunistes. En effet, étant donné que l'acquisition des compétences spécifiques réduit en quelque sorte la mobilité potentielle des cadres, elle permet aux employeurs d'agir de façon opportuniste dans le sens qu'ils peuvent demander aux cadres d'augmenter leurs efforts sans avoir à leur garantir des contreparties en termes de salaires ou de promotion (MARGINSON,1993).

On pourrait opposer trois raisons suivantes à cet argument: premièrement, il ne prend pas en compte les coûts d'une éventuelle rupture du contrat supporté par l'employeur; deuxièmement, il ne reconnaît pas l'existence des opportunités d'emplois alternatives qui pourraient s'offrir au cadre licencié; et troisièmement, pour l'employeur, la capacité d'exploiter les salariés en place est en quelque sorte restreinte par l'impact négatif que cela pourrait avoir sur la réputation de la firme. Si celle-ci acquiert une mauvaise réputation, alors les futurs recrutés pourraient réagir en demandant soit des salaires élevés, soit la redéfinition des emplois afin que soient éliminées des qualifications les caractéristiques spécifiques à la firme (WILLIAMSON,1985).

Cependant, l'existence d'un chômage élevé et durable associée à la tendance actuelle des firmes à mettre en place une gestion différenciée des cadres, montrent que de plus en plus, les employeurs sont incités à ne pas appliquer les structures des marchés internes aux cadres dont le pouvoir de négociation est diminué, malgré le fait qu'ils possèdent des compétences spécifiques, et que ces politiques puissent avoir des impacts négatifs sur la réputation des firmes ou sur leur capacité à long terme à recruter et retenir des salariés. Dans le passé, les firmes qui pratiquaient la sécurité d'emploi ont connu des problèmes de sureffectifs. Maintenant, peu d'entre elles peuvent continuer à poursuivre ces politiques, et la sécurité d'emploi ne peut plus être considérée comme quelque chose qui va de soi. Cela suggère la volonté des firmes de se comporter de façon opportuniste, tout en privilégiant les considérations de rentabilité à court terme.
Cependant, cela ne veut pas dire que leurs actions n'ont pas des conséquences à long terme, même dans un contexte de marché du travail peu tendu. Les firmes pourraient avoir des difficultés à satisfaire leur demande future en termes de qualifications spécifiques, étant donné que les cadres ne croient plus à la possibilité d'un emploi durable conférée par la spécificité des qualifications, et que le temps nécessaire pour rétablir de telles croyances pourrait s'avérer très long. Toutefois, malgré tous ces inconvénients, dans la pratique les firmes ont tendance à répondre aux difficultés à court terme et aux besoins de restructuration à long terme par des politiques qui vont dans le sens de l'affaiblissement et des modifications des marchés internes (GRIMSHAW, RUBERY,1995).

_ Dans le troisième cas de figure, les cadres possèdent un grand pouvoir de négociation en l'absence des compétences spécifiques. Pour certains cadres, il est possible que les compétences non spécifiques et transférables augmentent leur pouvoir de négociation parce qu'elles sont rares, et comportent un coût élevé en termes de finance et de temps pour l'acquérir.

Nous avons vu que ces types de compétences sont le fait par exemple des experts en redressement des situations difficiles, ou des cadres aux profils pointus et bien spécialisés dont la contribution au travail dans l'entreprise constitue l'un des facteurs déterminants de la compétitivité de cette dernière (KANTER,1984).

Cette caractérisation de quatre scénarios d'emplois qui reposent sur les divers types de qualifications spécifiques et sur une définition élargie du pouvoir de négociation des cadres, souligne le besoin d'analyser en profondeur les facteurs qui influent sur la capacité et la volonté des employeurs et des cadres à développer les structures des marchés internes. En fait, parmi les facteurs qui peuvent influencer les stratégies des firmes dans ce domaine, on trouve: la capacité des employeurs à payer des salaires élevés et garantir aux cadres la sécurité d'emploi et les possibilités de promotion, l'existence des compétences générales et substituables, et le niveau du chômage. Quant aux stratégies des cadres, elles sont essentiellement influencées par la volonté et la capacité des firmes à mettre en place des marchés internes, la perception des cadres quant à la structure de ces marchés internes, le degré de solidarité qu'ils développent avec les salariés du marché externe, et le niveau global de la demande d'emploi.

3.4. VERS UNE APPROCHE DYNAMIQUE.

Si nous voulons comprendre les dynamiques des changements structurels des marchés internes, il est nécessaire de considérer comment les pressions externes, internes et concurrentielles agissent mutuellement sur les firmes, et les implications qu'elles peuvent avoir pour la catégorie des cadres, en identifiant par exemple les déplacements des frontières qui séparent les cadres du centre de ceux de la périphérie. Selon OSTERMAN (1994), les changements dans les structures des marchés internes durant ces dernières années peuvent s'interpréter comme un processus de transformations qui surviennent au niveau de trois étages:

_ le premier étage représente les modifications dans les systèmes d'emploi occasionnées par les changements technologiques, ou les nouvelles considérations de performance des firmes;

_ le second étage comprend les normes, les coutumes et les politiques spécifiques à une firme donnée;

_ le troisième étage représente le marché du travail externe et ses institutions.

Ainsi, les changements qui surviennent dans les structures des marchés internes des firmes peuvent être regardés comme le résultat des transformations qui ont lieu dans chacun de ces trois étages.

3.4.1. LES CONSIDÉRATIONS DE PERFORMANCE.

Dans ce domaine, les changements peuvent être introduits pour répondre aux fluctuations de l'environnement économique et aux nouvelles exigences du niveau de performance des firmes. Les facteurs qui sont à l'origine de ces transformations concernent essentiellement le degré de concurrence et de régulation sur les marchés des biens et des capitaux, ainsi que les nouvelles méthodes de production et d'organisation des firmes. L'impact de ces changements sur les structures des marchés internes peut s'identifier à travers l'introduction des nouveaux modèles de management (implication des travailleurs, cercles de qualité, salaires basés sur la performance, réduction de la sécurité d'emploi...), et l'adoption de nouvelles technologies et de nouveaux modes de production(travail en équipes...). Le résultat de tous ces changements est la révision des structures existantes des marchés internes.
Plusieurs théories ont contribué à rendre compte de l'importance de la performance dans l'établissement des marchés internes:

_ Les modèles basés sur les coûts de transaction (WILLIAMSON,1985) et sur les salaires d'efficience (AKERLOF, YELLEN,1986) mettent l'accent sur la relation entre les structures des marchés internes et les conditions techniques de l'organisation, telles que le niveau des coûts de transaction et la résolution des problèmes du principal-agent, et ce à travers l'établissement d'un système de contrôle ou de salaires élevés. En général, les marchés internes garantissent les relations d'emploi à long terme qui sont considérées comme l'un des moyens visant à augmenter la performance.

_ Cependant, il est parfois difficile de faire la distinction entre les changements qui sont introduits dans le but d'accroître véritablement la performance de la firme, et ceux qui sont mis en place pour augmenter la réputation de l'organisation, tout en donnant l'impression que celle-ci fonctionne de façon réellement efficace et performante. Ce problème est souvent identifié sous le nom de comportement de mimétisme que certaines firmes ont tendance à développer à l'heure actuelle. Le mimétisme joue parfois un rôle non négligeable dans la prise de décisions des firmes individuelles qui, sous la pression de la concurrence, cherchent à renforcer ou légitimer leur position en imitant la structure organisationnelle des firmes leaders (OSTERMAN,1994).
Contrairement aux modèles économiques qui mettent l'accent sur l'aspect "efficience" des nouvelles structures organisationnelles, l'approche du mimétisme se focalise essentiellement sur la "diffusion et l'adaptation des pratiques institutionnelles".

Face au problème de mimétisme, il est donc nécessaire de distinguer les sources de pressions qui poussent une firme aux changements.

_ La troisième explication de la performance est donnée par l'école des Relations Industrielles et du management des ressources humaines. Des configurations particulières des marchés internes peuvent induire une plus grande implication de la part des cadres qui s'identifient ainsi aisément aux objectifs de l'organisation. Cet accroissement de l'implication est susceptible d'entraîner une augmentation de l'effort, donc de la productivité des cadres, ainsi qu'une plus grande attention portée à la qualité, et une baisse des taux de rotation.
Il semble que l'implication est une autre composante de la performance, distincte de l'idée du contrôle. Et la différence centrale entre les deux composantes réside dans la notion de réciprocité. La direction renonce à une partie de son pouvoir et la transfère à l'encadrement en échange de l'implication de ce dernier. Cependant, la frontière entre le contrôle et l'implication n'est pas toujours facile à délimiter, et on peut espérer que les nouveaux sytèmes de marchés internes peuvent réaliser de grande performance par le biais de ces deux mécanismes.

Le développement des modèles de segmentation des emplois entre le centre et la périphérie peut s'expliquer de la manière suivante, selon les considérations économiques traditionnelles: en demandant aux cadres de s'impliquer, l'organisation doit leur garantir comme contrepartie une grande sécurité d'emploi, ce qui peut rendre très élevé le coût de l'établissement d'un tel marché interne axé sur ces arrangements implicites. Et afin de réduire ces coûts, les firmes cherchent à exclure du centre le plus de salariés possible. L'étendue de cette politique "d'exclusion" mise en place par les firmes dont la priorité est la réduction des coûts, dépend de deux facteurs essentiels: l'importance du recours aux emplois temporaires, et l'existence des salariés prêts à accepter ce type de travail.

Aujourd'hui, dans un contexte de chômage élevé, les opportunités d'emplois des cadres s'amenuisent sur le marché du travail. Les firmes peuvent donc profiter de cette situation pour embaucher à moindre coût les cadres qui ont des difficultés à trouver un emploi; plus il y a de cadres qui sont au chômage et qui désirent travailler même avec un emploi temporaire, plus il est possible pour les employeurs d'étendre leur politique "d'exclusion" et de "transférer" ces cadres à la périphérie. Dans cette perspective, le problème de "tir au flanc" ne se pose plus avec autant d'acuité comme lorsqu'il y a le plein emploi (RUBERY,1994).

3.4.2. LES NORMES, COUTUMES ET PRATIQUES INTERNES.

Le second étage se refère aux procédures socio-politiques qui gouvernent les pratiques et les relations de travail d'une firme. Ces procédures comportent par exemple la tradition des relations industrielles, la structure des emplois et des rémunérations, les règles qui définissent les postes de travail et la gestion des carrières, ainsi que les différentes normes d'équité et de justice.
Ainsi, la transformation des systèmes de marchés internes sous l'impulsion des considérations de performance se reflète également dans les coutumes, les normes et les politiques organisationnelles des firmes. Souvent la mise en place des nouvelles règles d'emploi rencontre une résistance de la part des salariés, notamment ceux dont la situation est menacée par les nouveaux modes d'organisation du travail. C'est précisément le cas des cadres intermédiaires qui, face aux mesures d'allégement des niveaux hiérarchiques pratiquées par la plupart des entreprises, semblent aujourd'hui perdre leur point de repère et se retrouvent donc dans une situation plutôt précarisée.
Les pressions de la performance se font également bien sentir dans les stratégies de management des firmes dont les transformations seront mises en évidence dans l'analyse de la gestion de carrières des cadres que nous aborderons un peu plus tard.
Par ailleurs, les règles et les coutumes qui gouvernent l'organisation interne d'une entreprise pourraient également s'analyser dans le cadre des conventions dont la théorie dans ses grandes lignes va maintenant être l'objet de notre étude.

LA THÉORIE DES CONVENTIONS.

Apparue en France vers le milieu des années 80 avec des auteurs tels que SALAIS, THÉVENOT, FAVEREAU (1986), la théorie des conventions recherche un compromis entre l'approche par le marché et celle par les institutions et les organisations. Elle tente d'élaborer un nouveau modèle microéconomique qui prend en compte à la fois la rationalité des marchés internes des firmes et le phénomène d'incertitude propre à la relation de travail. Les conventions apparaissent donc comme une formalisation qui permet de résoudre des incertitudes liées à la relation de travail telles que celles qui portent notamment sur les conflits d'intérêts entre les employeurs et les salariés, les fondements des accords qui ont été pris, l'effort ou la performance des travailleurs...

La convention se définit comme un " ensemble de règles qui va de soi et auquel tout le monde se plie sans réfléchir. C'est un cadre commun qui sert de référence à la conclusion des accords entre les différentes personnes" (SALAIS,1989).

Ainsi, contrairement à la théorie néoclassique qui stipule que le contrat de travail relève d'un accord qui explicite les objectifs d'optimisation des deux parties, la théorie des conventions met plutôt l'accent sur une série d'attentes réciproques, formulées de façon objectivée ou non par les firmes et les salariés. Ainsi par exemple, les employeurs fondent leurs attentes sur l'effort et la performance des cadres, alors que ceux-ci espèrent pouvoir bénéficier d'un système de rémunération juste et équitable, des possibilités de promotion ou de développement de carrière. Cependant, il se peut qu'il y ait non concordance des attentes, et cela va aboutir à des conflits d'intérêts dont la résolution sera réalisée dans le cadre du système de conventions qui est en vigueur et qui régit les actions des individus ou groupes d'individus.
Les conventions relatives à la relation de travail possèdent deux composantes essentielles: la convention de productivité et la convention de chômage.
La convention de productivité est un ensemble de normes et de règles qui vise à évaluer le produit du travail et à vérifier si les engagements (en termes de salaires pour les employeurs et de performance pour les salariés) ont été respectés par chacune des deux parties. Par ailleurs, la convention de productivité permet aussi de distinguer l'origine de l'incertitude: par exemple, si l'incertitude est liée aux fluctuations de la demande, alors la productivité du travail des salariés n'est donc pas mise en cause. Dans ce cas, s'il y a une rupture des engagements, elle relèvera de la responsabilité de l'employeur.

Par ailleurs, pour éviter ce qu'on appelle le problème de "dilemme du prisonnier" qui pourrait entraîner un comportement non coopératif de la part des salariés et des employeurs, la mise en place d'une convention d'effort permet d'obtenir des résultats supérieurs qui découlent de l'attitude coopérative des deux parties (LEIBENSTEIN,1982). Cette convention d'effort est établie sur la base de la reconnaissance d'une norme de travail caractérisée par la qualité et la performance moyennes, adoptées par un groupe de salariés donné. L'employeur va donc instaurer un système de rémunération en fonction de cette norme qu'il a lui-même reconnue. Aujourd'hui, avec la mise en oeuvre du travail en équipes pour les cadres, l'établissement d'une convention d'effort s'avère nécessaire, afin de pouvoir coordonner de façon efficace les différentes attentes des parties impliquées dans la relation de travail.
Quant à la convention de chômage, elle est liée aux incertitudes économiques, et sert à évaluer le déroulement de la convention de productivité, en même temps qu'à définir les responsabilités qui incombent à chacune des deux parties contractuelles. Ainsi, pour résoudre le conflit entre les fluctuations de la demande et l'obligation de respecter la convention de productivité à travers le maintien d'un taux de salaire rigide à court terme, l'employeur procède à des ajustements au niveau de l'emploi,

et ce par le recours à la convention de chômage. Dans ces conditions, on pourrait donc dire que la convention de chômage qui permet à la firme de s'adapter aux incertitudes de l'environnement économique, vise à assurer le respect et la cohérence de la convention de productivité (REDOR,1991a).
Il est à noter que les conventions, tout comme les coutumes et les normes, se caractérisent par une certaine stabilité. Les changements de systèmes de conventions vont sûrement occasionner des coûts élevés: par exemple, la résistance des cadres face à une nouvelle convention pourrait entraîner un moindre effort de leur part, et donc une baisse de la performance de l'entreprise.
Cependant, la mise en place d'une nouvelle convention ne pourrait pas être évitée si les normes et les règles antérieures qui servaient de référence aux actions des employeurs et des salariés ne conviennent plus à une situation qui est soumise à de grandes pressions extérieures.

Ce que nous venons d'étudier dans les grandes lignes sur la théorie des conventions appliquée à la relation de travail appelle des remarques suivantes:
_ La présence simultanée d'une convention de productivité et d'une convention de chômage à l'intérieur d'une firme témoigne de l'existence des interactions entre le marché externe et le marché interne dont le fonctionnement repose sur un ensemble de règles et de procédures à caractère conventionnel. Aussi, dès lors que les marchés internes des cadres subissent des transformations, lesquelles s'interprètent comme des réponses des organisations cherchant à s'adapter à un environnement changeant, les règles et les procédures "conventionnelles" qui gouvernent ces marchés internes vont changer elles aussi. Toutes ces transformations vont donc s'accompagner de l'émergence d'un nouveau système de conventions.
_ On peut dire que les organisations bureaucratiques reposent sur des conventions qui assurent aux cadres la sécurité de l'emploi, les perspectives de promotion, et les salaires liés à l'ancienneté. Aujourd'hui, l'apparition de nouvelles formes organisationnelles nécessite la mise en place d'un nouveau système de conventions qui va remettre en cause toutes ces prérogatives des cadres, et qui va redéfinir la relation de travail entre ces derniers et leurs employeurs.

3.4.3. LE MARCHÉ DU TRAVAIL EXTERNE.

Le marché du travail français est en train de subir de profondes modifications qui vont dans le sens de l'établissement d'un marché " non structuré". Les facteurs qui poussent à ces changements s'avèrent être la dérégulation du marché du travail, l'augmentation des emplois temporaires et de la sous-traitance, le niveau élevé du chômage, le déclin du syndicalisme, la privatisation des entreprises...

Nous allons voir par la suite comment les nouvelles méthodes de gestion des cadres incorporent les changements de la structure du marché du travail, et comment ces pratiques internes contribuent, dans un processus d'interaction, à modifier le fonctionnement du marché externe.

3.5. LES NOUVELLES MÉTHODES DE GESTION DES CADRES.

Comme nous l'avons constaté précédemment, la gestion traditionnelle des cadres en France repose sur un système d'intégration et de promotion qui comporte des règles bien définies visant à inciter la fidélité et la loyauté des salariés, avec comme contrepartie l'engagement des entreprises à les faire évoluer en interne vers des postes plus gratifiants en termes de rémunération et de pouvoir. Ainsi, la progression des carrières se faisait notamment à travers l'augmentation des salaires à l'ancienneté, et à travers la promotion des cadres au sein des filières clairement définies.

Dans ce contexte, les employeurs cherchaient à développer et à fidéliser les cadres qui ont des compétences techniques ou spécifiques, nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, en matière de gestion des cadres, la préoccupation principale des entreprises était d'organiser leurs promotions afin de renouveler les équipes de direction et d'inciter ces salariés à adhérer et s'identifier aux stratégies et objectifs de l'organisation.

3.5.1. LES CADRES ET LES RESTRUCTURATIONS.

Dans le passé, seuls les cadres peu diplômés ou autodidactes étaient exposés aux licenciements, mais durant ces dernières années, l'ensemble de cette population a été sérieusement affecté par les restructurations, ce qui suppose une complète remise en cause du concept traditionnel de l'évolution professionnelle des cadres.

Les incertitudes liées aux perspectives de développement des cadres sont aujourd'hui d'autant plus fortes que les possibilités de promotion sont saturées face à la conjonction de la réduction des niveaux d'encadrement et de l'augmentation de cadres diplômés (DANY, LIVIAN,1995). Selon l'APEC, entre 1985 et 1990, le nombre de cadres en France a augmenté de plus de 50.000 par an, alors que certaines organisations ne se structuraient plus qu'autour de trois niveaux hiérarchiques: la base opérationnelle, l'encadrement, et le sommet hiérarchique.

Par ailleurs, face à la turbulence des changements économiques et technologiques, on assiste à l'apparition de nouveaux métiers et à la transformation de beaucoup d'autres, tandis qu'un certain nombre d'entre eux ont tout simplement disparu. De ce fait, il devient plus difficile pour les firmes de faire des prévisions concernant leurs besoins en compétences pour l'avenir, étant donné que leur situation sur les

marchés s'inscrit dans un contexte d'incertitudes et de forte concurrence mondiale. Aujourd'hui, les cadres ne sont plus à l'abri des restructurations et du chômage, puisque les réorganisations peuvent conduire à l'abandon des pans d'activités non rentables et provoquer l'inutilité de certains types de compétences. En raison de tous ces facteurs, les entreprises ont des difficultés à s'engager dans le développement à long terme des carrières des cadres; elles souhaitent que ces derniers prennent en charge la construction de leurs parcours professionnels, et pensent que désormais il appartient aux cadres d'étudier les opportunités de développement en interne et même en externe. Etant donné que la garantie de l'emploi n'est plus assurée, les employeurs n'hésitent pas à encourager la mobilité interfirme dont le but est de:

_ Aider les entreprises à se séparer "en douceur" des cadres qui ne peuvent pas s'adapter aux évolutions technologiques ou organisationnelles.

_ Donner une certaine fluidité au marché du travail interne.

_ Permettre aux firmes de procéder aux recrutements de nouvelles compétences requises.

_ Faciliter le réajustement périodique des ressources et des besoins en main-d'oeuvre.

3.5.2. TENDANCES À L'INDIVIDUALISATION ET À LA DIVERSITÉ DE LA GESTION DES CADRES.

Comme nous avons déjà vu avec KANTER (1984) qui préconisait le développement des filières parallèles pour les cadres techniques et les experts, aujourd'hui en France on assiste à une hétérogénéité de plus en plus grande de cadres qui sont porteurs d'attentes professionnelles très différentes. De ce fait, même si le management reste la meilleure voie d'accéder aux postes les plus élevés en termes de pouvoir et de responsabilités, certains ingénieurs et cadres techniques n'adhèrent pas à ce modèle dominant et demandent la possibilté de progresser dans des filières spécialisées, conçues sur la base de leur expertise (DANY, LIVIAN,1995). Et comme d'une part les entreprises font de plus en plus appel aux experts dont le nombre est en voie d'augmentation, et que d'autre part la collaboration des cadres de profils différents est nécessaire pour le renforcement de la compétitivité des firmes, celles-ci s'efforcent de mettre en place des filières de développement parallèles, destinées aux managers (ou cadres généralistes), aux experts et même aux autres types de cadres. Chaque catégorie de cadres est ainsi régie par des règles de gestion spécifiques en termes de critères d'évaluation, de rémunération et de progression de carrière. La diversification de la gestion des cadres donne également aux firmes plus de souplesse et de flexibilité et va dans le sens d'une plus grande individualisation des parcours professionnels.

3.5.3. LES CADRES ACTEURS DANS LA GESTION DE LEURS CARRIÈRES.

Aujourd'hui, la construction des trajectoires professionnelles des cadres qui semble de plus en plus relever des solutions ad hoc, ne sera pas prise en charge par l'entreprise uniquement, mais fait appel à la fois aux capacités d'innovations des employeurs et des cadres. Ces derniers doivent donc assumer la responsabilité de la progression de leurs carrières. Et face à la rareté des possibilités de promotion et des moyens disponibles pour la formation, les cadres devront davantage faire preuve de motivation afin de les obtenir. Ceci montre qu'à l'heure actuelle, il est difficile de considérer que la carrière est un attribut naturel de tous les cadres, que la progression est quelque chose à laquelle tout cadre peut prétendre. Celle-ci est également le résultat d'ajustements permanents entre les attentes des firmes et celles des cadres. De ce fait, ces derniers sont appelés à réflechir sur les différentes possibilités d'évolution professionnelle tant sur le marché du travail interne qu'externe, réflexion qui aujourd'hui n'est plus l'apanage des cadres en difficulté.

La mise en place d'une collaboration entre les cadres et les employeurs pour la gestion des carrières suppose que l'aide des entreprises est nécessaire pour permettre aux cadres de mieux s'orienter professionnellement et d'acquérir de nouvelles compétences. Ceci suppose aussi que les cadres vont avoir besoin de moyens divers (financiers, temps, formation, informations sur l'évolution des métiers...) pour pouvoir gérer convenablement le développement de leurs carrières. Ainsi, se pose donc la question: l'entreprise acceptera-t-elle de prendre en compte les attentes des cadres et de les intégrer, au même titre que les impératifs d'efficacité et de rentabilité, dans ses décisions de gestion de l'organisation? Il est en effet difficile de répondre à ces questions, étant donné que les stratégies en matière de gestion des ressources humaines varient d'une firme à l'autre, et qu'elles sont mêmes distinctes pour chaque catégorie de cadres au sein d'une même entreprise.

Cependant, dans le contexte des restructurations et des nouvelles formes d'organisation du travail où dominent la logique financière et la rentabilité à court terme, où la plupart des entreprises fondent leurs stratégies sur la recherche de flexibilité, est-il surprenant qu'elles se désengagent de plus en plus de la prise en charge des carrières des cadres?
Aujourd'hui, les entreprises sont en fait confrontées à un dilemne: comment demander aux cadres de s'impliquer fortement dans leur travail, alors que l'engagement des entreprises envers les salariés est en voie de diminution? Là aussi, il n'est pas aisé d'apporter une solution satisfaisante à ce problème.

Toutefois, comme l'ont indiqué RUBERY(1994) et GRIMSHAW et RUBERY (1995), plus on est dans un contexte où les emplois sont rares sur le marché du travail, plus les salariés souhaitent de rester dans l'entreprise où ils travaillent, plus il est possible pour cette dernière de mettre en oeuvre des mesures d'incitation à l'effort au moindre prix. C'est ce qui se passe actuellement dans la plupart des pays industrialisés, et en France en particulier. Les rapports de forces étant en faveur des employeurs, ceux-ci vont tirer avantage de cette situation pour mettre en place le type de "marché interne" qui est orienté dans le sens des intérêts des firmes. Cependant, les craintes et les incertitudes qui pèsent sur les cadres aujourd'hui au niveau de leur emploi et de leurs possibilités de progression risquent de conduire à la perte de la confiance qu'ils avaient dans le passé développée envers leurs entreprises.

L'exemple de Danone France (PIOT,1996) est bien représentatif de cette dégradation de la relation salariale, dégradation qui aujourd'hui est en passe de se généraliser dans la plupart des entreprises françaises. En 1995, malgré la progression de 10% des résultats du groupe, Danone France a procédé à des réorganisations qui aboutissent à la fermeture de deux usines et à la restructuration d'une troisième. Ceci a entraîné la suppression de 300 emplois dont un tiers était celui des cadres. Et selon le délégué syndical CGC chez Danone France, la plupart des cadres désillusionnés n'ont plus confiance ni en leurs employeurs, ni en la crédibilité des choix stratégiques de la direction. Face aux renouvellements des plans sociaux, les jeunes ingénieurs récemment recrutés et d'autres cadres du groupe ont du mal à s'impliquer fortement dans leur travail, et parfois se portent volontaires pour des départs indemnisés. Par ailleurs, les résultats de l'étude qui porte sur "la satisfaction des salariés en Europe", menée en 1995 par International Survey Research, un cabinet-conseil britannique spécialisé dans les sondages, donne un autre aperçu du sentiment de méfiance que les salariés, et notamment les cadres, développent à l'égard de leur entreprise. Selon cet institut, dans les années 70 et 80, il existait une réelle corrélation entre la performance économique d'un pays et la satisfaction des gens au travail; ceci se constatait notamment à travers la redistribution des bénéfices et l'allocation des rémunérations. Or, aujourd'hui tout cela est bien révolu du fait que même "les entreprises les plus saines" éprouvent le besoin de restructurer, remettant ainsi en cause le principe du contrat psychologique qui auparavant liait les employeurs à leurs salariés. Alors qu'en 1985, 64% des salariés français avaient confiance en leur sécurité d'emploi, en 1995 ce pourcentage n'était plus que de 39%. Les Français ne sont pas les seuls à éprouver des inquiétudes quant à la sécurité de leurs emplois: 51% d'Allemands s'estiment aujourd'hui confiants à ce sujet contre 75% en 1985, 32% de Britanniques contre 61% dix ans plus tôt, et 63% des Hollandais contre 74% (BAUDET,1996).

Ce sentiment de malaise se trouve d'autant plus accentué que les salariés, y compris les cadres, continuent à désirer rester loyaux à leur entreprise actuelle, alors que celle-ci n'hésite pas à les licencier. Et de plus en plus, "les points de rencontre" entre les attentes mutuelles des employeurs et des salariés risquent de se décaler dès lors que les premiers cherchent à encourager la mobilité professionnelle et géographique, et que les seconds, du fait de la rareté des emplois sur le marché du travail, ont tendance à s'attacher à l'entreprise où ils travaillent.

En ce qui concerne les attentes des cadres français en termes de développement individuel et de carrière, toujours selon cette enquête, en 1995 seulement 47% se déclarent satisfaits, contre 57% en 1985 (pour les Allemands, 50% contre 69%, pour les Britanniques, 43% contre 60%). Ceci est dû au fait que les entreprises, trop préoccupées par les considérations financières à court terme, se désengagent plus ou moins de leurs responsabilités et ne mettent pas à la disposition des cadres des informations essentielles, des possibilités de formation, et le temps nécessaire pour assurer une réorientation professionnelle.
Le fait que les entreprises incitent les cadres à gérer eux-mêmes leur parcours professionnel signifie pour bon nombre d'entre eux l'amenuisement des opportunités d'emplois sur le marché externe. De ce fait, ceux qui sont laissés à eux-mêmes auront des difficultés à retrouver un emploi une fois qu'ils sont licenciés, et certains de ces cadres vont alimenter le nombre de chômeurs qui constituent en fait un groupe de personnes auquel les firmes peuvent faire appel pour mettre en place des marchés internes de type secondaire.

Ainsi, les politiques de gestion différenciée des cadres adoptées par les firmes contribuent à segmenter le marché du travail des cadres qui seront divisés en des groupes relativement avantagés et désavantagés. Cette segmentation va favoriser l'établissement de toute une gamme de marchés internes qui vont des plus "forts" aux plus "fragiles".
Cependant, cette gestion différenciée risque d'avoir des effets pervers en ce sens qu'il peut créer des impacts négatifs sur le moral des cadres qui se sentent négligés, et les pousse à la démotivation, ce qui en fin de compte pourrait nuire à la performance des firmes.

3.5.4. L'ÉVOLUTION DU CONTRAT INDIVIDUEL À CARACTÈRE PSYCHOLOGIQUE.

Le contrat psychologique, comme nous l'avons déjà étudié, est celui qui complète le contrat de travail formel, et qui renvoie à une entente informelle portant sur des attentes mutuelles des salariés et des employeurs (WANOUS,1992; LEWIN,1994).

Ces espérances peuvent par exemple se refléter dans une vision commune des déroulements de carrières souhaités par les deux parties. Ces auteurs ont aussi souligné la nécessité de renégocier régulièrement ce contrat en fonction des changements de l'environnement afin de coordonner de façon dynamique les attentes des cadres et des entreprises, attentes qui vont certes évoluer dans un monde changeant et turbulent.

Par ailleurs, selon DOPSON et NEUMANN (1994), on constate une transformation dans le contrat psychologique qui concerne les cadres intermédiaires et supérieurs. Mais avant d'étudier les nouveaux rôles et comportements que les entreprises attendent de ces cadres, il est à noter que l'ancien contrat comporte les éléments suivants:
_ Les cadres doivent veiller essentiellement au développement de leurs qualifications professionnelles.
_ Leurs activités sont principalement concentrées sur l'organisation à laquelle ils appartiennent.
_ Leur carrière s'interprète en termes de promotion hiérarchique.
_ Leurs responsabilités sont liées à la notion du contrôle.
_ Se contenter de l'état actuel des choses, et observer attentivement les règles et les coutumes.
_ L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle est plutôt assuré.
_ Il faut exercer l'autorité dans un style directif.
_ S'occuper seulement de l'unité dont ils ont la responsabilité.
_ Juger la performance de l'unité à travers les critères qu'ils établissent eux-mêmes.

Et selon les termes du nouveau contrat psychologique:
_ En dehors de leurs spécialités, les cadres sont incités à développer des capacités concernant le management général, comme par exemple la finance, les technologies de l'information...
_ Activités également portées sur l'extérieur de l'organisation.
_ Pratique fréquente de la mobilité latérale.
_ Les responsabilités sont étroitement liées à la réalisation des objectifs de performance (qualité...).
_ Il faut toujours innover, et savoir prendre des risques et des initiatives.
_ Il faut travailler beaucoup.
_ L'autorité est plutôt exercée dans un style participatif.
_ Collaborer avec les autres unités ou départements pour la réalisation des objectifs de l'entreprise.
_ Utiliser les nouvelles technologies de l'information pour juger de la qualité et de la quantité de la production.

Ces changements dans la nature du contrat psychologique appelle des remarques suivantes:

_ Les comportements que les entreprises attendent de la part des cadres et qui sont formulés dans l'ancien et le nouveau contrat, correspondent en quelque sorte aux rôles et au travail des cadres présents dans des organisations traditionnelles (bureaucratiques) et innovatrices (KANTER,1984; MINTZBERG,1990,1993).

_ Le modèle du cadre autoritaire qui commande par la contrainte et l'injonction est remplacé par celui qui guide et fait appel à l'autonomie et la responsabilité de ses subordonnés. Ainsi, les nouvelles pratiques managériales semblent suggérer que l'entreprise est un lieu consensuel où tous les salariés seraient pareillement mobilisés et impliqués dans le travail. Or, les cadres se trouvent dans une situation plus ou moins paradoxale: en tant que délégué de la direction, ils doivent faire appliquer les orientations générales; cependant, ils sont bien obligés de constater que ces exigences ne sont pas faciles à réaliser, car ayant parfois du mal eux-mêmes à s'identifier à ces nouvelles orientations, comment pourraient-ils espérer les transmettre et les faire adopter par ceux qui se trouvent sous leur responsabilité?

_ Les cadres ne voient pas comment ce climat de mobilisation, souvent accompagné d'un surinvestissement dans le travail, peut leur être bénéfique du moment qu'il mène à la remise en cause de leurs avantages acquis. Ils réalisent qu'aujourd'hui les employeurs leur demandent une implication, des exigences en termes de compétences, de productivité et de qualité bien supérieures à celles qui ont pu exister dans le passé. Il en ressort donc que les contraintes de la réalité du travail en entreprise sont beaucoup plus fortes, sans pour autant qu'il y ait systématiquement des contreparties en termes de garantie d'emploi, de progression de carrière, et d'augmentation de salaires.

_ Les incitations à la mobilisation et à l'effort qui s'inscrivent dans le contexte de changements multiples dans l'organisation du travail, ne manquent pas d'alimenter l'inquiétude et le doute des cadres quant à leurs capacités de satisfaire et de répondre aux exigences des entreprises. Il en résulte donc que les conflits peuvent se développer d'un côté entre la direction et les cadres, et de l'autre côté entre ces derniers et leurs subordonnés, et affecter ainsi l'efficacité d'ensemble de l'organisation. Par ailleurs, comme le contrat psychologique est essentiellement axé sur la dimension individuelle, puisqu'il est négocié entre les employeurs et les cadres, les conflits pourraient survenir dès lors qu'il y a non concordance entre les attentes des cadres et celles des entreprises.

En effet, souvent ces dernières connaissent de façon inexacte les espérances des cadres en termes de progression de carrière et parallèlement, ceux-ci ont des difficultés à percevoir les projets professionnels que leurs employeurs formulent à leur égard. De plus, il arrive que les promotions ou les développements individuels envisagés par la direction à l'intention des cadres sont au-dessous de leurs attentes. L'existence de ce problème qui relève de celui du principal-agent suggère que le contrat psychologique illustrant les ententes informelles entre les employeurs et les cadres, gagne à être explicité et soumis à des négociations qui conduisent à des arrangements bien spécifiés dans le contrat de travail formel. Dans cette perspective, nous avons affaire à ce qu'on appelle le contrat explicite à titre individuel que nous allons maintenant analyser.

3.5.5. LE CONTRAT DE TRAVAIL EXPLICITE À TITRE INDIVIDUEL.

Selon LEWIN (1994), il existe toute une série de facteurs, autres que les caractéristiques structurelles des firmes, qui influent sur les décisions des employeurs d'adopter (ou ne pas adopter) les contrats explicites individuels. Ainsi, par exemple les entreprises qui pratiquent le travail d'équipes, peuvent par le biais de la mise en place du contrat explicite individuel, tenter de réduire le problème de "free rider" et de renforcer ainsi la motivation du groupe.
De la même façon, les firmes qui ont recours aux différents arrangements non salariaux tels que les stocks options, sont plus susceptibles de mettre en oeuvre ce type de contrat qui vise à formaliser les gains financiers potentiels, et inciter les cadres à atteindre les objectifs de performance. D'autres facteurs pourraient aussi contribuer à influer de façon positive sur l'incidence du contrat explicite: le partage des informations (par exemple celles qui ont un caractère stratégique pour le développement des carrières des cadres), la définition plus flexible des emplois, et les programmes de formation (OSTERMAN,1988). Par ailleurs, selon KOCHAN, KATZ, et MCKERSIE (1986), les firmes qui pratiquent une forte intégration des politiques de ressources humaines dans leur stratégie d'ensemble sont plus enclines à utiliser le contrat explicite comme moyen de rétention et de fidélisation des salariés.
Notons qu'en général, ce sont les dirigeants et les cadres supérieurs qui sont bénéficiaires de ce type de contrat, notamment ceux qui possèdent des compétences rares et stratégiques pour le développement de la compétitivité des firmes. Ces cadres sont en général difficiles à trouver sur le marché du travail, et la plupart du temps font l'objet des pratiques de débauchage des firmes. A l'heure actuelle, l'outil de fidélisation le plus souvent utilisé par les entreprises semble être les systèmes de stocks options. Ils donnent aux cadres la possibilité de souscrire à moindre prix les actions de la société, et visent à fidéliser ceux dont le talent est très sollicité par les

autres firmes. Ce dispositif pourrait agir dans le sens de la rétention des cadres dans la mesure où, en France pour bénéficier d'un régime fiscal avantageux, les détenteurs des titres doivent les conserver pendant au moins cinq ans. Nous allons revenir plus en détails sur ce mécanisme dans la section consacrée aux politiques de rémunération des cadres.

Afin d'être plus efficaces dans leur politique de fidélisation, les entreprises ont souvent associé ces moyens financiers aux pratiques de gestion des carrières, destinées à renforcer le sentiment d'appartenance des cadres. Notons que les firmes qui ont recours à ce type de contrat sont en général celles qui sont dotées de grandes capacités financières, qui opèrent dans des industries d'innovation et de recherche ou dans le monde des finances (banques d'affaires...), et sont présents sur des marchés très concurrentiels. Les firmes telles que SGS-Thomson, Texas Instruments Europe, la filiale française de la banque d'affaire néerlandaise Deutsche Morgan Grenfell, et Aérospatiale sont parmi celles qui pratiquent ce type de contrat dans le but d'attirer, débaucher et retenir les dirigeants et cadres dotés des talents rares.

Ainsi en France, sur un millier de cadres de SGS-Thomson, environ 10 à 15% sont concernés par les contrats explicites. La Deutsche Morgan Grenfell, qui résulte de la fusion en 1994 entre la Deutsche Bank et la Morgan Grenfell, applique ce type de contrat aux meilleurs spécialistes financiers, dont environ 200 travaillent dans la filiale française. Les contrats explicites ont aussi trouvé leur place dans les firmes Texas Instruments France et Aérospatiale, qui ont mis en place des systèmes de promotion et de gestion des hauts potentiels, associés à un plan d'augmentation des salaires pour les cadres qui ont fait un bon travail (AIZICOVICI,1996).

De plus, parmi les termes et les conditions spécifiques couverts par les contrats explicites, il y a ce qu'on appelle les clauses de non concurrence qui interdisent aux cadres de révéler les "secrets" de la firme à ses concurrents pendant et même après l'expiration du contrat de travail (LEWIN,1994). En retour, les cadres pourraient accéder à ces "secrets", et bénéficier des politiques de développement des carrières et de stabilité d'emploi. En général, les "secrets" se présentent sous forme des composantes du processus de production pour les firmes industrielles, et des listes de clients pour les entreprises de services. Les "secrets" peuvent aussi concerner les informations sur les capacités financières des fournisseurs, des vendeurs ou des clients, les programmes des ordinateurs, l'évaluation des inventaires ou les procédures de sécurité.

La non observation de ces clauses de non concurrence, c'est à dire la révélation de ces secrets, associée à l'exercice d'une concurrence déloyale de la part des cadres, peut entraîner soit le licenciement (au cas où ils travaillent encore pour l'entreprise), soit des procédures de dommages et intérêts s'ils sont embauchés par

un nouvel employeur, qui tirant avantage de la situation, serait solidairement responsable du tort causé à l'ancien employeur.
Quoique les clauses de non concurrence, la gestion des compétences, et les systèmes financiers incitatifs constituent les aspects essentiels du contrat explicite, cependant du fait que celui-ci a un caractère individuel, il peut en effet varier selon les caractéristiques propres du cadre et de la firme (compétences et pouvoir de marché pour le premier, capacités financières et politiques de gestion interne et de concurrence pour la seconde). De ce fait, contrairement au caractère uniforme des contrats qui se concluent dans le cadre des négociations collectives entre les syndicats et les employeurs, les contrats explicites à titre individuel n'obéissent à aucun standard et à aucune norme, et se caractérisent par une grande diversité. En effet, en raison de l'absence des institutions actives telles que les organisations syndicales, les comités d'entreprises, ou les législations relatives aux droits des travailleurs dans la structuration des contrats individuels explicites, les clauses de ces contrats peuvent varier selon les caractéristiques et les préférences des firmes et des cadres. Par ailleurs, cette diversité est consistante avec le fait que ce type de contrat s'applique à certains types de salariés (en général les dirigeants, les experts et spécialistes aux compétences rares), et qu'il est pratiqué par un certain nombre de firmes seulement.

A ce stade, on peut se poser deux types de questions:
_ Peut-on espérer une potentielle conversion des contrats psychologiques (qui sont en général de nature implicite et informelle) en des contrats explicites?
_ Quels facteurs pourraient pousser à une telle conversion?

S'appuyant sur les caractéristiques des contrats explicites, nous pourrions dire qu'un accroissement dans l'utilisation par les firmes des systèmes financiers d'intéressement, des partages des informations, et des programmes de gestion des compétences, va contribuer à augmenter l'importance des contrats explicites, le nombre de cadres couverts par ce type de contrat, et l'accroissement de la discrimination et des litiges induits par des licenciements injustes et préjudiciables. Par contre, le recours accru des employeurs aux formes de participation non financière, et aux modes de définition flexible des emplois, est susceptible d'être associé à un déclin de l'importance des contrats explicites, ainsi que de la proportion des cadres qui sont concernés par ce type de contrat. Cela est dû au fait que ces politiques de gestion des ressources humaines, plus que toute autre, s'inscrivent dans le concept de la culture organisationnelle qui met l'acccent sur le caractère "volontaire" de l'adhésion des différents membres de l'organisation à une série de valeurs reconnues et partagées par tous (O'REILLY,1989). Et la valeur dominante de ce qu'on appelle l'esprit d'entreprise ou la culture organisationnelle

s'avère être l'implication et la participation non financière du salarié à la vie de l'entreprise, par le biais par exemple des cercles de qualité, des programmes d'amélioration des conditions de travail, du travail en équipes autonomes... De plus, l'engagement et l'implication, ainsi que les espérances et les croyances des cadres constituent en fait les principaux aspects du contrat psychologique que nous avons analysé précédemment.
Et on pourrait penser que les cadres qui travaillent dans les firmes à culture organisationnelle (caractérisées par la participation non financière et la flexibilité de la définition des emplois) puissent préférer les contrats psychologiques ou le partage des valeurs aux contrats explicites. Or, il n'en est pas aussi certain, étant donné que dans le contexte actuel où même les dirigeants et les cadres supérieurs ne sont plus abrités du chômage et des licenciements, où leur avenir n'est plus aussi assuré que dans le passé, et que la confiance qu'ils ont développée autrefois envers leur entreprise est en voie de s'effondrer, il y a de fortes chances que les cadres désirent la mise en place des contrats qui spécifient de façon explicite leurs attentes et leurs espérances.

Par ailleurs, du moment que les entreprises, au nom du "management participatif", demandent de plus en plus aux cadres de s'impliquer et de s'engager sans pour autant leur garantir des contreparties en termes de salaires, de conditions de travail et d'emploi, ceux-ci sont en effet confrontés à une situation où les employeurs ne sont plus en mesure ou ne désirent plus d'honorer le contrat psychologique qui les a liés aux cadres jusqu'à un passé récent. De ce fait, quoi de plus normal si ces derniers, face à cette rupture de confiance, souhaitent que se développe l'utitilisation des contrats explicites qui sont susceptibles de prendre en compte et d'assurer leurs droits de salariés?
Nous ne disposons pas de statistiques sur le pourcentage des firmes françaises qui pratiquent ce type de contrat, ni sur le nombre de cadres qui peuvent en bénéficier. Cependant, d'après les caractéristiques du contrat explicite, nous savons qu'il concerne essentiellement les cadres aux profils pointus et spécialisés, et qui de ce fait ne sont pas aisés à trouver sur le marché du travail. Et seules les entreprises dotées de grandes capacités financières, qui ont de grands besoins d'innovation et de recherche, et qui évoluent sur les marchés très concurrentiels, ont intérêt à mettre en place ce type de contrat.
Aux États-Unis, dans les années 80, on estime qu'environ 24% des salariés sont couverts par les contrats explicites, alors que seulement 13% concluent des contrats dans le cadre des négociations collectives (LEWIN, MITCHELL,1992). On espère que dans les années 90, le contrat explicite concerne de plus en plus de cadres, et l'écart entre ces deux chiffres pourrait encore être élargi dans le cas d'une baisse du taux de syndicalisation dans les firmes américaines.

Cependant, l'utilisation par les entreprises des contrats explicites va entraîner une certaine segmentation du marché du travail des cadres, segmentation qui s'affirme davantage: dans les industries et le monde des finances; dans les firmes avec des marchés internes hautement structurés; et dans des firmes qui pratiquent les systèmes de rémunération variables, le partage des informations, et la formation.
Aujourd'hui, la pratique de gestion des hauts potentiels semble de plus en plus utilisée par les firmes comme moyens de fidélisation des cadres. Notamment dans le débauchage et le recrutement externe des compétences rares, outre les incitations financières (stocks options, salaires élevés...), les employeurs doivent parfois donner des garanties explicites en matière de gestion des carrières pour pouvoir attirer et retenir ces cadres. Nous allons maintenant étudier la pratique de gestion des hauts potentiels telle qu'elle est mise en place dans des firmes françaises et voir comment elle contribue à la segmentation du marché du travail des cadres.

3.5.6. LES POLITIQUES DE GESTION DES CADRES DE HAUT POTENTIEL.

En France, la gestion des cadres qui s'inscrit plutôt dans une tradition élitiste, relève en grande partie de la notion de potentiel. L'un des principaux soucis des entreprises est de renouveler l'encadrement supérieur, et les équipes dirigeantes, et pour ce faire elles cherchent à attirer, développer, et fidéliser les meilleurs, ou encore appelés les hauts potentiels, qui sont considérés comme des ressources importantes et indispensables à la compétitivité des firmes (DANY, LIVIAN,1995).

La gestion des hauts potentiels peut en effet varier selon les entreprises, cependant on peut donner une définition commune à cette notion de "hauts potentiels" sur lesquels se focalise l'attention des firmes en matière de gestion des compétences et des carrières. Ainsi sont regardés comme les hauts potentiels les cadres:
_ qui occupent des postes de responsabilités élevées dans l'entreprise, c'est le cas des cadres supérieurs et des dirigeants.
_ qui, de par leurs compétences et leurs qualifications, ont répondu aux exigences de performance des firmes, et sont jugés capables d'arriver à des niveaux de haute responsabilité. Ici, la notion de hauts potentiels est appliquée soit aux cadres qui tôt dans leur carrière, ont déjà atteint un certain niveau de responsabilité, et pour qui les employeurs peuvent prévoir une ascension vers des postes de directeurs d'unité ou de département; soit aux cadres qui ont su retenir l'attention de la direction aux cours des entretiens annuels d'évaluation.

La gestion des hauts potentiels comporte ainsi les étapes suivantes: repérer, sélectionner, et développer ces cadres de façon particulière afin qu'ils constituent les principaux atouts de performance et de compétitivité des firmes.

Notons que le repérage et la sélection des hauts potentiels se font à la fois sur les marchés interne et externe. Lorsqu'il s'agit des recrutements externes, en général les entreprises utilisent le diplôme comme critère de sélection des jeunes cadres, et pour les cadres confirmés, notamment les dirigeants ou experts aux profils très spécialisés, elles font souvent appel aux services des chasseurs de tête. Aujourd'hui, dans le contexte de forte concurrence, les entreprises n'hésitent pas à se livrer à des surenchères en termes de salaires et de développement des carrières pour débaucher de tels cadres.
Une fois recrutés, des plans de carrière très élaborés sont mis en place pour la gestion de ces salariés qui souvent bénéficient des parcours professionnels spécifiques avec des promotions très rapides. Les entreprises leur donnent la possibité d'être confrontés à des situations différentes pour leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences, et de suivre des formations visant à développer leurs capacités managériales. Certaines entreprises se sont même dotées de dispositifs particuliers pour leur gestion: il s'agit par exemple de la mise en place des comités de carrière dont la fonction est de veiller essentiellement à la gestion de ces "hauts potentiels", ou encore du recours à des gestionnaires de carrière spécialisés dans le suivi de cette catégorie de cadres. Nous voyons que la gestion de ces hauts potentiels pratiquée par les firmes françaises rejoint en quelque sorte celle décrite par KANTER (1984) et qui s'inscrit dans le contexte des marchés internes des cadres des firmes innovatrices.

Par ailleurs, le recrutement externe des hauts potentiels n'obéit pas à la logique des marchés internes classiques de DOERINGER et PIORE (1971), et selon laquelle l'accès aux marchés internes ne se fait qu'aux ports d'entrée qui se trouvent en général au bas niveau des filières d'emplois. Ces marchés internes "classiques" reposent plutôt sur des méthodes traditionnelles de gestion centralisée, représentatives des entreprises bureaucratiques. Par contre, le recrutement et la gestion des cadres pratiqués à l'heure actuelle par les entreprises s'inscrivent d'une part dans le contexte d'une structure innovatrice, centrée sur la recherche de flexibilité et de souplesse, et d'autre part dans la définition élargie des marchés internes mise en avant par OSTERMAN (1994), lesquels relèvent d'une variété de règles et de stratégies qui déterminent les relations d'emploi entre les employeurs et les cadres. Cette attention particulière portée à la gestion des hauts potentiels impliquerait-elle une certaine négligence de la part des entreprises quant au développement des autres cadres?
En effet, selon une enquête menée par l'Institut de Recherche de l'Entreprise en 1991 (DANY, LIVIAN, SARNIN,1991) auprès de cadres de différentes firmes, la plupart de ceux qui ne font pas partie de l'"élite" pensent que leur carrière relève essentiellement du hasard et qu'elle dépend des relations qu'ils peuvent entretenir

avec leur supérieur hiérarchique. Souvent leurs promotions sont réalisées, non pas sur la base d'un plan de carrière bien établi, mais plutôt pour répondre à la nécessité de pourvoir rapidement les postes vacants sans pour autant que les entreprises se soucient de leurs souhaits d'évolution ou d'apprentissage. Par ailleurs, leurs promotions dépendent souvent des événements extérieurs tels que le départ d'un supérieur, la restructuration d'une activité qui rend inutile la présence des salariés qui y travaillent, ou l'intérêt temporaire de la direction pour un projet et pour les cadres qui s'en occupent. De ce fait, de nombreux cadres pensent que la gestion de leur développement professionnel ne constitue pas une priorité pour les entreprises qui, trop préoccupées par les considérations de réduction des coûts, préfèrent mieux concentrer leur attention sur la gestion des hauts potentiels.

Bien que la réalité ne soit pas entièrement reflétée dans les perceptions des cadres quant à la gestion de leurs carrières qui peut varier selon les caractéristiques et les besoins des entreprises, cependant il faut reconnaître que des différences existent entre la gestion des autres cadres et celle des "hauts potentiels".
Ces différences peuvent en effet se résumer dans les deux principaux modes de gestion des carrières suivants:
_ le mode élitiste, qui concerne principalement les diplômés des grandes écoles prestigieuses (comme les grandes écoles d'ingénieurs) et qui sont placés dans la catégorie des hauts potentiels; la gestion de leurs carrières repose sur des règles précises qui, de nature implicite, ont tendance à devenir de plus en plus explicitées.

_ le mode "ordinaire" qui s'applique à d'autres cadres, et qui se caractérise par le fait que ceux-ci doivent en grande partie prendre en charge leur développement professionnel. Ce mode de gestion confère à la hiérarchie locale un rôle prépondérant dans le choix des promotions et des processus de mobilité des cadres qu'elle sélectionne et recommande. Ce mode de gestion "ordinaire" contribue ainsi à différencier les parcours professionnels des cadres: certains sont soutenus par leur hiérarchie, d'autres sont beaucoup plus laissés à eux-mêmes. De plus, il donne aux principes de gestion un caractère temporaire étant donné que ce sont les responsables hiérarchiques qui sont momentanément en place qui prennent des décisions en la matière. Aussi, des changements dans la hiérarchie peuvent conduire à des modifications dans les règles locales de gestion des carrières, ce qui contribue à rendre aléatoire la mobilité de certains cadres (COURPASSON, DANY,1994). Ce mode de gestion apparaît aux yeux des cadres, notamment des cadres intermédiaires, comme d'autant plus démotivant qu'aujourd'hui ceux-ci doivent constamment faire face à des remises en cause: leurs savoirs spécifiques sont menacés par l'évolution rapide des métiers et par le développement des nouvelles

technologies, comme celles liées au traitement des informations par exemple. Pour beaucoup, leurs conditions de travail deviennent plus contraignantes, comme nous l'avons déjà vu avec les changements survenus dans le contrat psychologique de l'encadrement intermédiaire. Confrontés à la réduction des possibilités de promotion et de formation, ayant parfois des difficultés dans les relations avec leurs supérieurs ou les groupes d'individus externes, les cadres intermédiaires peuvent de moins en moins asseoir leur légitimité sur leur statut ou leurs privilèges spécifiques. Leur avenir devient plus flou et plus incertain, et leur inquiétude devient d'autant plus grande que les avantages qui leur paraissaient acquis semblent aujourd'hui subir une profonde remise en cause.
Cette segmentation de nature sociale qui est à l'origine de la différenciation des règles de gestion des carrières entre les cadres autodidactes et diplômés, ou entre les cadres dits à hauts potentiels et les autres, risque d'aboutir à des clivages entre générations ou groupes d'individus ayant des parcours professionnels différents. De plus, elle génère également des privilèges qui peuvent conduire à l'émergence des démotivations et des risques de conflits entre les divers groupes de cadres, ce qui peut entraîner des refus de coopération lors des séances de travail en équipes.

Les aspects négatifs de la gestion différenciée des cadres ont été également mis en avant par KANTER (1984) dans son analyse des marchés internes des entreprises innovatrices. Notons que la segmentation qui témoigne de la diversité des parcours professionnels des cadres fait également l'objet de l'étude de PIORE (1975) dans le contexte de la chaîne de mobilité que nous avons déjà analysée dans la première partie de notre thèse.

Cette segmentation qui est de nature sociale, comporte également des implications économiques:
_ Elle témoigne de la volonté des firmes de contrôler et canaliser les motivations, les compétences et la performance au travail de ces cadres dits à hauts potentiels. Et comme l'a dit WILIAMSON (1975), le souci des firmes n'est pas seulement de retenir les cadres qualifiés, mais également de s'assurer que leurs compétences et leurs connaissances vont être mobilisées et utilisées dans l'intérêt même des employeurs. Autrement dit, avec la gestion des hauts potentiels, les firmes cherchent non seulement à avoir une relation de travail durable avec les cadres, mais également à s'assurer d'une part, que les compétences de ces derniers seront utilisées de façon efficace et productive, et d'autre part qu'ils ne se servent pas de leurs savoirs pour contraindre les firmes à renégocier continuellement leur contrat de travail. Dans ce contexte, le développement de carrière et les salaires élevés sont autant de moyens pour les employeurs de se protéger contre les comportements opportunistes des hauts potentiels.

_ De plus, comme ces cadres constituent les ressources importantes grâce auxquels les firmes peuvent améliorer leur performance, l'essentiel pour elles est donc de chercher à "extraire" les capacités productives potentielles de ces cadres, et ce à travers des techniques de management appropriées qui induisent leur loyauté et leur adhésion aux objectifs des entreprises (PIORE, SABEL,1984).
A travers la gestion des hauts potentiels, on voit que les firmes accordent une grande importance à l'amélioration de leur compétitivité, aussi il se peut que les types de cadres qui attirent l'attention des firmes doivent posséder des caractéristiques qui se révèlent indispensables à l'efficacité entière de l'organisation, et non pas seulement celles qui relèvent du domaine des qualifications spécifiques.
Ceci aboutit donc au fait que la gestion des hauts potentiels est à l'origine d'un autre type de segmentation, en ce sens qu'elle se focalise essentiellement sur le développement des futurs managers généralistes, et ne prend pas assez en compte des chefs de projet, des spécialistes de certaines techniques ou de fonctions. La voie managériale reste la meilleure en termes de rémunérations et de responsabilités.

Cependant, les pratiques de développement des managers qui reposent souvent sur des promotions très rapides, peuvent comporter des inconvénients suivants:
_ pour leur formation aux postes de managers généralistes, les hauts potentiels font des passages rapides dans les différents postes de l'organisation. Ils ont ainsi peu de temps à consacrer à la connaissance et même à l'apprentissage de différents métiers, ce qui fait que la spécificité de leur parcours tend à les couper du reste de l'entreprise. Une fois devenus managers, il y a souvent une grande distance hiérarchique entre ces derniers et la base. Ils ont ainsi parfois des difficultés à mobiliser les cadres qui travaillent sous leur direction.
_ les promotions rapides font que souvent ils n'ont pas le temps nécessaire pour évaluer et apprécier de façon exacte l'efficacité des actions qu'ils ont engagées dans des unités ou départements dont ils ont la responsabilité de réorganiser.
_ les cadres qui ne se sont pas confirmés en tant que hauts potentiels, auront des difficultés de reconversion, étant donné que leur sélection précoce (parfois dès l'entrée même dans l'entreprise) et les expériences peu approfondies qu'ils ont accumulées au cours de leurs passages dans les différents départements ne leur permettent pas de connaître à fond un métier.
_ contrairement aux entreprises allemandes qui établissent la gestion des hauts potentiels sur la base de l'apprentissage, et sur la réussite dans un ou plusieurs métiers, plutôt que sur la sélection précoce et la diversité des expériences, les particularités du mode de formation et de recrutement des hauts potentiels français les rendent difficilement intégrables dans des entreprises étrangères, et limitent ainsi leur mobilité internationale.

Nous allons analyser plus en détails les modes de formation et de sélection des dirigeants français et allemands ainsi que les conséquences qu'ils pourraient avoir sur la carrière de ces cadres.
Les rémunérations des cadres ont aussi subi des modifications et sont orientées dans le sens d'une plus grande flexibilité qui s'est notamment manifestée à travers l'importance croissante accordée à l'individualisation des salaires. Nous allons maintenant nous pencher sur les politiques actuelles pratiquées par les entreprises en matière de rémunération des cadres, politiques qui s'inscrivent dans le contexte de nouveaux impératifs imposés d'une part par l'émergence d'une nouvelle classe d'employeurs, et d'autre part par l'établissement de nouvelles formes d'organisation d'entreprises.

3.6. LES POLITIQUES ACTUELLES DE RÉMUNÉRATION DES CADRES.

Aujourd'hui, les politiques de rémunération des cadres s'inscrivent généralement dans la logique des changements organisationnels que les entreprises ont introduits depuis ces dernières années. Ces changements se portent notamment sur:
_ La décentralisation des responsabilités et la création des centres de profits autonomes ayant une capacité de réaction et de flexibilité accrue pour répondre aux besoins des marchés et des clients.
_ La réduction très forte du nombre de niveaux hiérarchiques qui fait que dans les organisations les plus performantes, le nombre de niveaux peut être limité à quatre.
_ La globalisation des marchés et des produits qui se traduit par une internationalisation des entreprises.

Face à ces transformations, les entreprises ne cessent de relever le niveau de leurs exigences tant en matière de performance des organisations que de celle des cadres. Aussi, les entreprises cherchent à développer un concept de rémunération globale et flexible qui vise à bâtir non seulement une politique cohérente, mais une politique qui prend en compte l'ensemble des éléments de rémunération.
Les entreprises recherchent une meilleure rentabilité du coût de rémunération, et ce à travers une simplification parfois drastique du système de rémunération qui s'articule avec les autres composantes de la gestion des cadres (HEWITT,1996).
Notons que les principes de rémunération des cadres doit avoir pour objectif de les attirer, les fidéliser et les motiver, et de ce fait ils doivent tendre à être:
_ équitables afin de ne pas créer de sentiment d'injustice, en respectant l'ordre d'importance des fonctions et des niveaux de responsabilités de chaque cadre. La reconnaissance de la performance individuelle fait désormais partie de la notion d'équité et se traduit par l'individualisation des salaires.

Cependant, parfois il n'est pas facile d'éliminer les éléments subjectifs qui interviennent dans le processus d'évaluation d'un cadre, et qui font que telle personne ou telle fonction pourrait-être favorisée par rapport à d'autres.
_ incitatives car les employeurs utilisent souvent les salaires comme moyens de motiver et d'orienter les efforts des cadres sur les priorités et les objectifs des entreprises (c'est en effet le but du salaire d'efficience).
_ flexibles afin de permettre les ajustements nécessaires en fonction de la conjoncture. Les rémunérations sont de ce fait plus ou moins sensibles aux résultats de l'entreprise et peuvent être soumises aux politiques d'individualisation, ce qui est la tendance marquée à l'heure actuelle.

Selon HEWITT (1996), la rémunération totale du cadre peut-être décomposée de façon suivante:
_ la rémunération salariale immédiate (qui comprend le salaire fixe et une partie variable) dépend du niveau de qualification et de responsabilité, de la fonction, ainsi que de la performance et de l'ancienneté du cadre.
_ la rémunération variable adaptée aux objectifs à moyen ou long terme de l'entreprise, et qui s'identifie à la participation aux résultats financiers de l'organisation (options sur actions ou stocks options, participation, intéressement, plan d'épargne d'entreprise),
_ la rémunération différée qui vise à assurer la sécurisation des cadres (régimes de prévoyance, retraite complémentaire),
_ la rémunération à caractère statutaire (voitures de fonction, logements, avantages divers...).
Les deux premières catégories nous intéressent particulièrement dans le contexte de notre analyse puisque, ayant pour fonction de lier plus directement les objectifs de l'entreprise et la rémunération des cadres, elles ont également fait l'objet de modifications qui se constatent actuellement dans la gestion de cette catégorie de salariés.

3.6.1. LA RÉMUNÉRATION SALARIALE IMMÉDIATE.

** LA GESTION DU SALAIRE FIXE.*

L'attribution du salaire fixe s'appuie sur une échelle de salaires qui classe les cadres selon un coefficient correspondant notamment à leur âge et leur ancienneté dans la fonction qu'ils exercent (souvent cette classification ne s'applique pas aux dirigeants). Le salaire fixe est soumis à une augmentation soit générale, soit individuelle. Aujourd'hui, les entreprises cherchent à réduire les classes de fonctions et de fourchettes de salaires (le nombre de classes peut descendre de 12 à 6

ou 4 par exemple). Le broadbanding ou classification à bandes larges d'une part vise à faciliter les politiques d'individualisation des salaires qui rétribuent notamment la performance individuelle, et d'autre part témoigne du besoin des entreprises d'assouplir la progression salariale des cadres dont les possibilités de promotion d'une classe à l'autre sont à l'heure actuelle plus limitées. Ces changements relèvent d'une évolution profonde des modes de management. On est en train de passer d'une logique de rémunération fortement axée sur le poste occupé et sa valeur dans l'entreprise, à une rémunération basée essentiellement sur la contribution individuelle.

Le poids du poste n'est plus aussi important qu'auparavant, et c'est une des raisons qui explique la simplification des classifications de fonctions. Il n'est donc plus nécessaire de disposer de nombreux niveaux de classifications qui, associés à des échelons de rémunération, traduisent la contribution d'un poste en tant que tel au sein d'une organisation. Les classifications flexibles et la nouvelle logique de rémunération aboutissent à la transformation des structures salariales. Les bandes élargies de rémunération avec une amplitude plus grande, associées aux classifications plus flexibles, permettent de reconnaître les différences portant sur les niveaux de compétences et de performances des cadres.

Comme nous l'avons déjà indiqué, ces nouvelles mesures visent également à faciliter l'individualisation des salaires qui, du fait qu'elle constitue une pratique prédominante dans la plupart des entreprises, mérite quelques remarques de notre part. Selon l'Agence pour l'emploi des cadres ou APEC (1997), aujourd'hui en ce qui concerne les cadres, près de 3/4 des entreprises pratiquent des augmentations essentiellement sur la base individuelle et de façon sélective et qui, dans 72% des cas, relèvent d'une procédure formalisée d'évaluation des performances individuelles.
Au début des années 90, les mesures d'augmentations collectives avaient autant d'importance que celles individuelles. Cependant, à partir de 1991, la part des augmentations individuelles seules était déjà supérieure à celles des augmentations collectives seules (25% contre 20%), mais cet écart ne cesse de s'accentuer depuis 1994: alors que les augmentations individuelles seules passent de 22% en 1994 à 28% en 1996, les augmentations collectives seules ont subi une diminution, passant de 19% en 1994 à 16% en 1996. Par ailleurs, si l'on inclut les augmentations individuelles et collectives qui atteignent 9% en 1996, on constate que durant cette année, sur l'ensemble des cadres en activité, 37% ont bénéficié de hausses individuelles de leur rémunération (contre 30% en 1994), et 25% de hausses collectives (contre 27% en 1994) (Tableau 3.1).

En outre, les diminutions collectives ont régulièrement baissé pour concerner, pour la première fois en 1996, moins de cadres que les diminutions individuelles (0,8% contre 1,6%).
Cela confirme donc qu'aujourd'hui, les entreprises privilégient davantage les mesures individuelles d'évolution des rémunérations que les pratiques collectives. C'est dans les métiers où les performances personnelles et l'individualisation des salaires sont les plus déterminantes que l'on trouve les plus fortes proportions de cadres ayant bénéficié d'augmentations individuelles: Commerce, Études et Développement. Par ailleurs, ce sont aussi les cadres des grandes entreprises, les plus diplômés, qui exercent des postes de haut niveau, ou qui travaillent dans les fonctions Personnel, Communication ou Gestion qui bénéficient le plus des mesures d'individualisation des salaires.

L'individualisation des salaires est une politique qui s'inscrit dans la logique de restructuration et de recherche de réduction des coûts. Deux remarques s'imposent:

_ C'est une mesure qui contribue à la remise en question de la relation qui existait entre les cadres et leurs employeurs. Autrefois, en échange de leur fidélité et de leur loyauté, les cadres se voyaient assurer un accroissement continu de leur salaire réel, notamment lors des périodes de croissance économique. Ce n'est plus tout à fait le cas aujourd'hui où l'augmentation des salaires de base des cadres est plutôt liée, soit à une promotion (qui tend à se raréfier compte tenu de la diminution des niveaux hiérarchiques), soit au résultat d'une performance jugée comme satisfaisante par l'entreprise.

_ Comme l'individualisation des salaires se fonde sur la performance, cela signifie que c'est plutôt au cadre et non à l'ensemble de son équipe ou de son unité que revient le mérite de la réussite. Or, cette politique se développe au moment où dans la plupart des entreprises, on encourage le travail en équipes, et la coopération entre les différents départements ou unités. Et c'est en général à toute cette série de facteurs que l'on attribue une part essentielle de la performance de l'entreprise.
Ceci ne manque pas de générer des conflits au sein de la population cadre, conflits qui viennent s'ajouter à ceux que nous avons déjà mentionnés lors de notre étude sur la différenciation dans la gestion des carrières des cadres.
La résolution pas toujours réussie de cette tension par les entreprises s'appuie en général sur les composantes à caractère collectif des rémunérations telles que l'intéressement, la participation, le plan d'épargne d'entreprise...

Tableau 3.1 : L'individualisation de la rémunération concerne de plus en plus les cadres

en %	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Augmentation individuelle seule	25	26	20	22	26	28
Augmentation collective seule	20	21	13	19	16	16
Augmentation indiv. et collec.	15	11	7	8	9	9
Sous-total augmentations	60	58	40	49	51	53
Diminution individuelle seule			3,3	2	1,5	1,6
Diminution collective seule			4,6	2,2	2,1	0,8
Diminution indiv. et collec.			0,2	0	0	0
Autres diminutions				0,5	0,8	0,6
Sous-total diminutions			8,2	4,7	4,4	3
Rémunération stable			51	46	45	44

Source: Apec 1997

** LA GESTION DU SALAIRE VARIABLE.*

Elle se compose de divers éléments tels que les primes, bonus et gratifications...et a tendance à évoluer désormais vers plus de souplesse et de discrimination. Ceci peut se comprendre facilement lorsqu'on sait que pour les cadres, cette partie variable de la rémunération se structure essentiellement au niveau individuel (par exemple prime de résultat, bonus personnel) et à celui de l'entreprise (prime de bilan par exemple dans les banques), rarement au niveau de l'unité ou de l'équipe. L'obtention de ces primes qui n'est pas garantie d'une période à l'autre, dépend donc des facteurs tels que les performances des cadres et des entreprises, le nouveau du profit, les objectifs de production...Selon HEWITT (1996), pour la majorité des cadres, la partie variable représente environ 20% de l'ensemble de la rémunération (pour certains dirigeants, parfois ça peut aller jusqu'à 50%) et repose sur deux points suivants:

_ les taux d'accroissement qui dépendent des performances individuelles.

_ les résultats que le cadre obtient dans la période récente (évalués au cours de l'entretien annuel), mais également les résultats éventuels qu'il pourrait réaliser dans le moyen terme.

Tout ceci indique que la partie variable de la rémunération du cadre relève à la fois du court terme et du moyen terme, et qui peut ainsi varier selon les politiques menées par les différentes entreprises: certaines accordent plus d'importance aux résultats récemment obtenus, d'autres mettent plutôt l'accent sur l'évolution potentielle des cadres.

Quoiqu'il en soit, en raison de ses critères et de ses fondements, le salaire variable paraît bénéficier plus aux cadres dirigeants et supérieurs qu'à ceux qui se situent dans des rangs plus modestes, c'est-à-dire les cadres intermédiaires et les cadres de premier niveau.
Dans ce contexte, une politique de rémunération n'est pas neutre puisqu'elle reflète un style de management et véhicule les valeurs et objectifs de chaque entreprise. En ce sens, la rémunération variable constitue la partie essentielle d'une politique de motivation et de développement de la performance des cadres, et joue deux rôles essentiels:
_ Envoyer des messages sur ce qui est reconnu et attendu par l'entreprise, et notamment par les actionnaires.
_ Récompenser les cadres qui savent orienter leurs efforts vers les objectifs prioritaires de l'entreprise et s'aligner sur les intérêts des actionnaires.
Dans cette approche, la rémunération variable n'est pas garantie par l'entreprise et peut varier d'une période à l'autre.

3.6.2. LA PARTICIPATION FINANCIÈRE AUX RÉSULTATS COLLECTIFS.

Cette catégorie comprend la participation, l'intéressement ainsi que les options sur actions (stocks options). C'est également une forme de rémunération variable, axée sur des éléments non salariaux, qui a un caractère plutôt différé puisqu'elle sert d'épargne pour le cadre bénéficiaire.
Depuis 1990, la participation légale s'applique aux entreprises de plus de 50 salariés. Utilisée dans le but d'accroître le sentiment d'appartenance du salarié à l'organisation qui l'emploie, cette formule dépend des résultats de l'entreprise et peut donc aller dans le sens de l'augmentation ou de la réduction.
L'intéressement qui est une formule facultative, est soumis aux accords signés entre les salariés et les employeurs. Dépendant lui aussi des résultats économiques, le nombre des accords d'intéressement signés peut varier selon la performance des entreprises. Cependant, en général l'impact de l'intéressement sur la motivation des cadres reste faible, puisque comme la participation, cette formule s'applique à l'ensemble des salariés de l'entreprise, et de ce fait elle n'est pas dotée d'une influence réelle sur la mobilisation et la motivation des cadres.
Ce n'est pas le cas des stocks options qui relèvent d'un régime dont la mise en place est laissée à l'initiative de l'entreprise. Contrairement aux deux autres mécanismes légaux, le système de stocks options est réservé seulement aux cadres, ou plus précisément aux membres de la direction générale et aux cadres supérieurs. Selon une enquête de HEWITT (1996) portée sur 159 moyennes et grandes entreprises françaises, en 1996 30% des entreprises ont mis en place un plan d'options sur actions qui dans l'ensemble a bénéficié à 92% des cadres de la Direction générale, à

82% des cadres supérieurs, et à 57% d'autres cadres. Par ailleurs, dans le contexte de l'enquête menée par le cabinet américain Arthur Andersen auprès de 33 grands groupes français, représentant 1,5 millions de salariés et 170.000 cadres, en 1996 il y a environ 15.000 personnes composées essentiellement de cadres dirigeants ou supérieurs qui bénéficient de ces plans d'options. D'après cette enquête, les mécanismes d'attribution de stocks options restent encore opaques et dans plus d'un tiers des cas étudiés, pour les cadres dirigeants, les montants d'attribution individuelle représentent de 100% à 200% de leur rémunération individuelle. Dans deux groupes interrogés, ce pourcentage dépasse même les 200% (BAUDET,1997).

Pour savoir comment les entreprises utilisent les stocks options dans le but de mieux impliquer les cadres dans la performance de l'entreprise, il est indispensable de connaître le mécanisme de ces plans d'options:

_ Institué par la loi de 1970, le système de stocks options _ options de souscription ou d'achat d'actions _ a été modifié à plusieurs reprises. Ainsi, la loi de financement de la Sécurité sociale pour 1997 envisage des modifications d'ordre fiscal. Il s'agit d'un système dont la mise en place est laissée à l'initiative de l'entreprise. Contrairement aux autres mécanismes légaux, le régime de stocks options ne concerne pas nécessairement tous les salariés. L'entreprise a la faculté d'en sélectionner les bénéficiaires qui sont en général des cadres de haut niveau qui se voient ainsi attribuer des options sur actions à un prix donné. Ceux-ci disposent d'un délai défini dans le plan pour lever leur option, c'est-à-dire acheter des actions au prix qui a été consenti lors de l'attribution de l'option. Dans certaines conditions, l'entreprise peut offrir aux cadres bénéficiaires une décote jusqu'à 20% sur la valeur de l'action. Au cas où la valeur de l'action s'est élevée pendant le délai fixé dans le plan, le cadre a donc intérêt à exercer son option, c'est-à-dire acheter tout ou partie des actions au prix fixé antérieurement.
La levée ou l'achat de l'action peut donner lieu à une plus-value d'acquisition, et la cession à une plus-value de cession. On peut acheter les actions et les revendre le jour même. Auparavant, sauf si la décote était supérieure à 5%, la plus-value de cession n'était pas considérée comme un salaire, et n'était donc pas soumise aux charges sociales, ni à l'impôt sur le revenu. Mais depuis la loi de finance de 1997, ce privilège a été atténué. De ce fait, lorsqu'une personne cède ses actions avant une période d'indisponibilité de cinq ans suivant la levée, la totalité de la plus-value ainsi dégagée est désormais soumise aux charges sociales, patronales et salariales. Pour les cessions effectuées après ces cinq ans, selon la nouvelle loi, le détenteur des actions doit payer une imposition sur l'ensemble de la plus-value de cession (différence entre le prix de vente et le prix de l'action au moment de la levée) au

taux actuel de 20,9%, auquel vient s'ajouter un impôt sur la plus-value d'acquisition (différence entre le prix de levée et le prix d'attribution) au taux actuel de 34,9% (AIZICOVICI,1997).

Malgré ces nouvelles dispositions fiscales et sociales en vigueur, les stocks options restent encore une formule très attractive. Notons que ces plans sont notamment réservés aux cadres dont la contribution et le rôle exercent un impact important sur l'établissement des stratégies ainsi que sur la réalisation des objectifs de l'entreprise. Utilisé comme un des moyens d'attrait et de fidélisation des cadres, le plan d'option est un mécanisme de rémunération différée qui vise à lier les cadres dirigeants et supérieurs à l'avenir de l'entreprise, non seulement dans le court terme, mais également dans le moyen et le long terme. Par ailleurs, la performance individuelle tend à devenir un critère de plus en plus important dans l'attribution des options: toujours selon l'enquête de HEWITT (1996), les critères pris en compte par les entreprises pour différencier les montants d'options sont d'abord ceux liés au niveau hiérarchique et/ou au niveau de rémunération (avec 83% d'entreprises), suivis des critères qui portent sur la performance individuelle (72%), alors que l'ancienneté est seulement prise en compte par 15% d'entreprises interrogées dans l'attribution des stocks options.

Cependant, aujourd'hui cet outil qui vise à lier directement la performance des cadres dirigeants et supérieurs à la réussite de l'entreprise, donc à la valeur de ses actions (90% d'entreprises utilisant ces plans d'options ont des actions cotées à une bourse de valeurs) est susceptible de créer des effets pervers en ce sens qu'elle contribue pour une large part à rendre plus vulnérable la situation des cadres de haut niveau, s'ils n'arrivent pas à satisfaire les exigences en matière de résultats financiers des propriétaires d'entreprises dont le contrôle se trouve davantage concentré dans les mains d'un nombre restreint d'investisseurs institutionnels.
Quoique les options sur actions et d'autres composantes de la rémunération variable cherchent avant tout à mobiliser les cadres et les sensibiliser à la stratégie de l'entreprise et des actionnaires, cependant souvent ces derniers ont des difficultés à savoir si les cadres dirigeants et supérieurs agissent de manière à respecter les intérêts des firmes, et à satisfaire les objectifs qu'elles se sont fixés.

La relation qui existe entre ces cadres et leurs employeurs se désigne en général sous le nom de relation d'agence (PRATT, ZECKHAUSER,1992). Aujourd'hui, cette relation est en train de subir de profondes transformations avec l'émergence d'un nouveau type de propriétaires _ les investisseurs institutionnels _ qui cherchent à établir de nouvelles règles du jeu, lesquelles contribuent à précariser en quelque sorte la situation professionnelle des cadres de haut niveau.

En effet, depuis ces quelques dernières années, la volonté des firmes de diminuer les coûts d'agence de façon drastique, notamment au travers de la mise en place des nouvelles méthodes d'organisation, a en effet bouleversé les marchés internes des cadres. Nous allons maintenant voir comment la théorie du principal-agent contribue à expliquer les changements qui sont survenus dans la carrière et le travail des cadres dirigeants et supérieurs.

3.7. LA RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES ET LES CHANGEMENTS DANS LA CARRIÈRE ET LE TRAVAIL DES CADRES DIRIGEANTS ET SUPÉRIEURS.

On dit souvent que sous la pression de la concurrence internationale, les conditions de l'emploi des cadres doivent subir des transformations. La logique veut que face à la diminution du profit, les firmes soient obligées de repenser et reconfigurer l'emploi des cadres. Cet argument peut sembler superficiel car il n'arrive pas à expliquer pourquoi dans des périodes antérieures, lorsque les firmes françaises avaient connu le déclin de leur profitabilité, le travail des cadres n'avait pas encouru des transformations aussi spectaculaires. La pression de la concurrence est certainement une part de l'explication, mais elle doit être combinée et interagir avec l'existence de nouvelles conditions et contraintes qui pèsent sur le monde du travail des cadres.
Nous avons vu précédemment que les systèmes de gestion de carrière des cadres reposait autrefois sur les trois caractéristiques suivantes:
_ les cadres qui étaient responsables des unités ou des services avaient tendance à embaucher plus de cadres pour élargir le cercle de leurs subordonnés et collaborateurs.
_ cette propension à accroître le nombre de cadres et les niveaux hiérarchiques était d'autant plus facilitée par les procédures salariales qui consistaient à rémunérer les cadres proportionnellement au nombre de leurs subordonnés.
_ ces deux facteurs aboutissent souvent à l'établissement par les cadres des "empires" qui n'ont rien à voir avec l'efficience économique (MINTZBERG,1993).

Cette tendance des cadres à accroître le nombre de leurs subordonnés ou collaborateurs est un exemple de ce que les économistes appellent les problèmes d'agence, selon lesquels les individus qui travaillent dans une organisation cherchent à agir dans leurs propres intérêts plutôt que selon les objectifs de leurs principaux qui, en l'occurrence, sont les propriétaires de la firme.
La théorie du principal-agent postule que les agents (ici ce sont les cadres) seront enclins, jusqu'à une certaine mesure, à ne prendre en compte que leurs intérêts égoïstes à moins que leur comportement ne soit parfaitement contrôlé, ou qu'il y ait

une structure d'incitations qui vise à aligner les intérêts de ces agents sur ceux des principaux. Etant donné l'étendue des actions discrétionnaires dans lesquelles les cadres se sont engagés et la taille des grandes entreprises, un système de contrôle parfait semble improbable.
Cependant, à eux seuls les problèmes d'agence ne peuvent pas rendre compte des récentes transformations dans la carrière des cadres du fait que ces problèmes existent déjà depuis longtemps et ont survécu des difficultés économiques antérieures (OSTERMAN,1996). Ce qui est nouveau c'est qu'aujourd'hui les principaux privilégient le court terme par rapport au long terme, et ont une aversion accrue pour les coûts d'agence qui, à leurs yeux, paraissent excessivement élevés. L'origine de ce changement dans le comportement des principaux qui provoque des transformations dans le monde du travail des cadres est à rechercher dans la transformation des régimes de propriété suite à l'émergence d'un nombre important d'investisseurs institutionnels. Ces derniers, et ce qu'on appelle les "corporate raiders" ont rendu la situation professionnelle des cadres dirigeants et de haut niveau plus précarisée qu'elle ne l'était jamais dans le passé. Par ailleurs, notons que cette aversion envers les coûts d'agence élevés est en partie à l'origine des politiques d'allégement des niveaux hiérarchiques.

Cependant, toutes les firmes ne sont pas soumises à la pression des investisseurs institutionnels ou d'autres types de propriétaires bien mobilisés, quoique l'ensemble de l'économie soit confronté à des mouvements de restructuration. Il existe plusieurs explications possibles. Les cadres dirigeants peuvent craindre qu'eux aussi ne se retrouvent sous la pression des investisseurs, et de ce fait adoptent un comportement de précaution qui les oblige à s'engager dans la voie des restructurations. Il se peut aussi que les mesures prises en matière de restructuration relèvent d'un phénomène de mode, d'un type de comportement qui s'inscrit dans ce qu'on appelle le mimétisme ou l'imitation (d'après les modèles sociologiques) que nous avons déjà eu l'occasion d'aborder.
Comme nous l'avons déjà indiqué, vers la fin des années 80 et depuis le début de la décennie 90, les fusions et acquisitions hostiles, ainsi que les restructurations des firmes ont transformé le paysage des entreprises: les fermetures des usines, les réductions des coûts et de la main-d'oeuvre ont affecté le niveau d'emploi et bouleversé les carrières des salariés, notamment celles des cadres.
Parallèlement, le processus de reengineering (ou reconfiguration de l'entreprise), la flexibilisation des méthodes de travail, et l'allégement des niveaux hiérarchiques visent à améliorer la productivité et la qualité des produits. Les deux aspects de la restructuration, la destruction et le renouvellement, ont non seulement remodelé pratiquement les programmes et les investissements des entreprises, mais ont également modifié le travail des cadres, et en particulier celui des dirigeants et des

cadres supérieurs. Ceux-ci sont confrontés à un travail plus exigeant et à une moindre sécurité, quoique leurs rémunérations connaissent des augmentations.
Ces restructurations s'inscrivent en effet dans un effort de rationalisation de la relation d'agence et visent d'une part à améliorer la compétitivité des firmes par l'instauration de nouvelles méthodes organisationnelles, et d'autre part à soumettre les dirigeants à un contact direct avec les marchés financiers qui sanctionneront leurs comportements, notamment au travers des offres publiques d'achat et de la valeur prise par les stocks options.

Aujourd'hui, les cadres de haut niveau ne pourraient plus commander par injonctions ou par "décrets", étant donné que les structures basées sur la décentralisation et la participation ont diminué les pouvoirs qu'ils ont exercés traditionnellement sur leurs subordonnés. Cependant, ils maintiennent toujours un contrôle hiérarchique tout en déléguant les responsabilités (USEEM,1996).
Par ailleurs, même si les cadres dirigeants ne sont pas toujours à l'origine des pressions et des exigences en matière de changement, c'est à eux de décider quand et comment il faut mettre en oeuvre ces transformations. On peut donc dire que ces cadres sont à la fois décideurs et victimes des restructurations d'entreprises de la décennie 90.

Toute une série de changements organisationnels caractérisent les mouvements de restructuration qui ont eu lieu depuis la fin des années 80, et on peut en relever trois qui sont les plus marquants du fait qu'ils ont affecté le travail et la carrière des cadres de haut niveau:
_ Face à la décentralisation du pouvoir vers des niveaux plus bas de la hiérarchie, les cadres dirigeants ont moins de décisions opérationnelles à prendre, mais plus de responsabilités au niveau du contrôle et de la supervision. Les firmes ont diminué le nombre de cadres des sièges sociaux, et établi les unités productives stratégiques avec une large circulation des informations.
_ Les promotions des cadres sont davantage déterminées par les critères de performance que par l'ancienneté.
_ Aujourd'hui les présidents des conseils d'administration et les actionnaires demandent des informations détaillées sur le fonctionnement de l'entreprise.

Dans ce contexte, les cadres de haut niveau cherchent davantage à améliorer les relations qu'ils entretiennent avec le conseil d'administration et les propriétaires. Par ailleurs, face à la globalisation des marchés, les cadres dirigeants ont privilégié la stratégie de la croissance externe qui aboutit à une augmentation du nombre des opérations de fusions-acquisitions, ainsi que des alliances stratégiques.

Nous allons maintenant analyser la façon dont ces changements affectent la carrière des cadres dans les grandes entreprises françaises, et l'accent sera particulièrement mis sur les conséquences que la croissance externe et la concentration du pouvoir dans les mains des investisseurs institutionnels exercent sur l'emploi et la sécurité de ces salariés.

3.7.1. LA CROISSANCE EXTERNE ET LES CONSÉQUENCES SUR LES CARRIÈRES DES CADRES.

Un des aspects majeurs du processus de restructuration réside dans les stratégies de croissance externe mises en oeuvre par les entreprises pour répondre à l'augmentation de la concurrence. On constate que chaque vague de fusions-acquisitions est étroitement liée aux mouvements de fluctuations économiques: plus la concurence est forte, plus il y a stagnation des débouchés, plus les grandes entreprises cherchent à faire des fusions-acquisitions pour améliorer leurs parts de marché.
En effet, selon une étude faite en 1996 par la banque américaine JP Morgan sur les restructurations des entreprises européennes (LESER,1997), la multiplication des mouvements de restructuration des firmes s'avère indispensable et même inévitable pour des raisons suivantes: la croissance relativement faible dans les pays européens ne suffisant pas à elle seule à assurer le développement des entreprises, l'accélération de la dérégulation des marchés mondiaux, la rapide concentration dans la plupart des secteurs tels que les services financiers, l'assurance, la pharmacie, etc, la pression des marchés financiers qui exigent que les entreprises affichent des résultats performants. Par ailleurs, la perspective de la mise en place de la monnaie unique européenne constitue un autre facteur puissant qui incite les entreprises à se restructurer afin de se préparer à une concurrence sévère. Dans ce contexte, les grandes entreprises ne se contentent plus de rechercher une dimension internationale, mais veulent être des acteurs importants dans chaque pays, avec des parts de marché significatives.
Depuis 1990, la vague des fusions-acquisitions a pris une ampleur telle qu'elle dépasse toutes les vagues précédentes, tant par le nombre que par le montant des opérations. Ces mouvements de fusions-acquisitions sont de nature nationales, intracommunautaires et internationales: le nombre des opérations dans le monde passait de 920 en 1986 à 4540 en 1993, et la valeur totale de ces opérations s'élevait à près de 114 milliards de dollars en 1993 contre 39 milliards de dollars en 1986 (OCDE,1993). Depuis deux ou trois ans, on a même assisté à une explosion du marché des fusions et acquisitions du fait que la valeur de ces opérations a atteint, pour le seul continent européen, 245 milliards de dollars durant les neuf premier mois de 1997, contre 253 milliards de dollars pour l'ensemble de 1996 (FAY,1997).

Dans le monde, les transactions ont même dépassé mille milliards de dollars, témoignant ainsi d'une progression de 42% par rapport à la même période de 1996. Durant ces dernières années, les opérations de grande envergure ont eu lieu dans l'aéronautique (Boeing et McDonnell Douglas), la pharmacie (Pharmacia et Upjohn, Sandoz et Ciba-Geigy), les télécommunications (Worldcom et MCI), la finance (Dean Witter et Morgan Stanley, Société Générale et Crédit du Nord, Crédit local de France et Crédit communal de Belgique), la communication (Canal Plus - NetHold - Havas, Time Warner et CNN) ou le travail temporaire (Adia et Ecco).

Alors qu'en 1986, le montant des fusions-acquisitions en Amérique du Nord atteint 74% de la valeur totale, il n'est plus que de 48% en 1993. Le processus inverse se produit sur le continent européen puisque ces chiffres sont respectivement de 8% en 1986 et 30% en 1993. Cependant, cette situation ne doit pas cacher une réalité: depuis le début des années 90, les firmes américaines commencent à investir massivement à l'étranger, ce qui n'est pas le cas dans les périodes antérieures où les investisseurs américains ont préféré placer la grande majorité de leurs ressources (94%) dans leur propre pays. Cette tendance s'est inversée dans la décennie 90 où les achats des actions étrangères par les entreprises américaines ont considérablement augmenté: avec moins de 10 milliards d'actions étrangères achetées durant une grande partie des années 80, ces chiffres s'élevaient à 17 milliards en 1989, 35 milliards en 1991, et 68 milliards en 1993 (USEEM,1996). En s'implantant dans les différentes économies nationales, les investisseurs américains ne manquent pas d'apporter avec eux leurs propres méthodes de management.

Quant aux firmes françaises, depuis quelques années, elles se sont engagées dans des mouvements de restructuration dont les méthodes et les conséquences sont comparables à celles qui ont eu lieu aux États-Unis. Les changements pourraient ne pas être tout à fait identiques en raison des traditions et des cultures différentes. Cependant, les transformations sont susceptibles de devenir inexorables, étant donné que depuis les années 90, les américains développent un penchant marqué pour les investissements internationaux tout en accumulant de façon soutenue les actifs et les pouvoirs sur des territoires étrangers. L'expansion des investissements américains à l'étranger se constate récemment dans le cas de l'ouverture du capital de France Télécom aux actionnaires privés (LESER,1997). Par manque de capital et notamment de fonds de pension, les actionnaires français ne peuvent pas rivaliser avec les investisseurs institutionnels anglo-saxons (américains et anglais), qui gèrent les fonds de retraite américains et anglais, et dont la première préoccupation est d'obtenir les meilleures performances boursières de France Télécom.

Notons en plus que la part de capital détenue par les investisseurs étrangers dans les grands groupes français ne cesse de s'accroître, et varie en général entre 30 et 50% (des firmes comme Elf-Aquitaine, Total, Pechiney sont même contrôlées à 50% par des fonds non français) (ORANGE,1997).

Au niveau européen, l'importance que prennent ces opérations de croissance externe dans le développemenent des entreprises diffère d'un pays à l'autre. Afin de mieux comprendre pourquoi les entreprises françaises, par rapport aux entreprises allemandes, ont une plus grande propension à recourir à cette sorte d'opérations, il est nécessaire et intéressant de connaître les méthodes de sélection des dirigeants pratiquées par les firmes françaises et allemandes, tout en sachant que les décisions de ces derniers pèsent d'un poids important sur les stratégies économiques et sociales des firmes qu'ils dirigent. Nous allons d'abord procéder à une étude comparative des méthodes de sélection dans ces deux pays, avant d'étudier les causes qui poussent les entreprises à pratiquer ces opérations dans le cadre des stratégies de restructuration, ainsi que les changements qu'elles exercent sur l'emploi et la carrière des cadres.

3.7.1.1. LES MÉTHODES DE SÉLECTION DES DIRIGEANTS PAR LES ENTREPRISES FRANCAISES ET ALLEMANDES.

1) Le modèle français de fabrication de dirigeants s'appuie sur trois logiques bien hiérarchisées:

_ La "logique État" constituée par les grands corps de l'État (le corps des Mines, le Corps de l'Air, le corps des Ponts, l'Inspection des finances, la Cour des comptes et le Conseil d'État) produisent un gros tiers des dirigeants des plus grandes entreprises françaises.

_ La logique de propriété qui inclut les relations étroites entretenues avec les familles fondatrices, vient au deuxième rang avec la fabrication d'un petit tiers de ces dirigeants

_ Enfin la logique d'entreprise arrive au troisième rang avec la production seulement d'un quart des dirigeants.

On remarque qu'en France, les entreprises jouent un faible rôle dans la détection-sélection-formation de leurs dirigeants. Elles laissent ce travail à l'enseignement supérieur, aux familles fondatrices et à l'État. Les entreprises françaises ne font que valider et reconnaître l'autorité légitime (acquise ailleurs) de leurs dirigeants au travers des parcours professionnels et des carrières particuliers, caractérisés souvent par une ascension très rapide.

La nature du diplôme initial obtenu et l'établissement fréquenté sont déterminants: deux écoles (X et ENA) produisent plus de 45% des patrons des sociétés mères; trois écoles (X, ENA, HEC) en produisent 53%. Pour accéder aux plus hautes positions d'une grande entreprise, en dehors des relations avec les familles fondatrices, le diplôme initial prime sur l'expérience professionnelle en entreprise. Notons qu'en France, les responsables d'entreprises, les hauts fonctionnaires, et les dirigeants politiques possèdent une origine commune puisqu'ils sont tous formés par les établissements spécifiques.
Les caractéristiques des dirigeants d'entreprises français font apparaître une structure sociale qui valorise le rôle prédominant du diplôme initial comme le seul moyen d'arriver aux postes les plus prestigieux.
Ce mode de constitution et de renouvellement des élites économiques renforce le caractère homogène de la population des dirigeants de grandes entreprises, population relativement ouverte aux diplômés initiaux (encore désignés sous le terme de première chance), mais cependant très fermée pour les promus (ou ceux qui espèrent pouvoir bénéficier d'une deuxième chance). On peut donc dire que pour ces cadres, tout est déjà tracé avant l'entrée dans la vie professionelle, et cela renvoie à ce que PIORE (1975) désigne sous le nom de chaîne de mobilité.

2) Le modèle allemand, quant à lui, est plutôt fondé sur un système comportant deux logiques: la logique d'entreprise et la logique de propriété.
_ La logique d'entreprise qui joue un rôle prédominant dans la fonction détection-sélection-formation des dirigeants, s'applique dans la plupart des secteurs où elle produit les deux tiers des dirigeants des grandes entreprises allemandes.
_ La logique de propriété qui inclut également les étroites relations entretenues avec les familles fondatrices, vient en deuxième position et produit un quart des dirigeants de ces grandes entreprises.

Le modèle allemand se caractérise par l'absence de la logique d'État et des établissements d'élites dans la détection-sélection-formation des dirigeants d'entreprises. Les grandes entreprises en général s'occupent elles-mêmes de cette fonction, ce qui fait qu'il y a une grande diversité de diplômes des dirigeants, dont un grand nombre ont commencé leur vie professionnelle sans diplôme de l'enseignement supérieur qu'ils ont acquis seulement au cours de leur carrière. Cela explique que les dirigeants allemands ont souvent une grande connaissance du monde de l'entreprise, notamment de celle qu'ils dirigent et du secteur dans lequel ils évoluent. Ici aussi, les caractéristiques des dirigeants s'incrivent dans une structure sociale qui valorise l'expérience professionnelle comme mode d'acquisition du savoir et de l'autorité. En dehors de la propriété, l'expérience professionnelle en entreprise et une connaissance des métiers acquise au fur et à

mesure de la carrière, apparaît comme le seul moyen d'accéder aux postes les plus prestigieux. Par ailleurs, il n'y a pas d'origine commune entre les élites économiques et ceux qui appartiennent aux sphères politiques et administratives, comme c'est le cas de la France. Ce mode de renouvellement des responsables d'entreprises souligne le caractère différencié et l'ouverture de la classe dirigeante allemande: il n'y a pas d'établissements spécifiques qui produisent des dirigeants économiques comme en France, les patrons allemands viennent des horizons scolaires très vastes, et de ce fait tout n'est pas joué dès le début de la vie professionnelle, puisque leur carrière est essentiellement fondée sur la formation en entreprise et l'expérience acquise sur le tas (BERTIN-MOUROT, BAUER,1996).

Quelques chiffres pour illustrer cette différence dans la formation et sélection des dirigeants allemands et français:
_ En Allemagne, plus d'un quart des dirigeants des sociétés mères viennent de l'apprentissage. En France, il n' y en a aucun.
_ La proportion des patrons détectés selon la logique État est six fois plus élevée en France qu'en Allemagne.
_ Alors qu'en Allemagne, une entreprise sur trois aura confié à d'autres firmes le soin de détecter et de former son dirigeant; cette proportion est seulement de une sur huit en France.
_ On constate qu'une sur trois des entreprises allemandes a formé elle-même son dirigeant contre une sur seize en France.
_ Et plus de 70% des dirigeants allemands ont commencé leur carrière dans l'univers de l'entreprise, à un niveau de cadre ou en-dessous. En France, seulement 30%. Aussi, la connaissance des logiques de fonctionnement de base d'une entreprise se trouve dans un rapport inverse pour les dirigeants des deux pays. Et lorsque 48% des dirigeants français sont arrivés comme "catapultés" (en tant que n° 1) dans l'entreprise qu'ils dirigent, contre seulement 15% en Allemagne, il n'est pas donc surprenant que souvent ils n'acquièrent pas un solide esprit d'entreprise et la connaissance des métiers comme c'est le cas de leurs homologues allemands.

Ces différences exercent des effets socio-économiques non négligeables étant donné que l'Allemagne, par rapport à la France, dispose d'une plus forte probabilité de trouver des dirigeants exceptionnels. Par rapport aux autres pays européens, la France est le pays où l'on trouve une proportion très élevée de dirigeants d'entreprises issus des structures d'État ou des cabinets ministériels. Comme en général ces derniers accèdent aux postes de direction après un temps de présence particulièrement court dans l'entreprise, on les désigne sous le nom de "catapultés" (n° 1), "parachutés" (dans l'équipe dirigeante) ou "héliportés" (proche de l'équipe dirigeante), par opposition aux montagnards ou promus, sortis

du rang qui, ayant effectué une grande partie de leur carrière dans l'entreprise, ne constituent qu'un groupe très restreint de personnes pouvant occuper des postes de haute responsabilité.

Le mode de formation et de recrutement des cadres supérieurs et dirigeants français comporte donc toute une série de conséquences néfastes:
_ les cadres intermédiaires sont beaucoup moins motivés du fait que leurs chances de promotion se trouvent ainsi largement compromises.
_ les possibilités pour les entreprises françaises de détecter des dirigeants d'exception sont plus limitées à cause du recours à un vivier trop restreint.
_ le système de "parachutage" fait que les dirigeants français ne connaissent pas les bases de l'entreprise (ses métiers spécifiques, ses ateliers, ses services de recherche ou de production...) et des marchés correspondants, dont la diversification croissante nécessite des expériences et des pratiques qui ne peuvent s'acquérir que sur le tas. Ce système les place donc dans une position où il est difficile de prendre des décisions stratégiques appropriées. Ceci illustre bien pourquoi aujourd'hui en France, à l'heure où chaque décision stratégique est déterminante pour la survie des entreprises, où les dirigeants ne sont plus jugés que par les résultats et les économies qu'ils puissent réaliser, le groupe des Présidents directeurs généraux et directeurs généraux licenciés s'agrandit de mois en mois: Bull, Air France, Aérospatiale, Carrefour, et beaucoup de petites et moyennes entreprises n'hésitent pas à se séparer de leurs dirigeants quand leurs parts de marché diminuent (THOBOIS, 1994).
En outre, en raison de l'absence de connaissances des bases de l'entreprise, les dirigeants français sont plus souvent conduits à rechercher des succès, et donc une légitimité dans la croissance externe que dans la croissance interne.

Cependant, l'introduction de capitaux étrangers dans les entreprises françaises au travers des participations croisées, des fusions-acquisitions, ou des privatisations récentes, vont remettre en cause ce système de parachutage. L'arrivée des dirigeants étrangers, sélectionnés et formés à partir d'autres critères, va poser des problèmes au niveau de l'organisation interne des grandes entreprises françaises.
Comme nous l'avons dit précédemment, aujourd'hui l'un des moyens pour les entreprises de se restructurer afin de maintenir ou d'améliorer leur compétitivité réside dans le développement de la croissance externe, qui joue un rôle majeur dans les efforts des firmes de répondre à l'intensification de la concurrence. Avant d'étudier l'impact de la croissance externe sur l'emploi et la carrière des cadres, une petite définition s'impose. Notons que les entreprises se développent par deux voies: la croissance externe et la croissance interne.

On dit que l'entreprise fait de la croissance interne lorsqu'elle procède à de nouveaux investissements tant sur le plan matériel qu'immatériel: achats de nouvelles machines, construction de nouvelles usines, amélioration de son image de marque et de sa notoriété, formation des salariés...
En faisant de la croissance externe, elle cherche à se rapprocher d'une autre entreprise, et ce au travers des accords interentreprises ou des fusions-acquisitions.
Lorsqu'il s'agit d'imposer son image de marque ou sa notoriété, la croissance interne est un processus lent, risqué notamment si cela se réalise sur un marché fermé, caractérisé par une forte différenciation. Aussi, les entreprises préfèrent mieux recourir à la croissance externe pour accéder à des marchés qui se distinguent par des barrières à l'entrée (JACQUEMIN,1991).

3.7.1.2. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS.

A partir de 1990, l'Europe a connu un accroissement important de nombres d'alliances stratégiques, en particulier avec la mise en place des coentreprises (passés de 90 en 1986 à 156 en 1990, puis à 195 en 1992) (NALLEAU,1993). Les alliances stratégiques n'ont cessé d'augmenter depuis, parrallèlement à l'accélération du rythme des fusions-acquisitions. Ces coentreprises sont concentrées dans les industries intensives en capital et caractérisées par de fortes activités de recherche (chimie, construction électrique et électronique, matériel informatique...). En 1997, le rapprochement de Thomson CSF avec Alcatel-Alsthom, Dassault et Aérospatiale s'inscrit dans la logique de ces mouvements. Plus souvent, les alliances stratégiques se réalisent entre les pays de l'Union Européenne dont la France, et les partenaires des pays non membres, notamment américains et japonais (LESER,1997).
En entraînant la combinaison de qualifications et de ressources qui permet de reconfigurer et redéfinir les activités, les coopérations aident à accélérer l'entrée sur de nouveaux marchés ou dans de nouvelles productions à moindre risque. En effet, d'une part les entreprises peuvent déployer plus rapidement les ressources nécessaires et disponibles pour accéder à de nouveaux marchés, et d'autre part des actions communes permettent de répartir les risques, notamment les coûts fixes et irrécouvrables du développement, entre un certain nombre d'entreprises.
Enfin, tout en diminuant les barrières protectionnistes, et en raison du niveau élevé d'interdépendance globale résultant de ces coopérations et des difficultés à identifier l'origine nationale ou européenne des produits, les alliances stratégiques sont avantageuses en ce sens qu'elles permettent aux firmes de bénéficier en commun les informations sur les recherches, le savoir-faire technologique et les techniques de marketing.

Cependant, malgré ces avantages, les accords de coopération sont souvent fragiles et instables, particulièrement en Europe. Ils connaissent divers types de difficultés qui conduisent généralement à des ruptures précoces, des rachats ou des fusions.
L'une des grandes difficultés réside dans les conflits et la rotation élevée des cadres et des dirigeants. Par exemple, lors de la constitution d'une joint-venture (une des formes essentielles des accords de coopération), les fonctions stratégiques sont habituellement réparties entre cadres et dirigeants issus des entreprises-mères. Ceux-ci vont donc être porteurs de styles de management et de cultures différents.
Or, ces différences peuvent aisément se transformer en divergences graves dans le management et la gestion de la joint-venture: divergences d'intérêts et d'objectifs, mais également celles qui concernent les mécanismes de prise de décisions, de planification, d'interprétation des résultats...Ces différences seront d'autant plus amplifiées si la joint-venture est de caractère international.
Dès lors, il n'est pas surprenant que l'on constate une rotation élevée de cadres et de dirigeants dans les joint-ventures internationales. Quoiqu'on ne dispose pas d'études statistiques sur l'ampleur du phénomène, il paraît cependant affecter de nombreuses joint-ventures (NALLEAU,1993). Ce ne sont pas seulement les difficultés de gestion des cadres appartenant à différentes cultures qui sont en jeu, mais ce sont aussi les pratiques conventionnelles de gestion des carrières qui, comme dans le cas français, n'encouragent pas vraiment la mobilité des cadres vers les contextes éloignés du siège social. On retrouve ici tous les problèmes que pose le mode de sélection des dirigeants et cadres dans les entreprises françaises qu'on a évoqués ci-dessus. Apparaissant comme peu ouverts à cette mobilité horizontale, les cadres et dirigeants français ont plus de difficultés, par rapport à leurs homologues allemands, à se faire une place et à préserver leur emploi dans cet univers de partenariat et d'apprentissage permanent.

3.7.1.3. LES FUSIONS - ACQUISITIONS: AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS.

Ces opérations constituent également un instrument important de restructuration en Europe, et donc en France, dans des domaines tels que la chimie, la production des métaux, la construction de machines et de matériel électrique, l'électronique et l'informatique, mais aussi dans les secteurs bancaires et des assurances, l'industrie alimentaire...
Les fusions-acquisitions sont l'une des voies possibles pour opérer les restructurations de façon efficiente, en particulier dans des secteurs caractérisés par d'importantes économies d'échelle et d'apprentissage. Notons qu'il y a fusion lorsque deux entreprises ou deux groupes séparés initialement se regroupent pour former un ensemble où ils seront indistincts: le capital, les dirigeants, les salariés, les productions, etc, auront une direction générale unique.

La fusion cache souvent une acquisition déguisée. L'acquisition, quant à elle, est caractérisée par le passage d'une entreprise ou d'un groupe sous le contrôle d'une autre entreprise ou d'un autre groupe.
Lors des fusions-acquisitions, la réallocation qui en résulte entre les entreprises peut conduire à trois types d'effets qui sont susceptibles de déboucher sur des gains importants: un accroissement de la production totale de l'industrie, une nouvelle répartition de la production entre les entreprises, et une redistribution des actifs productifs (capital physique, brevets, capacité gestionnaire...) au profit des entreprises qui en font le meilleur usage. Cependant, des réserves importantes s'imposent puisque les échecs sont importants dans ces sortes d'opérations: le prix trop élevé payé pour l'acquisition, la surestimation des potentialités offertes par l'entreprise acquise, en termes de synergies et de positions sur les marchés, et la gestion inadéquate du processus d'intégration après l'acquisition.

Les deux premières causes d'échec peuvent aggraver la situation de certaines entreprises pour qui l'acquisition constitue une des voies de survie. Au cas où elles auraient des difficultés à améliorer leur structure financière, la réduction des coûts et les licenciements seraient les solutions à privilégier, et dans ces conditions, les pertes d'emplois des cadres et des autres salariés seraient inévitables (BUIGUES,1993).
La troisième cause d'échec concerne les efficacités internes: les fusions-acquisitions peuvent conduire à la mise en place de structures internes peu efficaces sur le plan organisationnel. C'est ce qui arrive par exemple lorsqu'après une fusion, la restructuration se révèle difficile: hiérarchies parrallèles en concurrence, luttes pour le pouvoir, dissimulation des informations par un clan. La coordination peut-être alors impossible, et les dysfonctionnements internes entraînent une moindre flexibilité et une efficacité inférieure à celle de chacune des firmes prises séparément avant la fusion. La réussite d'une opération de concentration exige que la structure organisationnelle soit capable de résoudre les conflits d'intérêts que cette concentration provoque. Les économies de production peuvent en effet être inférieures aux coûts engendrés par la désorganisation de l'entreprise créée par la fusion. Notons que des problèmes importants liés aux différences culturelles ne manquent pas de se poser aussi lors des fusions-acquisitions transnationales.

Il s'ensuit qu'avec toutes ces difficultés, l'entreprise acquérante cherche à éliminer les doubles emplois, notamment les postes de haute responsabilité provenant de la firme acquise, afin de réduire les luttes pour le pouvoir et préserver les avantages économiques que ces opérations peuvent lui apporter. Par ailleurs, en utilisant les fusions-acquisitions comme moyen de restructuration, les

firmes cherchent avant tout à se concentrer sur les activités les plus rentables, et se défaire des unités de production jugées non stratégiques, tout en réduisant le personnel pour accroître la productivité.
On voit bien que ces vagues de fusions-acquisitions réalisées dans le cadre des restructurations, et dont l'importance en nombre et en montant est devenue considérable depuis 1990, contribuent à précariser la situation des cadres, notamment des cadres diplômés et qualifiés qui occupent des postes importants. Car en général ce sont à ces niveaux que les doubles emplois sont supprimés afin d'une part, d'éviter des divergences graves dans le management et la gestion de l'entreprise, et d'autre part de réduire les coûts de main-d'oeuvre puisque ces postes de cadres de haut niveau coûtent chers en termes de rémunérations.
Nous retrouvons ici le problème des coûts d'agence qui constitue un obstacle à la réalisation des objectifs des firmes qui s'engagent dans ces opérations de concentration. En effet, avec les conflits d'intérêts et les luttes de pouvoir qui s'installent entre les cadres dirigeants et supérieurs, les firmes acquérantes ou dominantes (dans le cas d'une fusion où souvent les participations ne sont pas égales) ne peuvent pas s'attendre à ce que ces cadres alignent leurs objectifs sur ceux qu'elles-mêmes se sont fixés. Le problème du principal-agent prend encore plus d'ampleur qu'aujourd'hui les puissants investisseurs institutionnels privilégient les considérations du court terme et la capitalisation boursière par rapport à tout autre critère de gestion. Nous allons maintenant examiner les changements survenus dans le comportement des entreprises ainsi que dans le travail et la carrière des cadres de haut niveau, dans le contexte du déplacement de pouvoir au profit des actionnaires.

3.7.2. LES CHANGEMENTS DANS LE COMPORTEMENT DES ENTREPRISES.

Selon nos précédentes analyses, nous savons que la carrière classique des cadres s'inscrit dans une longue ligne hiérarchique définie de façon fonctionnelle. Ces cadres occupent des positions d'autorité en exerçant leur contrôle sur un nombre restreint de subordonnés. L'idéal-type de l'entreprise bureaucratique se fondait sur sept niveaux hiérarchiques, où chaque cadre était responsable de sept subordonnés. Cependant, dans la pratique, aucune firme en effet n'était structurée exactement de cette façon, mais l'organisation de la plupart des grandes entreprises était très rapprochée de ce modèle.
Et quoique la firme soit une création du marché, elle avait aussi appris à maîtriser les fluctuations de celui-ci, en assurant une croissance soutenue et en procurant aux salariés un système d'emploi stable (USEEM,1996).
Alors que l'entreprise bureaucratique s'affirmait encore comme la forme organisationnelle prédominante durant les années 70, leur "légitimité" était remise

en cause vers le milieu des années 80 suite à l'émergence des "corporate raiders" et des vagues de fusions-acquisitions. Les mouvements de restructuration lancés par une poignée de firmes innovantes durant la décennie 80, sont devenus le fait de la majorité des entreprises au tournant des années 90: plans sociaux, licenciements économiques, fermeture des usines jugées non rentables, rachats ou fusions avec d'autres firmes, tout cela compose le paysage de l'économie française et de tant d'autres pays industrialisés depuis le début de la décennie 90.
L'effet cumulatif de tous ces efforts de restructuration a transformé le processus de production des firmes ainsi que le contenu des produits. Tout en reconfigurant leur organisation, les firmes cherchent à se concentrer sur leurs principales compétences et se séparer des activités jugées périphériques. Elles établissent des systèmes de travail centrés sur la recherche de la performance au travers notamment de l'introduction des cercles de qualité et du travail en équipes.

L'un des importants facteurs qui sont à l'origine de ces changements réside dans la croissance du pouvoir des investisseurs institutionnels. Aujourd'hui, la forme actionnariale de propriété a évolué au point de venir bousculer les rapports de pouvoir en entreprise, en France comme ailleurs. L'émergence de ces investisseurs institutionnels a déjà commencé aux États-Unis dans les années 50 et 60 avec les fonds de pension et les fonds mutuels qui sont en fait des gestionnaires de retraite. A l'époque, ils ne possédaient qu'environ 25% de la capitalisation boursière de Wall Street, et leur accumulation des actifs était peu remarquée, puiqu'ils ont adopté un comportement de placement passif en choisissant de ne pas intervenir dans la gestion des entreprises.
Avec la déréglementation et l'internationalisation des mouvemnents de capitaux qui ont eu lieu vers le milieu des années 80, le comportement de ces investisseurs institutionnels a changé. Et avec eux, on constate l'émergence d'autres types investisseurs non moins influents: les banques commerciales, les compagnies d'assurance, les managers propriétaires, et les associations à but non lucratif.
Alors que la part des actions cotées en Bourse des investisseurs institutionnels a augmenté au fil du temps, celle des investisseurs individuels a diminué. En 1965, les actions de l'ensemble des entreprises étaient détenues à raison de 84% par les investisseurs individuels, et 16% par les investisseurs institutionnels, en 1991 ces derniers possèdent entre 54% et 65% de la capitalisation de la Bourse de New York.
Parallèlement à la concentration du contrôle sur les actions des entreprises, l'attention de ces investisseurs institutionnels commence à se focaliser sur la performance des organisations. Quand celles-ci n'ont pas rempli cet objectif, les investisseurs exigent la restructuration et le changement de stratégies; et si cela n'arrive pas à améliorer les résultats des entreprises, ils demandent la démission des dirigeants.

Il faut cependant savoir qu'il existe plusieurs types d'investisseurs institutionnels: par exemple, lorsqu'une entreprise est en difficulté, certains investisseurs demandent que de nouvelles décisions stratégiques soient prises, alors que d'autres préfèrent vendre leurs actions. Il y en a ceux qui privilégient les stratégies à long terme, d'autres sont plus préoccupés par les considérations financières à court terme. On trouve aussi des investisseurs qui n'hésitent pas à se débarrasser d'un comité de direction qui n'a pas réussi à réaliser les objectifs de performance qu'ils ont tracés, d'autres sont plus hésitants et choisissent de se cantonner dans une position d'attente.

C'est ce bouleversement du contrôle externe des entreprises qui est à l'origine de la modification des rapports de pouvoir à l'intérieur des firmes. La France s'inscrit dans cette logique depuis quelques années seulement. En fait, à l'heure actuelle les investisseurs institutionnels n'acquièrent pas encore en France le puissant pouvoir qu'il détient aux États-Unis, mais la participation des banques ou des sociétés d'assurances, par le biais de la gestion des OPCVM (organismes de placement collectif en valeurs mobilières), représente toutefois en 1996 environ 2400 milliards de francs d'actifs gérés, soit un peu moins du tiers du PIB (PIOT,1996). Et comme nous l'avons déjà mentionné, l'augmentation des investissements américains à l'étranger, y compris en France, implique une participation croissante des capitaux américains dans les entreprises françaises qui verront ainsi se déplacer les rapports de pouvoir au profit des investisseurs institutionnels. Dans ce contexte, la privatisation et l'ouverture du capital des entreprises françaises vont renforcer la présence des investisseurs étrangers (et notamment américains) au sein de l'économie française, et vont donc modifier les comportements et les priorités des dirigeants.

A côté de la pression exercée par les investisseurs institutionnels, l'intensification de la concurrence agit comme un deuxième catalyseur qui pousse les entreprises à rechercher une amélioration de la productivité et de la qualité de leurs produits. Et c'est seulement à travers la réorganisation des firmes que les dirigeants puissent atteindre cet objectif.

La restructuration des firmes peut donc être considérée en partie comme une réponse aux exigences d'augmentation des valeurs des actions, même si l'intensification de la concurrence rend cet objectif difficile à atteindre.

D'autres facteurs sont également susceptibles d'être à l'origine des restructurations, comme les technologies de l'information ou le déclin des marchés. Certaines firmes cherchent à se réorganiser même en l'absence d'une contrainte externe. Cependant, pour la majorité des grandes entreprises, l'étau composé par les exigences des investisseurs et les impératifs de la concurrence constitue la principale cause des vagues de restructurations.

Aujourd'hui, avec l'accélération des mouvements de fusions-acquisitions, d'alliances stratégiques et de privatisations, qui conduit à une présence grandissante des fonds de pension américains dans les grandes entreprises françaises, l'économie de la France est en train d'opérer une profonde mutation. Non sans quelques résistances, elle se voit peu à peu basculer vers le modèle anglo-saxon d'économie centré autour des marchés financiers et de la satisfaction des actionnaires.

Face à cette situation, le travail et la carrière des cadres dirigeants et supérieurs doivent subir de grands changements, et c'est ce que nous allons étudier à présent.

3.7.3. LES CHANGEMENTS DANS LE TRAVAIL ET LES CARRIÈRES DES CADRES DIRIGEANTS ET SUPÉRIEURS.

En réponse aux pressions de la concurrence et des investisseurs, les cadres dirigeants et supérieurs se sont engagés dans la voie de restructuration, et ce faisant ils ont également opéré des changements dans leur propre carrière. Ils ont dû redéfinir les règles de promotion, en abandonnant celles qui les ont propulsés à ces postes de haute responsabilité, et en adoptant les nouvelles procédures qui font dépendre la progression de carrière d'une toute autre série de qualités dont les principales sont l'esprit d'innovation, l'adaptabilité au changement, ainsi que les capacités à prendre des décisions stratégiques appropriées.

Pour les cadres qui ont maîtrisé les nouvelles exigences en termes de compétences managériales, et qui ont réussi à atteindre le sommet hiérarchique, ils doivent encore faire face à d'autres impératifs inconnus de leurs prédécesseurs. L'ère du capitalisme managérial a donné aux cadres dirigeants et supérieurs une grande latitude dans la détermination des priorités, permis à ces derniers d'ignorer les actionnaires, et créé un monde fait de clans et de relations tissées entre les membres les plus puissants de ce système.

Cependant, tout ceci est en train de subir de profondes remises en cause avec l'ère du capitalisme des investisseurs (USEEM,1996). Sous le règne du capitalisme managérial, les dirigeants et cadres supérieurs n'avaient de compte à rendre à personne. Ils étaient et représentaient le sommet hiérarchique, et pouvaient savourer le moment où ils atteignaient finalement leur but, eux qui avant l'accès à ces postes prestigieux, avaient dû encore obéir aux ordres de leurs chefs. Ils étaient arrivés si haut qu'il n'y avait plus aucune marche au-dessus d'eux, et ils étaient devenus les maîtres incontestables de leur propre univers.

Cette conception est encore plus accentuée chez les cadres supérieurs et dirigeants français qui, du fait de leur mode particulier de formation-sélection, se sentaient tout à fait dans leur élément dans ce système de fonctionnement où ceux qui ne détenaient pas le capital, avaient fini par se substituer aux autres forces d'influence. C'est pour ces raisons que plus que dans les pays de culture anglo-saxonne, la concentration du pouvoir dans les mains des investisseurs institutionnels ont des effets perturbants en France, tant ils rompent avec des habitudes bien enracinées qui permettaient à un dirigeant de disposer d'un double pouvoir dans et sur l'entreprise, pouvoir qu'il détenait par le biais de la délégation du conseil d'administration.
Aujourd'hui, avec le capitalisme des investisseurs, les actionnaires vigilants et soucieux de leurs intérêts à court terme, ont placé une autre marche sur l'échelle du pouvoir, cette nouvelle marche où se situent les investisseurs étant bien entendu au-dessus de celle occupée par les cadres dirigeants. Ces derniers continuent en effet à avoir un statut et des salaires élevés, mais leurs prérogatives en termes de liberté de décisions ne sont plus assurées comme par le passé. En outre, le fait de progresser dans sa carrière ne signifie pas que le cadre aura automatiquement plus de pouvoir: il n'y a plus de parrallèle ni de correspondance entre les hiérarchies de pouvoirs et de promotions. Traditionnellement, chaque fois que le cadre se hisse à un niveau supérieur dans l'échelle hiérarchique, il se voit investi d'un pouvoir plus élargi. Et lorsqu'il est doté d'un talent exceptionnel, avec un peu de chance, les managers ambitieux pourraient espérer être propulsés un jour à la tête de l'entreprise. Aujourd'hui, ceux qui sont arrivés au poste de dirigeant doivent faire face à une autre marche de pouvoir, celle qu'ils ne pourront jamais atteindre et qui resteront hors de leur portée. Peu de cadres dirigeants ont la possibilité de siéger au conseil d'administration, étant donné que les actionnaires privilégient la présence des membres externes à l'entreprise. Les dirigeants doivent maintenant se contenter de cette deuxième position dans la hiérarchie du pouvoir.

Il faut noter que l'essentiel du travail des cadres dans les organisations reste et peut-être restera toujours le même par rapport à celui décrit par MINTZBERG (1984), BARNARD (1938), ou MARCH et SIMON (1958). Cependant, la nature de leur travail au niveau des principales activités a acquis une nouvelle définition. Une belle performance sera généreusement récompensée, et un travail mal accompli sera sanctionné de façon plus sévère. Si le cadre dirigeant réussit à faire augmenter les dividendes et les valeurs des actions, il se retrouvera lui-même enrichi. Mais s'il échoue, sa carrière pourrait en subir de graves conséquences. La constante tension exercée sur les cadres dirigeants et de haut niveau entre le choix de deux types de management, l'un qui privilégie la stabilité et l'autre les changements, n'est jamais aussi difficile à résoudre.

A l'heure actuelle, il est sans nul doute que les exigences des actionnaires penchent en faveur du deuxième type de management.

3.7.3.1. LA SÉCURITÉ D'EMPLOI DES CADRES DIRIGEANTS ET SUPÉRIEURS.

Jusqu'à un passé récent, le fait d'atteindre le sommet de la hiérarchie représentait une sorte de couronnement de l'ensemble de la carrière d'un cadre, et cela lui assurait la sécurité tant sur le plan de l'emploi que celui des ressources financières. Le cadre dirigeant pouvait même choisir le moment de sa retraite, tout en gardant sa réputation intacte (SONNENFELD,1988).
Les prétendues démissions des dirigeants de Bull, Air France, Aérosapatiale, Carrefour vers le début des années 90 suggère que la sécurité de ces cadres n'est plus considérée comme une chose due, qui n'a pas à subir une remise en cause. Il apparaît que plus le pouvoir se concentre dans les mains des investisseurs, plus le champ de décisions stratégiques des cadres de haut niveau se trouve limité. Il existe en effet deux façons pour les investisseurs de manifester leur mécontentement envers la direction.
La plupart du temps, ils vendent ou achètent des quantités d'actions, et ceci en réponse aux problèmes de succession de dirigeants ou de cadres supérieurs dans les entreprises. Par ailleurs, ils peuvent aussi donner des conseils sur le choix du recrutement ou de la sélection de ces cadres. Le premier comportement est plutôt traditionnel, et se retrouve la plupart du temps chez les actionnaires. Le second est en quelque sorte inhabituel, mais qui a de plus en plus tendance à se transformer en une stratégie courante adoptée par les investisseurs.

Un exemple peut-être cité pour illustrer ces deux types de comportements: l'ascension et la chute du directeur des finances ainsi que celles de son dirigeant chez la firme Eastman Kodak (RIGDON,1993). Un nouveau directeur financier a été embauché en Janvier 1993 pour redresser la situation de la firme qui a connu une baisse de ses résultats et de la valeur de ses actions. Considéré comme le "sauveur" de la firme, son recrutement a été largement applaudi par les investisseurs qui ont délivré un message explicite à ce sujet à la direction de l'entreprise. Les prix des actions d'Eastman Kodak ont considérablement augmenté dans les jours qui ont suivi cette embauche, apportant plus de trois milliards de dollars à la valeur de la firme. Cependant, il semblait que le conseil d'administration avait imposé ce choix au dirigeant qui le désapprouvait. Toujours est-il que, les efforts faits pour rapprocher les deux hommes ont échoué, et trois mois plus tard le directeur financier a donné sa démission. Les principaux investisseurs ont délivré leur deuxième message en faisant plonger le prix des actions de Kodak, et ont diminué de la sorte sa capitalisation boursière de 1,7 milliard de dollars.

Cependant, ce deuxième message ne semblait pas être entendu, puisque le dirigeant continuait à rester à son poste après le départ du directeur financier et la vente de grandes quantités d'actions. Les principaux actionnaires que sont les fonds de pension et les fonds mutuels américains qui possédaient deux millions d'actions de la firme, ont déclaré publiquement qu'ils soutenaient le dirigeant. Mais en même temps, ils tenaient des réunions en privé avec d'autres investisseurs, et faisaient savoir au conseil d'administration qu'ils désapprouvaient la mauvaise performance de l'entreprise. Trois mois plus tard, le conseil d'administration obligeait le dirigeant lui-même à démissionner. Les grandes maisons de courtage ont tout de suite fait monter l'achat des actions de la firme Kodak qui retrouvait ainsi la valeur qu'elle avait eue au moment de la démission de son directeur financier. Cela va sans dire que la décision prise par le conseil d'administration de se séparer du dirigeant était approuvée par les analystes des maisons de courtage.

L'exemple d'Eastman Kodak est tout à fait typique de ce qui se passe à l'heure actuelle dans la plupart des firmes des pays industrialisés, soumises à la logique de la capitalisation boursière. Se comporter de telle sorte qu'ils puissent obtenir l'approbation des analystes de marchés financiers est la seule façon de survivre pour les cadres dirigeants et de haut niveau. Quand la valeur annuelle des actions d'une entreprise tombe en dessous de celle prévue par les analystes financiers, il y a de fortes probabilités que le cadre dirigeant de cette firme doive donner sa démission.
Il n'est donc pas surprenant que les successeurs au poste de direction doivent chercher non seulement à calmer l'inquiétude des actionnaires, mais également à tempérer l'espoir de ces derniers quant à une amélioration immédiate de la performance de la firme ou de la valeur de ses actions. Dans ces circontances, les dirigeants les plus prudents demandent aux investisseurs un certain délai pour rétablir la crédibilité de l'entreprise, au travers notamment de la réalisation de bons résultats financiers.

3.7.3.2. LA PROMOTION DES CADRES SUPÉRIEURS.

Les qualités requises à un cadre pour être promu au sommet hiérarchique dépendent en effet des priorités affichées par la firme en question. Si cette dernière met l'accent sur l'importance de la production, alors les cadres qui ont de grandes compétences dans ce domaine ont des chances d'être propulsés à ce poste. Et si la firme privilégie la restructuration financière, ceux qui possèdent des expériences en matière de finances présentent les meilleurs atouts (USEEM,1996). De ce fait, la notion de "leadership" (ou capacité de diriger) en entreprise devrait être relativisée, étant donné qu'elle dépend de plusieurs facteurs.

Alors que certaines qualités de cadres sont génériques pour la plupart des firmes, d'autres sont seulement applicables pour un petit nombre d'entre elles. Ainsi, la capacité d'un cadre supérieur à formuler une vision cohérente des choses, et à mobiliser les ressources nécessaires en vue de réaliser ces projets, peut donc être considérée comme étant l'une des qualités universelles. Sont également classées dans cette catégorie les capacités à établir de bonnes stratégies, à résoudre les problèmes relevant des domaines tels que la finance, la production, et les services aux clients (PFEFFER,1991).

Étant donné que l'émergence du pouvoir des investisseurs apparaît aujourd'hui comme l'un des facteurs à prendre en compte par les cadres dirigeants et supérieurs, de ce fait chercher à apaiser leur inquiétude devient, pour l'avenir de la firme, aussi important que corriger une mauvaise stratégie ou mettre en oeuvre le processus de réorganisation interne. Les cadres qui ont réussi dans cette tâche, c'est-à-dire établir de bonnes relations avec les actionnaires, seront particulièrement valorisés par l'entreprise. Et ceux qui ne réussissent pas seront jugés comme manquant les qualités de dirigeant.
Le degré d'importance attribué aux relations entre les cadres et les investisseurs varie d'une firme à l'autre. En ce qui concerne celles qui sont soumises aux pressions des actionnaires, une bonne relation entretenue avec ces derniers constitue le meilleur atout pour le manager qui aspire au poste de dirigeant. Par contre, pour les firmes qui réussissent à tenir à distance les investisseurs grâce aux belles performances qu'elles ont réalisées, cette relation n'a pas une très grande importance. Et pour un cadre de haut niveau qui travaille dans ces deux types de firmes, la capacité à faire augmenter la valeur des actions constitue une qualité majeure pour la progression de sa carrière.

Les investisseurs institutionnels suivent attentivement les mouvements de succession des cadres dirigeants et supérieurs, et parfois ils cherchent même à influer sur les procédures de sélection. Alors que le choix du cadre dirigeant relève exclusivement de la compétence du conseil d'administration, les actionnaires souvent participent à ce processus de façon active. Le style de management du dirigeant, ses expériences passées, les caractéristiques des candidats successeurs à ce poste, tout cela compte dans l'appréciation des investisseurs. Un dirigeant doit être crédible et abordable, ayant une vision cohérente des choses, une capacité à organiser, prendre de bonnes décisions et réaliser les projets de façon efficace. Dans certaines firmes, l'intérêt des investisseurs se concentre seulement sur le dirigeant et ses successeurs potentiels. Dans d'autres, leur attention se porte également sur les autres membres du "noyau dur" .

BU LILLE I

Ils pourraient même s'intéresser aux directeurs des unités stratégiques au sein d'un certain nombre d'entreprises. S'ils ont affaire à une firme qui a une structure organisationnelle très centralisée, l'intérêt des investisseurs se focalise principalement sur le dirigeant et ses subordonnés immédiats les plus puissants. Par contre, avec une firme qui fonctionne avec une structure décentralisée, l'attention des actionnaires s'étend jusqu'aux directeurs des grandes unités. En ce qui concerne les analystes dont la fonction est d'étudier le comportement des entreprises, leurs préoccupations se portent sur tous les cadres dont les décisions et les actions influent d'une manière ou d'une autre sur le fonctionnement et la performance présents et futurs des firmes.

On peut dresser une liste de qualités demandées aux candidats aux postes de hautes responsabilités. La performance individuelle vient naturellement en première position, et elle pourrait être facilement évaluée si le cadre était à la tête d'une grande unité opérationnelle, dont les résultats et les performances étaient déjà connus par la communauté des investisseurs. Si le candidat a travaillé dans des services financiers ou fonctionnels, leur performance n'est pas très transparente, donc plus difficile à apprécier. La deuxième qualité est la vision stratégique du cadre, et la troisième est la capacité de ce dernier à prendre en compte les intérêts des actionnaires.
Une fois qu'un cadre supérieur est considéré comme un successeur potentiel au poste de dirigeant, il sera permis d'assister aux réunions de la firme et d'entrer ainsi en contact avec les analystes et les investisseurs. Ces réunions jouent un rôle important dans le développement, la préparation et la formation du cadre aux fonctions les plus hautes dans l'entreprise. Il aura ainsi l'occasion d'observer le comportement du dirigeant vis-à-vis des investisseurs. Il sera même invité à donner son opinion sur certains problèmes. Et toutes les fois que le dirigeant, en raison d'un conflit d'emploi du temps, ne peut pas assister à ces réunions, le cadre doit le remplacer et lui en faire un compte rendu par la suite.

Ces moments seront autant d'occasions pour le cadre de faire ses preuves, puisqu'il sera soumis à des questions de toutes sortes, et auxquelles il doit apporter des réponses claires, nettes et sincères. Le comité exécutif du conseil d'administration examine et compare la capacité des candidats à traiter avec les différentes personnes externes. Notons que plus le pouvoir des investisseurs est grand, plus le conseil d'administration est indépendant, et plus son comité exécutif se compose de directeurs venant de l'extérieur.
Tout ceci encore une fois atteste l'importance de la qualité des relations que le cadre entretient avec les investisseurs, même si ceux-ci ne sont pas parmi les plus hostiles.

3.7.3.3. LES CADRES DIRIGEANTS ET LES DIRECTEURS DIVISIONNELS.

Également sous les pressions de la concurrence et des investisseurs, les cadres dirigeants de la plupart des firmes ont transformé la relation entre la direction générale et les cadres des départements ou des divisions, et cette transformation a entraîné des modifications au niveau du travail des cadres.
Avec le processus de restructuration qui a commencé depuis la fin des années 80, et qui continue à l'heure actuelle, les firmes ont redéfini le travail de leurs principales unités qui se structurent autour des produits ou des services procurés aux clients internes et externes. Les traditionnelles grandes divisions organisées autour des fonctions telles que la production, le développement, et le marketing font place aux petites unités qui s'établissent autour des différents produits et services. Cette organisation en unités met l'accent sur l'importance du travail en équipes, la décentralisation du pouvoir, et la réduction des niveaux hiérarchiques (USEEM,1996).

Souvent appelées les unités de production stratégiques, chaque division comprend ses propres fonctions de développement, de production, et de marketing, qui auparavant existaient en tant qu'entités distinctes. Il revient à chaque unité de mettre en place des stratégies et d'autres politiques qui, dans le passé, relevaient du ressort des services fonctionnels.
Parallèlement, elles sont plus responsables des résultats qu'elles produisent. Comme les relations avec les clients sont plus clairement établies, les directeurs de ces unités ont la possibilité d'acquérir des informations sur l'état des marchés. Ils ont plus de liberté d'action, étant donné que la direction générale leur a délégué une partie du pouvoir de décision. Et comme leur sanction ou leur récompense dépend de la performance de leur propre unité, ils sont donc plus motivés dans leur travail.
Le nombre d'unités stratégiques varie selon l'organisation des firmes. Lorsque ces unités deviennent trop grandes, elles se divisent en des sous unités autonomes dont le principe de fonctionnement est identique à celui de l'unité elle-même. Nous voyons que cette structure organisationnelle est de type organique, et possède les caractéristiques semblables à celle décrites par KANTER (1984) ou MINTZBERG (1993) dans leur analyse de la structure des firmes innovatrices.

La série de qualifications et de compétences requises aux cadres qui ont la charge de gérer ces unités autonomes diffèrent de celles qui ont été demandées aux cadres des unités fonctionnelles. Ceux qui étaient arrivés à la tête de ces divisions fonctionnelles étaient en général des spécialistes qui avaient la maîtrise de leur propre domaine, que ce soit la production, le marketing...Ceux qui aujourd'hui dirigent ces unités autonomes possèdent des qualités de cadres généralistes puisque

leurs connaissances doivent s'étendre à tous les domaines: la production, le marketing, les ressources humaines, la finance, et la planification. Ils sont investis d'une grande part d'autorité et de responsabilité dans la réalisation des objectifs de l'entreprise. Cette réorganisation du travail des cadres de haut niveau implique un grand nombre de conséquences:

_ Le segment qui se trouve juste au dessous de l'équipe dirigeante se compose de cadres généralistes et non de spécialistes fonctionnels. Le dirigeant est plus ou moins libéré de sa tâche de coordination et de liaison entre les différentes fonctions, dont la plupart sont intégrées ou créées au sein de ces unités.
_ Comme chaque division est investie de plus de pouvoir, les firmes ont réduit le nombre de cadres d'état-major ou du siège social.
_ Les firmes peuvent plus facilement faire dépendre les rémunérations de ces cadres généralistes de leur performance individuelle.
_ La sécurité d'emploi et la promotion des cadres des unités stratégiques dépendent plus de leur performance mesurable que de l'ancienneté.
_ Finalement, la direction générale aura moins à se préoccuper des problèmes de management quotidiens, puisque les managers des unités stratégiques auront dans la plupart des cas l'autorité nécessaire pour les résoudre. De ce fait, le dirigeant et ses assistants consacreront plus leur temps aux questions relevant de la planification ou des finances qui concernent l'ensemble de l'entreprise. Leur tâche consiste également à veiller au développement, à la formation et à la sélection des cadres des unités stratégiques.

Comme le travail de ces derniers évolue dans le sens d'un accroissement de pouvoir et de responsabilité, il est donc indispensable pour la firme de faire le bon choix quant à la sélection de ces cadres. Nous voyons qu'ici la notion de développement et de sélection des hauts potentiels prend toute son importance, puisqu'elle s'inscrit en quelque sorte dans une forme organisationnelle qui est très exigeante en termes de compétences, et qui valorise seulement les cadres qui savent faire leurs preuves dans de multiples situations.
L'établissement des unités stratégiques conjugué à la mise en place de la politique de décentralisation accentue le pouvoir, mais également les responsabilités des directeurs de ces unités qui doivent aujourd'hui accomplir la tâche de cadres généralistes. Dans la mesure où les grandes unités se divisent en de petites unités autonomes qui fonctionnent sur le même modèle, les directeurs de ces petites unités doivent avoir également les mêmes types de compétences.
Autrement dit, la restructuration des firmes a élargi les rôles des cadres en les transformant, de spécialistes fonctionnels en cadres généralistes. On peut donc dire que la restructuration des firmes a redéfini la nature du travail des cadres.

La rémunération des cadres dépend davantage de la création de richesses des investisseurs. Soumis à de grandes pressions, les cadres dirigeants et supérieurs doivent assurer une croissance régulière des ressources financières, et risqueraient la perte de leur emploi ou la démission s'ils ne réussissaient pas à remplir l'objectif assigné par les investisseurs.

Avec la fin du capitalisme managérial, le paysage de la vie professionnelle des cadres de haut niveau a profondément changé. Aujourd'hui, dans le contexte du capitalisme des investisseurs, le pouvoir réside non pas du côté de ceux qui créent des richesses, mais du côté de ceux qui les possèdent. Pour les cadres de haut niveau, les rémunérations dépendent moins des postes occupés, mais plus de l'esprit d'innovation et de la performance individuelle. Les firmes privilégient l'individualisation des salaires en mettant plus l'accent sur la partie variable de la rémunération. L'ancienneté et le titre, aussi prestigieux qu'il puisse être, sont en train de perdre de leur importance, puisque désormais ce sont des notions telles que la performance (individuelle et de l'entreprise) et la crédibilité (des cadres) qui constituent les principaux critères sur lesquels ils seront jugés, et qui déterminent la stabilité de leur emploi ainsi que la progression de leur carrière.

Dans ces circonstances, la relation d'agence elle aussi est en train de subir des changements notables. En effet, du moment que les nouvelles règles du jeu sont instituées par de puissants investisseurs institutionnels, que ce sont les résultats financiers traduits par la valeur des actions cotées en bourse qui sanctionnent les comportements des cadres dirigeants et supérieurs, le phénomène d'incertitude lié à l'asymétrie d'informations qui caractérise en général la relation entre ces salariés et les actionnaires, perd un peu de son ampleur.
L'amélioration de la relation d'agence passe par le recours aux dispositifs tels que les stocks options ou les OPA, ou autrement dit par la mise en relation directe des managers avec les marchés financiers qui introduiront plus de contraintes dans le comportement des cadres. Pour la sécurité de leur emploi et le développement de leur carrière, les cadres de haut niveau dont le champ d'actions et de décisions stratégiques se trouve aujourd'hui plus limité que dans le passé, ont intérêt à s'aligner sur les objectifs et les priorités de leurs employeurs.
Cependant, d'un point de vue de l'optimum collectif, le système mis en place avec le capitalisme des investisseurs qui a tendance à privilégier le court terme par rapport au long terme, n'est pas nécessairement conforme aux intérêts de tous au point de vue microéconomique.

Nous avons vu comment la montée du pouvoir des investisseurs institutionnels, conjuguée au développement des opérations de fusions-acquisitions et des alliances stratégiques, ont affecté la carrière et le travail des cadres dirigeants et supérieurs. Nous allons maintenant analyser l'impact des restructurations organisationnelles sur la trajectoire professionnelle des cadres intermédiaires et de bas niveau. Les changements constatés dans la carrière de ces cadres aboutissent-ils à une perte de leur pouvoir, ainsi qu'à une convergence des conditions de travail entre les cadres et les non cadres? Ou au contraire, les cadres voient-ils s'affirmer leur pouvoir dans le contexte de l'aplatissement des niveaux hiérarchiques et de la décentralisation des procédures de décision? Qui gagne et qui perd dans ce processus? Pourrait-on assister à l'émergence de nouveaux clivages et conflits, conséquences de la mise en oeuvre des innovations en matière organisationnelle?

3.8. IMPACTS DES NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES SUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI DES CADRES INTERMÉDIAIRES ET DE BAS NIVEAU.

Nous savons qu'aujourd'hui, une nouvelle forme organisationnelle a été adoptée par les entreprises en France, comme ailleurs. Décrite par les économistes comme étant une organisation qui se situe quelque part entre les marchés et les organisations hiérarchiques (SABEL,1991), par les auteurs du management comme une structure organique très évoluée, ou encore une organisation virtuelle (DAVIDOW, MALONE,1992), cette nouvelle configuration s'inscrit notamment dans les environnements nécessitant la prise en compte des interactions multiples entre l'entreprise et l'extérieur.

Contrairement à la bureaucratie dont la structure rigide permet une faible réactivité aux changements, la nouvelle forme organisationnelle, parfois désignée sous le nom d'organisation en réseau (BECKMAN,1996) cherche à s'adapter à un environnement fluctuant et imprévisible, caractérisé par la globalisation des économies avec des réseaux d'échanges complexes (de produits, services, technologies, capitaux, actions, informations). L'organisation en réseau est structurée d'une part, autour des relations externes entre la firme et ses fournisseurs, ses clients ou ses partenaires dans les alliances stratégiques, et d'autre part autour du développement des relations internes entre les différents services ou départements de la firme.
Ces nouvelles formes organisationnelles se distinguent notamment par des innovations dans les méthodes de travail: juste-à-temps, politiques de qualité totale, décloisonnement des fonctions, allègement de la hiérarchie, tout cela souvent en conjonction avec l'utilisation des technologies de l'information. Focalisés au niveau

des ateliers et des services, ces procédés visent à accroître l'organisation en réseau à l'intérieur de la firme ainsi qu'avec des groupes d'individus à l'extérieur.
La constitution des groupes de qualité totale permet de rassembler les cadres de différents départements en vue de résoudre des problèmes spécifiques. La mise en place du "juste-à-temps" aide à réduire les stocks et les tampons entre les diverses opérations et en même temps faciliter la communication et l'échange des informations entre les travailleurs. Selon GALBRAITH (1973), un accroissement dans la communication horizontale et verticale doit s'accompagner d'une baisse des stocks et d'une augmentation du recours aux procédures de décloisonnement.

Selon une enquête menée par l'INSEE et la DARES (COUTROT,1995), en France la majorité des établissements de plus de 50 salariés ont procédé à au moins un changement organisationnel durant les années 1990-91-92. 46% ont crée de nouvelles fonctions (commercial, marketing...), 33% ont supprimé des fonctions, 37% ont modifié leur classification des emplois...Les innovations dans les méthodes de travail sont, elles aussi, fréquentes (Tableau 3.2) : en 1992, 24% des établissements travaillent en "juste-à-temps", surtout dans l'industrie et notamment celle des biens de consommation (56%). 34% ont mis en place des groupes de travail pluridisciplinaires qui réunissent des cadres de divers services autour d'un projet. 28% ont procédé à la suppression des niveaux hiérarchiques intermédiaires, aplatissant ainsi leur organigramme. Des cercles de qualité (ou groupes de résolution de problèmes) existent dans 34% des établissements, et 38% déclarent avoir mis en place une procédure tendant vers la qualité totale. 68% des responsables interrogés estiment être soumis à une plus forte exigence de qualité, ce qui explique sans doute l'ampleur des innovations observées.

Globalement, 61% des établissements ont adopté au moins une innovation organisationnelle, 20% en ont adopté trois ou plus. Ces innovations organisationnelles qui tendent vers l'établissement des organisations en réseau, s'accompagnent souvent de la mise en place de nouvelles technologies: ainsi 45% des établissements travaillant en juste-à-temps sont dotés de systèmes assistés par ordinateur (CAO, PAO...) contre 27% des autres; 13% des établissements qui fonctionnent avec des cercles de qualité sont équipés de robots, contre 5% des autres.
Comme l'introduction des nouvelles technologies et des structures en réseau nécessite une élévation du niveau de qualification des cadres, les firmes innovatrices peuvent être amenées, plus que les autres, à sélectionner les cadres les plus aptes à s'adapter à ces innovations : ceci se traduit donc par des licenciements de "permutation", visant à remplacer des cadres âgés ou peu qualifiés par d'autres cadres, de même niveau de qualification mais plus jeunes ou plus adaptables.

Tableau 3.2 : La diffusion des innovations organisationnelles

En pourcentage

Établissements où l'employeur a déclaré pratiquer...	Juste à temps	Cercles de qualité	Groupes pluri-disciplinaires	Suppression de niveaux hiérarchiques	Groupes autonomes
Industries agricoles et alimentaires	35,7	36,0	31,2	19,3	11,8
Énergie, biens intermédiaires	49,0	49,2	48,0	36,9	20,7
Biens d'équipement	43,0	53,3	50,1	47,2	15,4
Biens de consommation	55,8	26,1	26,5	30,3	11,7
BTP	26,8	39,1	26,0	31,8	15,9
Services marchands	16,8	32,7	41,9	23,3	11,7
Banques, assurances	2,9	41,3	30,8	29,8	9,8
Tous secteurs	**23,6**	**34,3**	**33,9**	**27,3**	**11,4**

Source : MTEFP-DARES, enquête RÉPONSE.

Tableau 3.3 : Les établissements les plus innovants pratiquent davantage de permutations de personnel

Pourcentage d'établissements

Établissements pratiquant... (selon le nombre d'innovations)	Aucune	1	2	3 ou plus	Ensemble
Permutations d'exécutants	11,4	10,2	10,7	16,8	11,6
Permutations de techniciens et cadres	3,2	5,8	6,4	6,7	4,5
Pas de permutation	85,4	84,0	82,9	76,5	83,9

Source : MTEFP-DARES, enquête « Réponse » et INSEE, « Coût-Structure des salaires ».

Tableau 3.4 : Innovations organisationnelles et organisation du travail

En pourcentage

Établissements où l'employeur a déclaré que les salariés...	Juste à temps	Cercles de qualité	Groupes pluri-disciplinaires	Suppression de niveaux hiérarchiques	Tous établisse-ments
Effectuent des rotations de postes	32,9	31,6	27,0	27,2	23,8
Réfèrent avant tout à la hiérarchie	24,9	21,9	18,8	21,4	23,8
Un contrôle de performance indivi-duel systématique	47,1	49,6	41,3	51,5	42,8
Un système d'évaluation individuel	29,5	38,9	33,8	32,8	30,4

Source : MTEFP-DARES, enquête « Réponse » et INSEE, « Coût-Structure des salaires ».

Tableau 3.5 : Innovations organisationnelles et organisation du travail

Pourcentage d'établissements

Organisation du travail selon le nombre d'innovations organisationnelles pratiquées	Aucune	1	2	3 ou plus	Tous établisse-ments
Effectuent des rotations de postes	15,5	21,8	28,9	33,6	23,8
Réfèrent avant tout à la hiérarchie	27,2	24,6	21,2	20,4	23,8
Un contrôle des performances individuelles systématique	36,3	42,9	46,5	48,1	42,8
Un système d'évaluation individuel	25,6	28,1	38,8	41,7	30,4

Source : MTEFP-DARES, enquête « Réponse » et INSEE, « Coût-Structure des salaires ».

17% des établissements ont opéré des permutations au sein d'une même catégorie de qualification, c'est-à-dire qu'ils ont procédé à la fois aux licenciements et aux recrutements. Ainsi, dans 1 cas sur 4, ces permutations concernent les cadres et les techniciens. Par ailleurs, ce sont les établissements les plus innovants qui ont plus tendance à opérer ces permutations : 23% de ceux qui ont adopté trois innovations organisationnelles ou plus, contre 15% des moins innovants (Tableau 3.3). Ces permutations sont particulièrement associées à la suppression de niveaux hiérarchiques et à la création de groupes pluridisciplinaires, lesquels appellent en général une plus grande polyvalence de la part des cadres.

L'accroissement de la polyvalence requis par les nouvelles méthodes organisationnelles se reflètent dans l'organisation du travail des firmes (Tableaux 3.4 et 3.5). Au sein des équipes de travail, les salariés dont les cadres passent d'un poste à l'autre dans le processus de production pour 33,6% des établissements qui ont adopté au moins trois innovations organisationnelles. Ces rotations de postes ne concernent que 15,5% des établissements qui n'ont pas innové (23,8% dans l'ensemble). Les rotations sont davantage pratiquées dans des établissements qui ont allégé leur ligne hiérarchique en supprimant au moins un niveau d'encadrement. C'est aussi dans les entreprises qui ont supprimé les niveaux hiérarchiques et qui ont pratiqué des innovations fréquentes que la performance individuelle prend une place importante (respectivement 51,5% et 48,1%). Les cercles de qualité, les groupes pluridisciplinaires et l'allégement des structures hiérarchiques amènent les directions à reconnaître une autonomie quelque peu accrue à leurs cadres.

La nouvelle vision de l'organisation ne manque pas de générer des conflits et des clivages entre les cadres intermédiaires et de bas niveau d'une part, et les cadres dirigeants et supérieurs d'autre part. En effet, comme nous avons déjà vu avec la gestion des hauts potentiels et l'enquête menée par l'Institut de Recherche de l'Entreprise auprès des groupes de cadres de différentes entreprises (DANY, LIVIAN, 1995), le traitement des cadres intermédiaires et de bas niveau témoigne des contradictions dans plusieurs dimensions:

_ alors que la performance des cadres intermédiaires et de bas niveau s'inscrit dans de nouveaux systèmes d'évaluation, les cadres dirigeants et certains cadres supérieurs sont jugés par les actionnaires essentiellement sur la base des critères financiers.

_ même si aujourd'hui, on assiste à un élargissement des champs d'autonomie et de responsabilité des cadres intermédiaires, il leur manque cependant des moyens nécessaires (contrôle des budgets ou pouvoir de prendre des décisions opérationnelles) pour la réalisation des objectifs de performance qui leur sont demandés.

_ quoiqu'ils se voient investis d'une plus grande charge de travail, leurs rémunérations sur les plans financier et promotionnel connaissent soit une stagnation, soit une progression très limitée.
_ et même si leurs nouveaux rôles requièrent un accroissement d'effort, de créativité, et d'implication dans le travail, les firmes en revanche réduisent leur engagement envers ces cadres et souvent ne privilégient pas l'établissement d'une relation d'emploi durable (BATT, 1996).
Il est à remarquer qu'à l'heure actuelle, les mesures prises en matière de rémunération et d'incitation (les stocks options par exemple) destinées aux cadres de haut niveau ne sont pas les mêmes que celles réservées aux cadres intermédiaires qui, dans cette perspective, ne peuvent s'empêcher d'éprouver une sorte de ressentiment envers leurs supérieurs.
Nous allons à présent examiner comment les changements intervenus dans les stratégies et les structures des firmes ont remodelé le niveau d'emploi et les carrières des cadres intermédiaires et de bas niveau.

3.8.1. LES PERSPECTIVES THÉORIQUES.

Durant ces quinze dernières années, diverses opinions ont été émises sur les conséquences et l'impact des restructurations sur le travail et l'emploi des cadres. A l'opposé de la littérature classique du management qui considérait que les cadres dirigeants et supérieurs étaient les seules sources de créativité et d'innovation (BARNARD,1938; MINTZBERG,1973b), les auteurs des années 80 ont préconisé de structurer les organisations autour d'un nombre limité de niveaux hiérarchiques qui conféreraient ainsi une plus grande latitude et un champ d'action plus large aux cadres "innovateurs". En recréant les conditions de marché à l'intérieur des grandes firmes, ou plus précisément en créant un climat de petites et moyennes entreprises au sein des grandes organisations, celles-ci inciteraient davantage les cadres à adopter des changements et à devenir plus responsables de leurs unités de production (DRUCKER,1988). Et selon KANTER (1984), ce sont les cadres intermédiaires qui constituent la véritable source d'innovation dans les grandes organisations. De ce fait, celles-ci devraient mettre en place de nouvelles filières pour les cadres et qui permettraient, par de multiples façons, à ces derniers d'accéder à des niveaux supérieurs.

D'autres économistes développent un argument complémentaire sur la "nouvelle économie des ressources humaines" et préconisent la mise en place des systèmes de rémunération basés sur les conditions des marchés afin d'améliorer les structures d'incitation des firmes (LAZEAR, 1992; GERHART et MURRAY,1992).

Les spécialistes du reengineering prônent une analyse exhaustive du processus de travail et la suppression de tout emploi jugé non indispensable et redondant, y compris celui des cadres, même si cela pourrait avoir des conséquences néfastes sur l'emploi et les pratiques de ressources humaines (HAMMER, CHAMPY,1992).
Nous allons revenir plus en détail sur les méthodes du reengineering, étant donné qu'aujourd'hui celles-ci ont réussi à s'introduire dans les structures organisationnelles des grands groupes français.

A la lumière de toutes ces approches alternatives, la réalité des changements survenus dans le travail et la carrière des cadres peut-être résumée dans les principaux points suivants:
_ il y aurait moins d'emplois et d'opportunités de promotion pour les cadres intermédiaires.
_ les emplois qui sont conservés seraient plus dépendants de la productivité des cadres et de leur capacité à assumer leur responsabilité, et procureraient des salaires peu élevés et une moindre sécurité d'emploi.
_ certains cadres pourraient tirer bénéfice de leur situation et être promus de façon rapide; d'autres pourraient perdre leur emploi; il y en a ceux qui pourraient être investis d'un plus grand pouvoir, mais en même temps ils sont confrontés à un travail plus chargé et plus exigeant, et à une carrière beaucoup moins stable. On pourrait dire qu'il y a une similitude croissante entre les marchés internes des cadres (notamment des cadres intermédiaires et de bas niveau) et des non cadres du fait que les premiers ont perdu certains de leurs privilèges passés (concernant la sécurité d'emploi et la progression de carrière).
Tous ces auteurs se rencontrent sur un argument central : le rejet de l'organisation bureaucratique, symbole de la production de masse, à l'heure où la globalisation des marchés exige la réduction des coûts et du délai de producion, la qualité totale, la flexibilité et l'innovation.

3.8.2. LES TROIS TYPES DE RESTRUCTURATIONS.

Il est important de noter que les entreprises doivent en général faire face à deux types de restructurations : celle qui met l'accent sur la réduction du volume de la main-d'oeuvre, et celle qui concerne la redéfinition des emplois. Aujourd'hui, une nouvelle modalité vient s'ajouter à ces deux formes, et qui est souvent connue sous le nom de reengineering.
_ La restructuration à travers le volume de la main-d'oeuvre se caractérise essentiellement par le fait que les entreprises cherchent à réduire les heures supplémentaires ou les salariés en surnombre lorsqu'elles doivent faire face à la baisse de la demande ou à la diminution de leurs parts de marché.

Cette restructuration qui s'accompagne souvent d'une réallocation des tâches, affecte en général les ouvriers et les employés, alors que les cadres restent plutôt relativement épargnés.

_ La restructuration à travers la redéfinition du travail s'inscrit essentiellement dans la recherche de nouvelles méthodes d'organisation et d'accomplissement des tâches, à la fois au niveau des emplois ouvriers et cadres. Ces méthodes visent à obtenir une plus grande efficience du travail avec l'utilisation d'un nombre de salariés plus limité. Cette forme de restructuration est différente du "reengineering" en ce sens qu'elle met plutôt l'accent sur les changements liés à la redéfinition du travail, alors que le reengineering prône notamment la réduction forte et généralisée de la force de travail conjuguée à la réorganisation des responsabilités fonctionnelles (MACDUFFIE,1996).

_ Le reengineering mérite une analyse plus détaillée puisque, comme nous l'avons déjà signalé, cette méthode est en train de faire une percée rapide dans les grands groupes français. Le reengineering, comme beaucoup d'autres modes de management, est venu des États-Unis et commence à être adopté par les firmes des pays industrialisés, y compris la France, depuis le début des années 90.
Le reengineering vise essentiellement à lutter contre l'inflation bureaucratique des grandes firmes qui a pris place pendant les périodes de forte croissance d'après-guerre. En effet, durant ces années, le nombre de cadres intermédiaires et de cadres d'état-major a considérablement augmenté. Selon HAMMER et CHAMPY (1992), il faut procéder à des modifications fondamentales de l'organisation du management afin d'obtenir des améliorations en termes de performance, de coûts, de qualité, de rapidité, et de service aux clients. On pourrait citer quatre raisons qui ont poussé les entreprises françaises à adopter le reengineering:

_ La recherche de la réactivité: aujourd'hui, la demande est beaucoup plus fluctuante et volatile qu'elle ne l'était dans les années 50 et 60. Ces fluctuations ont notamment pour origine les facteurs suivants: évolution rapide des produits de consommation qui peuvent devenir rapidement obsolètes; accélération des progrès technologiques qui induisent des modifications fréquentes dans les produits et surtout dans les processus de production; internationalisation des marchés qui rend chaque marché national plus dépendant du monde extérieur; l'ampleur de la concurrence conduit les entreprises, soumises aux évolutions des marchés mondiaux, à rechercher constamment les moyens d'accroître la productivité et de réduire les coûts. Ainsi, pour pouvoir répondre rapidement à la demande, les entreprises doivent adopter des organisations plates, qui non seulement facilitent la circulation et la communication des informations entre les différents membres de

l'organisation, mais permet également de réduire les délais et d'accélérer les processus de décision. Par ailleurs, les unités de production sont mises en contact direct avec le marché: les commandes peuvent arriver directement dans ces unités, il y a de ce fait un rapprochement entre les producteurs et les consommateurs, ce qui permet la réalisation du "juste-à-temps" et donc la réaction immédiate.

_ La recherche de la flexibilité: dans une époque où l'environnement économique se caractérise par l'incertitude et où les cycles des affaires sont devenus, en raison de l'évolution des technologies, beaucoup plus courts, il y a donc une obligation d'adaptation permanente des entreprises qui recherchent une plus grande compétitivité, adaptation qui doit passer par une utilisation plus souple des hommes et des machines.

_ La recherche de la qualité et de la diversité: aujourd'hui, la concurrence se fait non seulement par les prix, mais elle exerce également ses pressions sur les facteurs hors prix, tels que la qualité et la diversité. Ainsi, pour pouvoir satisfaire une demande de plus en plus diversifiée, les entreprises doivent pouvoir fabriquer, avec les mêmes équipements et le même volume de main-d'oeuvre, et dans un court délai, des produits différents et de bonne qualité. L'approche de la qualité n'est pas nouvelle, mais elle devient vers la fin des années 80 les impératifs des entreprises de tous les secteurs industriels, et pas seulement des firmes de haute technologie, comme c'était le cas dans un passé récent (BRUNHES,1994).

_ La recherche de l'enrichissement du travail: cette recherche s'inscrit dans une rupture nette avec la parcellisation des tâches et la séparation entre la conception et l'exécution du travail. L'intégration dans les unités de production une partie croissante du travail "conceptuel" ainsi que des tâches de maintenance, de contrôle et de gestion, a modifié profondément l'organisation du travail et la composition des emplois des cadres.

Le reengineering qui est adopté avec un rythme et une intensité qui varient selon les entreprises françaises, mais qui a connu une accélération depuis le début des années 90, se caractérise par un nombre d'éléments essentiels suivants:
_ la suppression de certains emplois fonctionnels, notamment ceux qui ne sont pas liés directement à l'activité de production: ainsi un nombre de tâches qui sont accomplies par les cadres du siège social ou par ceux des directions fonctionnelles sont progressivement transférées aux unités de production;
_ la réduction des niveaux hiérarchiques, entre la direction générale de l'entreprise et les unités de production;

_ le rapprochement des fonctions techniques avec les fonctions commerciales, ce qui suppose un élargissement des connaissances des unités de production dans le domaine commercial, ainsi qu'une mise en contact direct de ces unités avec les clients;
_ le recentrage de l'entreprise sur ses activités de base, et l'externalisation des activités considérées comme périphériques ou spécialisées.

Ces changements exercent en effet des impacts considérables sur le travail et les emplois des cadres. Non seulement ils constituent l'un des facteurs qui sont à l'origine du chômage des cadres (réduction d'effectifs de cadres des sièges sociaux, des directions fonctionnelles et administratives), mais ils exigent de la part de cette population une grande polyvalence et un accroissement de la charge de travail: le reengineering signifie moins de cadres mais des cadres plus qualifiés. Aujourd'hui dans tous les secteurs, en particulier dans l'automobile et l'électronique, la recherche d'économies a accéléré l'aplatissement des niveaux hiérarchiques, et parrallèlement, les cadres intermédiaires et de bas niveau qui sont restés en postes se voient attribués des tâches plus difficiles: animer et orienter les équipes, mettre en oeuvre des procédures de qualité, respect du "juste-à-temps"...Et dans les secteurs bancaires, dès lors que les emplois administratifs sont rendus inutiles par l'ordinateur, les cadres doivent renforcer leurs capacités commerciales et développer leurs relations avec les clients.

Les concepts et les méthodes utilisés par les auteurs du reengineering ont été déjà traités par la littérature du management, mais ce qui est différent ici c'est que cette méthode marque une rupture drastique avec la parcellisation des tâches et l'organisation verticale hiérarchisée. Les diminutions du personnel induites par la réorganisation des processus de management atteignent parfois des dimensions spectaculaires, pouvant aller jusqu'à 50 ou 60%. Le reengineering, qui utilise l'organisation en structures plates, ou en réseaux et l'élargissement des tâches, est synonyme de moins de cadres, mais de cadres d'un plus haut niveau d'éducation et de qualification, et qui ont une grande capacité d'auto-apprentissage et d'auto-organisation.
Dans cette perspective, le travail des cadres subit des changements considérables : les cadres prennent leurs décisions de façon autonome, et orientent leur regard vers l'extérieur de l'entreprise, vers les clients, plutôt que vers l'intérieur de l'entreprise ou vers leurs supérieurs hiérarchiques. Ils travaillent dans des équipes structurées autour du processus de production, et non dans des départements fonctionnels.
En ce qui concerne les rémunérations, la partie stable du salaire est réduite, et la partie variable, y compris les primes de résultat, devient un facteur prépondérant.

Non seulement les cadres sont rémunérés d'après les résultats de leur performance et non selon leur ancienneté, mais leur système de promotion se fonde essentiellement sur la notion de compétence.
En France, l'application du reengineering a rencontré au début une forte résistance, en raison du grand risque que pourraient entraîner les problèmes sociaux qui s'ensuivent. Les directeurs des ressources humaines, les contrôleurs de gestion et les services de planification et de logistique se sont également opposés à cette méthode de management, étant donné que la taille de ces services est menacée par les principes du reengineering (GHERTMAN,1994).

Cependant, étant donné que cette méthode est non seulement synonyme de réduction de personnel, et en particulier de cadres d'état-major et fonctionnels, mais également d'amélioration de la qualité du service et d'augmentation de la rapidité d'innovation et de réponse aux besoins des clients, elle commence à être accueillie de façon favorable chez les grands groupes français. Son application est d'abord significative dans les groupes industriels et de services innovateurs, mais peu à peu elle s'étend à tous les secteurs pour lesquels une réponse rapide et drastique constitue le meilleur moyen de faire face aux pressions de la concurrence et des marchés.
Quoique le reengineering soit en train d'influencer l'organisation des firmes françaises et contribue à fragiliser la situation des cadres, cependant son impact n'aura peut être pas la même ampleur qu'aux États-unis, en raison des différences au niveau des facteurs sociaux et institutionnels spécifiques de chaque pays.

3.8.3. IMPLICATIONS POUR LE TRAVAIL ET L'EMPLOI DES CADRES.

Alors que la réduction du volume de la main-d'oeuvre rend compte de certains changements dans les politiques d'emploi des firmes, les restructurations à travers la redéfinition du travail et de la mise en oeuvre des innovations organisationnelles telles que le reengineering, le juste-à-temps, les groupes autonomes..., entraînent des modifications profondes dans le travail et la carrière des cadres intermédiaires et de bas niveau. Nous allons donc examiner les transformations qui ont eu lieu dans les domaines relatifs aux conceptions de l'autorité et de l'expertise des cadres, ainsi qu'à la façon dont ils doivent traiter les informations, supervisent leurs subordonnés, et coordonnent leurs efforts avec les cadres des autres groupes.
D'abord, quatre remarques s'imposent en ce qui concerne les modifications dans les conceptions de l'autorité et de la responsabilité des cadres:
_ Aujourd'hui, avec les nouvelles formes d'organisation, les cadres sont plus exposés aux pressions du marché et aux exigences des clients, quoique la gestion de ces aléas soit fondée sur une plus grande flexibilité qui permet de réduire l'impact

des fluctuations des marchés sur le système de production.
_ Face à l'absence des stocks et des tampons (notamment dans les organisations en juste-à-temps), les cadres sont obligés de s'occuper davantage des tâches d'exécution. De ce fait, ils ne peuvent plus se consacrer exclusivement au travail "conceptuel", même si ces nouvelles méthodes de travail les aident à développer à la fois leurs connaissances du système de production et leur capacité à guider les subordonnés dans la résolution des problèmes.
_ Dans les processus de prise de décision, les cadres deviennent les conseillers de leurs subordonnés, et leurs rôles ne consistent plus ni à commander, ni à superviser les tâches. Les décisions doivent être prises sur la base des informations issues des opérations quotidiennes.
_ Ils sont obligés de travailler dans une plus grande interdépendance avec les cadres des autres départements, et même avec ceux des autres firmes (les fournisseurs par exemple), et ce dans le but de réduire les coûts de coordination et d'accélérer les processus de production (par exemple pour le développement d'un produit, le temps de conception et de mise sur le marché doit être rapide afin d'être au plus près des exigences des clients et de la concurrence).

Le fait de transférer une partie du travail "conceptuel" à leurs subordonnés permet aux cadres d'accroître leur capacité à "intégrer la conception et l'exécution" à travers tout le processus de production. En se focalisant davantage sur le processus de prise de décision, les cadres pourraient traiter les problèmes de façon plus pertinente en se basant sur les faits qui soient près de la réalité, et avoir ainsi une vue plus dynamique des choses.
Abandonner une partie du travail "conceptuel" à leurs subordonnés ne diminue pas pour autant l'importance de l'expertise des cadres. Cela veut seulement dire que désormais celle-ci doit être développée de façon plus globale et concerne la totalité du processus de production : les cadres doivent être capables de comprendre ce qui se passe en amont, c'est-à-dire les conceptions de la production ainsi que ce qui se trouve en aval, c'est-à-dire toutes les difficultés des tâches d'exécution. Seulement lorqu'ils sont investis de telles connaissances que les cadres puissent se montrer capables de guider les efforts des subordonnés, et apporter des solutions aux différents problèmes qui pourraient éventuellement émerger.

Dans les organisations bureaucratiques, l'expertise est liée au statut, à l'autorité et aux rémunérations. Quand les cadres n'ont plus de monopole sur l'expertise et le pouvoir de décision, et transfèrent une partie du travail conceptuel à leurs employés, tous ces facteurs qui caractérisent l'identité des cadres subissent eux aussi des modifications (KANTER,1989).

Dès lors que leur expertise est en partie reléguée aux subordonnés ou soumise à un plus grand défi, les cadres doivent chercher les moyens d'enrichir leurs connaissances sur l'organisation, ses produits, ses fournisseurs et ses clients. S'ils ne peuvent plus s'appuyer sur leur position et leur statut pour commander et superviser, les cadres doivent en revanche utiliser leurs compétences pour analyser et interpréter les informations transmises par leurs subordonnés, et mobiliser leur pouvoir de persuasion dans les relations qu'ils entretiennent avec les différents départements.
Savoir comment guider les subordonnés, les rassembler et trouver les ressources nécessaires pour la réalisation d'un projet, trouver un équilibre entre l'autonomie et le contrôle dans le processus de transfert d'une partie des tâches conceptuelles aux employés, tout cela fait partie des qualités et des compétences requises des cadres intermédiaires et de premier niveau, compétences qu'ils acquièrent essentiellement à travers l'expérience et l'observation des cadres supérieurs dans leur travail.

Par ailleurs, avec les nouvelles méthodes d'organisation, les rôles des cadres changent également dans les processus de prise de décision et de résolution des problèmes :
_ En premier lieu, leurs responsabilités sont moins clairement délimitées. Alors que dans les organisations bureaucratiques, il y a une nette séparation entre les domaines d'autorité de chaque cadre, dans les organisations innovatrices, il existe une sorte d'interdépendance au niveau des activités entre les cadres et les ingénieurs à l'intérieur de chaque service et entre les différents services.

_ En deuxième lieu, les cadres doivent focaliser plus leur attention sur le processus de prise de décision, à la fois parce que l'interdépendance et le recouvrement des responsabilités entre les cadres d'une part, et la décentralisation d'une partie de ces responsabilités vers les salariés de rang inférieur d'autre part, relèvent de ce qu'on appelle le principe du "market-in" (nous reviendrons plus en détail sur ce point). De ce fait, quand les cadres ne prennent plus les décisions sur la base individuelle, puisqu'ils doivent concerter avec leurs subordonnés et leurs collègues en vue des prises de décision, leur principal rôle consiste à superviser le processus de résolution des problèmes.

Les rôles des cadres dans les processus de prise de décision relève de ce que SIMON (1979) appelle des comportements de rationalité limitée. Les cadres cherchent à trouver, non pas la solution la meilleure, mais celle qui satisfait à leurs propres critères de rationalité. Dans leurs recherches d'informations, ils recourent aux processus cognitifs et sont obligés de raisonner de façon séquentielle.

Les procédures de décision se contruisent par essais et erreurs: d'abord ils vont essayer la première solution qui leur semble satisfaisante par rapport à un ou plusieurs critères considérés comme prioritaires. Ce processus va faire apparaître des éléments qui échappent à l'attention au départ, et va donc être source de découverte et d'apprentissage pour les cadres. Les critères de satisfaction s'inscrivent à la fois dans le système d'organisation adopté par les entreprises et dans les règles qui régissent le travail des cadres.

Cependant, l'accent mis sur le partage des informations et la recherche d'un consensus au niveau de la prise de décision pourrait donner à penser que dans ces nouvelles structures organisationnelles, les décisions sont prises dans un climat harmonieux de coopération et d'unanimité. En réalité, les firmes innovatrices accordent plutôt la priorité à l'utilisation des informations factuelles comme la base de la résolution des problèmes et de la prise de décision, et ceci dans le but de corriger la tendance naturelle de la plupart des cadres à croire que la source d'un problème (et même la meilleure solution) pourrait être identifiée sur la base de l'expérience passée. Lorsqu'ils sont requis de rassembler les informations nécessaires en vue de la recherche d'une solution, les cadres seront obligés de considérer toutes les alternatives qui se présentent, et d'examiner toutes les causes possibles avant d'arriver à une prise de décision.
De plus, quand les données sont recueillies par la personne qui travaille sur le terrain, il y a de grandes chances que le problème qui sous-tend les informations soit reconnu et identifié de façon correcte. Celles-ci seront alors partagées et utilisées par les cadres de différents fonctions et niveaux dans le processus de résolution du problème.

3.8.4. LA MISE EN CONTACT DIRECT AVEC LE MARCHÉ (MARKET-IN).

L'une des caractéristiques des organisations innovantes (et notamment les organisations à flux tendus) est la réduction des stocks et des tampons de toutes sortes visant à accroître l'interdépendance au sein du système de production, et à permettre aux firmes de mieux s'adapter aux fluctuations du marché. Ceci reflète un principe fondamental connu sous le nom de "market-in" ou mise en contact direct avec le marché. Selon ce principe, les opérations internes d'une organisation sont en quelque sorte délibérément exposées à la volatilité de la demande et des informations complexes en provenance des clients, et ce dans le but d'obliger la firme (et ses salariés) à reconnaître les changements survenus dans l'environnement, et à développer des comportements flexibles en vue de s'adapter à ces changements (BATT,1996).

On remarque donc l'énorme contradiction entre cette approche et celle de la production de masse, fondée sur l'existence d'un grand nombre de tampons qui sont supposés protéger le "noyau" du processus de production des aléas de l'environnement, afin de réaliser les économies d'échelle et d'optimiser les progrès techniques.

Il va sans dire que le "market-in" entraîne des implications importantes pour les rôles des cadres. De grandes quantités d'informations sur la demande, les besoins et les exigences des clients, et d'autres aspects dynamiques de l'environnement de la firme (par exemple les fournisseurs, le marché du travail...) sont distribuées dans toute l'organisation sur une base régulière, à la fois aux cadres supérieurs, intermédiaires et de bas niveau, ainsi qu'à leurs subordonnés. Dans ce contexte, les cadres ne sont plus les seuls à avoir le monopole des informations internes qui ne franchissent pas les frontières des différentes fonctions. Au contraire, ils doivent travailler avec leurs subordonnés afin de choisir des réponses appropriées aux signaux lancés par les clients et l'environnement. Souvent ces réponses requièrent la décentralisation des prises de décision et des responsabilités jusqu'aux rangs inférieurs (COLE,1993). En mettant l'accent sur le caractère imprévisible et incertain de l'environnement, cette approche reflète la volonté des firmes d'adopter une stratégie visant à mobiliser et impliquer tous les salariés dans le processus de changement. La quantité d'informations sur la performance et l'environnement qui est distribuée aux salariés de ces firmes est beaucoup plus élevée que celle qui circule au sein des entreprises de production de masse.

Par ailleurs, les salariés de ces nouvelles organisations sont souvent formés de façon à savoir interpréter correctement les informations recueillies, et cela permet à la firme dans son ensemble de réagir rapidement aux signaux qui ont été transmis. En créant le contexte dans lequel les salariés (et notamment les cadres) puissent participer activement au processus de changement, les firmes espèrent réduire la résistance de ces derniers face aux transformations souvent requises par un environnement hautement incertain.

Avec le "market-in", les cadres sont obligés de reconnaître la nécessité de travailler en collaboration avec leurs subordonnés et d'autres salariés, et de focaliser leurs activités et leurs efforts sur les objectifs importants de l'organisation. De même, en mettant l'accent sur les exigences des clients et les pressions de la concurrence, le "market-in" aide aussi à diminuer le risque de la constitution des factions internes, et à accroître la participation et la communication entre les cadres des divers fonctions et niveaux. En somme, non seulement le "market-in" rend les cadres plus dépendants de l'implication et de la coopération des autres employés (ce qui est contraire à l'organisation bureaucratique), mais il souligne aussi l'importance de l'adaptabilité et de la formation, deux aspects que les cadres dirigeants doivent prendre en compte dans l'établissement de leurs stratégies.

Par ailleurs, afin de mieux faire face aux situations imprévisibles qui s'imposent à l'organisation à travers le "market-in", les cadres dirigeants doivent aussi adopter un comportement flexible dans les domaines suivants:

_ flexibilité de la technologie : elles doivent non seulement utiliser les machines programmables, mais être également capables d'adopter rapidement les nouveaux équipements afin d'améliorer la productivité et les activités de l'organisation.
_ flexibilité de la planification: confrontées aux aléas de la demande, elles doivent savoir modifier rapidement le volume de la production ou la composition des produits.
_ flexibilité dans les relations avec les fournisseurs afin de résoudre les problèmes relatifs à la qualité des produits.
_ flexibilité salariale : la partie variable prend de plus en plus d'importance puisque la rémunération dépend davantage de la performance et des conditions du marché externe.
_ flexibilité du personnel : pour développer la polyvalence des salariés, les firmes doivent mettre l'accent sur les dispositifs de formation et sur la mise en place des filières latérales, afin de les aider à s'adapter aux modifications de leur environnement professionnel.
_ flexibilité dans les politiques d'emploi avec par exemple le recours à diverses formes de travail précaires (intérim, contrats à durée déterminée...).
Nous allons revenir plus en détail sur les deux dernières formes de flexibilité.

On remarque que les difficultés ou les crises économiques auxquelles sont confrontées les organisations, et qui ont la faculté de faire réagir les individus et de les faire modifier leurs habitudes, sont souvent à l'origine des transformations organisationnelles drastiques.
Aujourd'hui, les difficultés résultant de l'intensification des forces concurrencielles (qui s'opposent à la concurrence interne due à la lutte de pouvoir) pourraient être regardées comme un accroissement des pressions du "market-in" sur les organisations, pour lesquelles il était auparavant encore possible d'ignorer la réalité de telles contraintes.
Alors que ces contraintes extérieures induisent les possibilités de changements au niveau de l'organisation de la firme, elles pourraient également faire apparaître des comportements résistants de la part des cadres en réponse à leur sentiment d'insécurité, ce qui pourrait entraîner des dysfonctionnements et limiter l'étendue des transformations qui ont été mises en oeuvre.
En fait, on pourrait penser que le "market-in" est une stratégie visant à exposer régulièrement l'organisation à des "mini-crises", et par là à renforcer la capacité des individus à réagir à toutes sortes d'éventualités.

3.8.5. CHANGEMENTS DANS LES MARCHÉS INTERNES DES CADRES INTERMÉDIAIRES ET DE BAS NIVEAU.

Avec les nouvelles méthodes d'organisation, les entreprises ont procédé à des réductions de structures hiérarchiques, et cela affecte en premier lieu les cadres intermédiaires et de bas niveau. L'instauration des groupes autonomes, facilitée par l'utilisation des nouvelles technologies de l'information, est souvent considérée comme l'un des moyens visant à diminuer le nombre de cadres et les coûts de main-d'oeuvre. Dans certaines entreprises, la redéfinition du travail suite à l'établissement des groupes autonomes a fait baisser le nombre de cadres administratifs presque de moitié (COUTROT,1995).

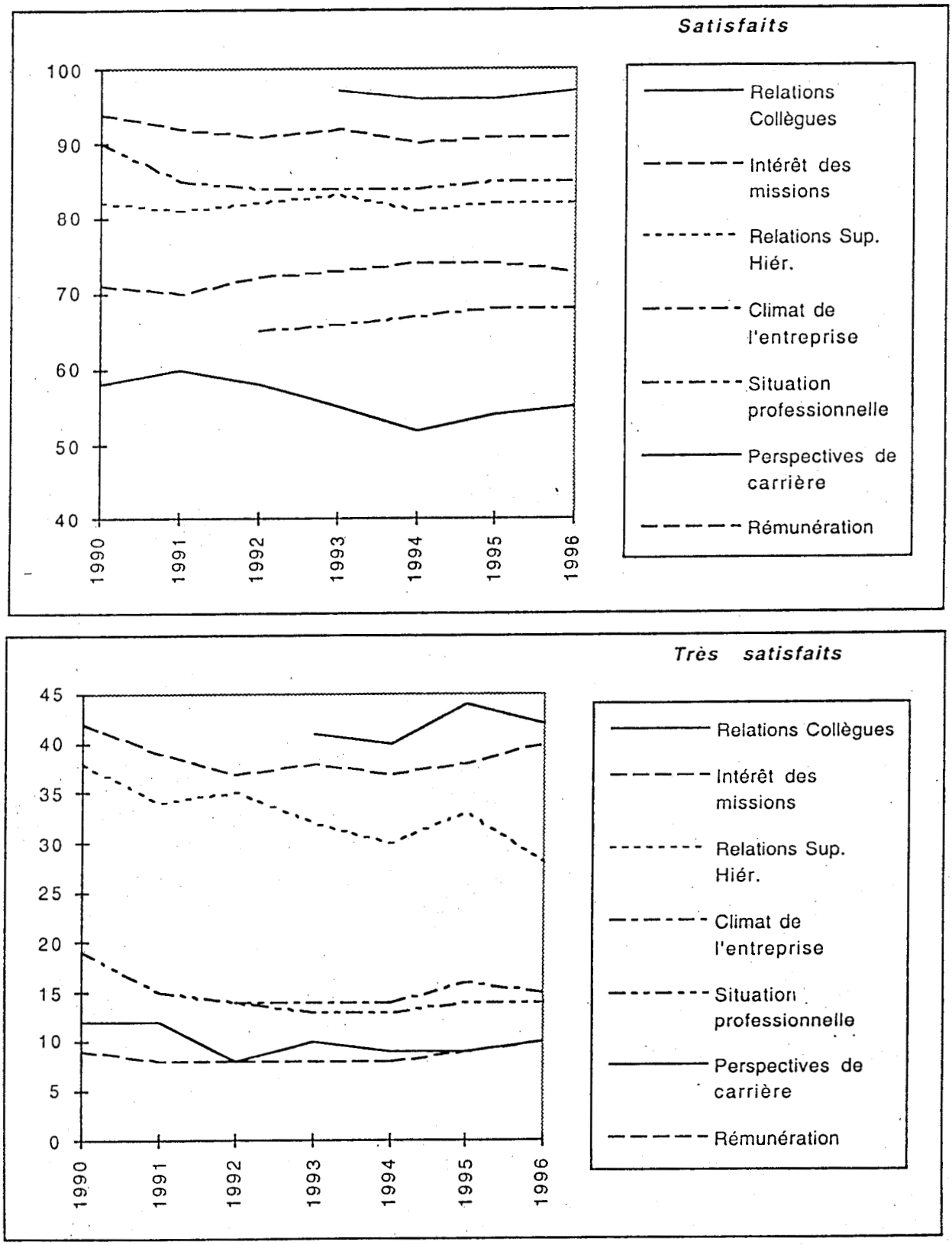
Avec le concept de qualité totale, les cadres intermédiaires qui sont responsables des opérations locales, travaillent souvent dans des équipes composées de cadres appartenant à d'autres fonctions. Ce travail en commun requiert un changement dans leurs aptitudes et qualifications. Selon l'APEC (1997), 90% des cadres disent que leur travail demande de nouvelles compétences qui cependant varient selon les niveaux hiérarchiques. Ainsi par exemple les cadres de bas niveau, qui s'occupent du service à la clientèle, doivent apprendre à travailler avec les ordinateurs, alors que les cadres intermédiaires doivent orienter leurs efforts vers l'acquisition des compétences dans les domaines du marketing, du management, de la production...
Par ailleurs, avec la culture participative mise en oeuvre dans les entreprises, les variations dans les taux de participation des cadres se reflètent dans leurs différents niveaux de satisfaction, en ce qui concerne leur implication dans la définition des objectifs de leur service. Alors que 72% des cadres supérieurs travaillant dans des organisations en réseau sont satisfaits de leur participation aux décisions concernant leur domaine, ce pourcentage n'est que de 55% chez les cadres intermédiaires et de bas niveau.
Notons aussi que seulement 52% des cadres (notamment des cadres supérieurs) participent à la définition des objectifs globaux des entreprises. Plus celles-ci sont grandes, moins elles pratiquent ce type de participation. Ceci se constate en général dans le secteur Banque Assurance où 60% des cadres intermédiaires s'en déclarent exclus. Cependant, même dans des secteurs où la majorité des entreprises sont de petite taille, comme les sociétés d'Études et de Conseil, les cadres intermédiaires et de bas niveau sont seulement chargés des modalités d'application des objectifs, et des orientations générales qui sont décidés au niveau de la direction.

Par ailleurs, la mise en place des structures plates au sein des nouvelles méthodes d'organisation a réduit la mobilité interne globale des cadres (nous reviendrons sur ce point dans une section ultérieure).

Ces structures ont également diminué les demandes en matière de transfert latéral : les cadres ne veulent pas risquer la perte de la "protection" de leur "tuteur" en allant travailler dans un nouveau département où ils seront considérés comme de nouveaux venus, en quelque sorte inconnus du supérieur hiérarchique qui a pour fonction de les évaluer.
En plus, ils hésitent aussi à saisir les opportunités de formation continue offertes par les firmes, ou l'expérience d'une mobilité internationale car ils ont peur qu'en leur absence, leurs départements suppriment leurs postes en les jugeant non indispensables, et qu'après leur retour, ils doivent faire face à des emplois moins attractifs ou subir des transferts, afin de pouvoir trouver un poste qui pourrait leur convenir. Aussi, selon l'APEC (1997), en 1996, 67% des cadres pensent que la sécurité de leur emploi a diminué, 65% disent que les opportunités de promotion et même celles qui concernent la mobilité interne dans son ensemble ont été réduites, et 50% ont subi des transferts vers un autre établissement comme conséquence des restructurations organisationnelles réalisées depuis le début des années 90.
D'après le Graphique 3.1, on voit qu'en 1996, environ 55% des cadres sont satisfaits de leurs perspectives de carrière, et seuls 10% se sentent très satisfaits. Par rapport aux années antérieures, on observe peu de changements dans les différents niveaux de satisfaction par motif. Seule exception, il y a une dégradation sensible en ce qui concerne les relations que les cadres entretiennent avec les supérieurs hiérarchiques. La part des cadres très satisfaits est passée de 37% en 1990 à 28% en 1996, soit une baisse de 9%. Ce sont dans les grandes entreprises que cette dégradation se constate le plus: de 30% en 1990 à 25% en 1996 pour les plus grandes, de 26 à 22% pour les entreprises de 1000 à 2000 salariés.

Pour les cadres intermédiaires et de bas niveau, les entreprises ont également introduit un système de rémunération et d'évaluation de la performance plus lié aux conditions du marché externe, et qui de ce fait accorde une plus grande importance à la partie variable des salaires.
Quoiqu'un grand nombre des cadres perçoive leur fonction comme essentielle pour la vie des entreprises, et se sentent reconnus dans ce rôle où ils se considèrent comme autonomes et libres de leurs initiatives, cependant moins de 20% sont satisfaits de la sécurité de leur emploi et des opportunités d'avancement. Par contre, la plupart des cadres intermédiaires et de bas niveau pensent qu'il y a une grande distance entre eux et les cadres de la direction. Seulement 31% approuvent leurs dirigeants dans les décisions en matière d'allocation des ressources, et 80% pensent que la direction ne prend pas en compte les intérêts des employés lors des décisions concernant les restructurations ou les changements organisationnels. Environ 48% des cadres estiment qu'il y a une bonne gestion des ressources humaines dans leur entreprise, et seuls 25% sont satisfaits de leurs perspectives de carrière.

Graphique 3.1 : L'opinion des cadres sur... en (%)



Source: APEC 1997

Ils sont par ailleurs très critiques et considèrent que le "climat social" et les conditions de travail ne constituent aucunement une priorité pour la direction des entreprises.
En effet, alors qu'une large majorité des dirigeants d'entreprises privilégient les résultats financiers à court terme (56%), un pourcentage quasi inexistant se préoccupe des questions de climat social ou des conditions de travail des salariés (respectivement 2% et 1%). En conséquence, la majorité des cadres doit travailler dans le court terme (55%), et l'établissement des stratégies de gestion à long terme ne concerne à l'heure actuelle qu'environ 38% des directions d'entreprises. Il est à noter que les notions de long terme et de court terme sont plutôt subjectives, et les résultats présentés par l'APEC n'ont qu'une valeur relative. Cependant, ils permettent de constater que selon les cadres interrrogés, le long terme ou l'horizon privilégié de l'anticipation et de la gestion ne concerne qu'une minorité des directions d'entreprises.
Tout ceci nous renvoie à ce que nous avons déjà constaté lors de notre étude sur les investisseurs institutionnels et leur influence sur les comportements des cadres dirigeants.

3.8.6. IMPLICATIONS POUR LA THÉORIE DES MARCHÉS INTERNES DES CADRES.

Nous savons que les marchés internes classiques des cadres possèdent de grandes similitudes avec les systèmes décrits par DOERINGER et PIORE (1971).
Aujourd'hui, la plupart des entreprises françaises cherchent à redéfinir ces marchés internes afin de mieux intégrer les conditions du marché externe au sein des organisations. Pour avoir une idée des transformations qui sont survenues dans les marchés internes des cadres, nous allons procéder à la comparaison de ces deux types de modèles sur la base des quatre dimensions suivantes : la définition des emplois, le déploiement des cadres, leur sécurité d'emploi, et le système de rémunération (OSTERMAN,1994) :

1) *LES MARCHÉS INTERNES CLASSIQUES DES CADRES.*

_ la définition des emplois était rigide et strictement fonctionnelle,
_ les cadres avaient en général sous leur contrôle environ 3 salariés,
_ l'autonomie des cadres était très limitée,
_ les compétences requises étaient d'ordre technique et fonctionnel,
_ pour les cadres intermédiaires et de bas niveau, les firmes procuraient une formation technique et prenaient en charge les frais de formation,
_ quant aux cadres supérieurs, les entreprises investissaient dans leur formation visant à les doter de compétences de management général.

_ en ce qui concerne le déploiement des cadres, les firmes accordaient une place importante à la promotion interne,
_ la mobilité interne était grande, et se pratiquait à la fois de façon verticale et fonctionnelle. Les non-cadres pouvaient être promus au titre de cadre intermédiaire, et les cadres intermédiaires étaient souvent propulsés aux postes de cadres supérieurs,
_ il existait en général une grande discrimination par rapport aux femmes cadres, dans les domaines de la rémunération et de l'allocation des emplois,
_ les cadres se voyaient assurés une sécurité d'emploi durable, et parfois même à vie dans certains cas (par exemple les firmes IBM ont offert à leurs cadres ce type de sécurité d'emploi jusqu'au milieu des années 80),
_ le système de rémunération était basé essentiellement sur le salaire fixe et les augmentations annuelles étaient accordées de façon quasi automatique.

2) *LES NOUVEAUX MARCHÉS INTERNES DES CADRES.*

_ la définition des emplois est plus large, et dépasse les frontières fonctionnelles,
_ l'étendue du contrôle s'élargit, les cadres travaillent souvent avec plusieurs employés (en général de 6 à 9),
_ l'autonomie des cadres est beaucoup plus grande, notamment dans le domaine de la définition des objectifs de leur service,
_ les compétences requises sont d'ordre technique, mais relèvent aussi du management général, de la capacité à organiser et à entraîner l'équipe, et à faire face aux différentes situations,
_ pour les cadres intermédiaires et de bas niveau, souvent les firmes ne prennent pas en charge la totalité des frais de leur formation visant à les aider à acquérir des compétences techniques ou de management. Ceux qui n'ont pas les moyens d'assurer une partie du financement de leur formation auront donc des difficultés à s'adapter aux nouvelles exigences des firmes,
_ pour les cadres supérieurs, notamment pour les cadres de haut potentiel, les entreprises prennent en charge leur formation en mettant l'accent sur les domaines de la finance, le marketing, l'analyse industrielle, etc,
_ le déploiement des cadres se fait à la fois sur le plan interne et externe,
_ la mobilité interne est faible: les non-cadres sont promus aux postes de cadres de premier niveau, ceux de premier niveau aux emplois de cadre intermédiaire. Ceci dit, la promotion des cadres intermédiaires à des échelons supérieurs est devenue plus rare (nous approfondirons ce problème un peu plus tard). Les transferts latéraux vers un autre département ou un autre établissement sont souvent pratiqués, et cela parfois sur une base obligatoire,
_ il existe toujours une grande discrimination à l'égard des femmes cadres,

_ la sécurité d'emploi dépend des compétences et de la performance,
_ le système de rémunération comporte une partie variable qui tend à acquérir une importance croissante.

A travers la comparaison de ces deux types de marchés internes, nous constatons que les emplois des cadres étaient, dans le passé, définis de façon fonctionnelle et beaucoup plus stricte. Les cadres avaient peu d'autonomie et travaillaient en général avec un nombre restreint d'employés. Les compétences techniques étaient particulièrement valorisées, et les cadres intermédiaires et de premier niveau avaient pour tâches essentielles de contrôler les opérateurs tout en se référant à leur supérieur hiérarchique. Les stratégies de déploiement des cadres s'inscrivaient essentiellemnt dans le contexte du recrutement interne, et la mobilité verticale était très fréquente: les non-cadres pouvaient aspirer aux positions de cadres de premier niveau et intermédiaire; les recrutés aux postes de cadre de premier niveau pouvaient compter sur leur ancienneté pour devenir cadres intermédiaires et supérieurs. Souvent les firmes procuraient des formations de grande qualité, et assuraient la totalité des frais d'investissement en matière de formation générale pour améliorer les perspectives de progression des cadres. Le système de rémunération était moins dépendant des notions de résultat et de performance.

Sous les nouveaux marchés internes, le travail des cadres intermédiaires et de bas niveau devient plus enrichi, et plus focalisé sur la collaboration avec les cadres des autres fonctions. Leur champ de responsabilité s'élargit, ce qui fait qu'ils ont moins de temps à consacrer aux tâches traditionnelles de supervision qui, d'ailleurs, sont plus ou moins absorbées par la mise en place des équipes autonomes.
Le principal changement est qu'aujourd'hui, avec les nouvelles méthodes d'organisation, le rôle des cadres consiste à coordonner les activités des employés et les guider dans leur travail plutôt qu'à les commander ou les superviser (BATT,1996). En ce sens, le travail des cadres de premier niveau tend à devenir plus valorisé, mais leur statut va se trouver en quelque sorte diminué. Quant aux cadres intermédiaires, ils sont dotés d'une plus grande autonomie dans certains domaines tels que la gestion du personnel, les services à la clientèle, les relations industrielles, mais non dans d'autres (par exemple le contrôle de l'allocation des ressources financières). La sécurité d'emploi dépend aujourd'hui des facteurs de compétence et de performance, et les systèmes salariaux mettent l'accent sur l'aspect variable de la rémunération. Les changements sont aussi significatifs dans le déploiement des effectifs cadres: les entreprises recourent plus au recrutement externe pour les postes de cadres supérieurs et intermédiaires, et parallèlement on constate une baisse dans la pratique de la mobilité verticale.

Selon l'APEC (1996), en 1995 il y avait 135.600 postes de cadres pourvus dont 105.200 par recrutement externe (+31% en un an), et 30.400 par promotion interne (-3% en un an). Et parmi 100 postes de cadres pourvus, 22 étaient par voie de promotions internes et 78 par recrutements externes.
Par ailleurs, alors que les entreprises mettent en avant la notion de mobilité latérale, les fréquentes restructurations, conjuguées à la réduction des structures hiérarchiques, agissent en quelque sorte comme un frein sur la mobilité globale des cadres au sein des organisations. Il est à noter que la mobilité latérale est de plus en plus utilisée par les entreprises qui visent, par cette pratique, à rompre le lien entre la promotion et le changement de poste.

Cependant, ce qui constitue une rupture plus nette avec le passé réside dans ce qu'on pourrait appeler "la mobilité latérale forcée", due aux mouvements de recentrage et de transferts d'établissements. En France, durant ces dix dernières années, les entreprises industrielles, en se recentrant sur leur principale activité, ont supprimé 40% de leurs établissements. Parallèlement, les grands groupes, en prenant le contrôle des sociétés et des firmes plus petites, ont effectué de nombreux échanges d'établissements dans le but de dégager des synergies, grâce à une rationalisation des sociétés. De 1985 à 1993, dans l'industrie, il y avait 1362 établissements transférés vers une entreprise autre que celle à laquelle ils appartenaient en 1985, et le nombre d'établissements disparus dans la même période était de 7372 (HECQUET, ROUALDES,1995). La fermeture et le transfert d'établissements sont en effet des facteurs qui contribuent à accroître la mobilité latérale forcée des cadres qui, parfois, doivent également changer de services et/ou de fonctions.
Quelle signification tous ces changements peuvent-ils avoir sur les firmes et les cadres? Est-ce que ces nouvelles pratiques impliquent la création d'une culture d'entreprise qui s'adapte mieux aux marchés caractérisés par une concurrence acharnée? Dans le passé, les carrières des cadres s'inscrivaient dans des filières longues et verticales, caractéristiques des organisations qui cherchaient:
_ en premier lieu à préserver les compétences techniques (notamment dans l'industrie) dans la continuité de la formation, et du développement des cadres et des techniciens,
_ et en second lieu à acquérir la loyauté et l'engagement des cadres à travers la sécurité d'emploi et un système de rémunération essentiellement axé sur l'ancienneté. L'esprit d'innovation et de créativité était en quelque sorte sacrifié dans le cadre de ces organisations.
Aujourd'hui, les firmes essaient de se défaire des effets néfastes de la bureaucratie en modifiant les règles des marchés internes dans le but de créer une nouvelle culture d'entreprise.

Toutefois, un problème se pose: si les cadres sont satisfaits de l'accroissement de leur autonomie et de leur participation dans la vie de l'entreprise, leur implication risquerait de diminuer au sein des organisations, dont la priorité des préoccupations n'est ni la sécurité d'emploi ni le développement des carrières de leurs cadres.

L'une des conséquences de ce nouvel esprit d'entreprise est la création d'un nouveau clivage entre les cadres intermédiaires et de bas niveau d'une part, et ceux de rang plus élevé d'autre part: la décentralisation de l'autorité vers les cadres intermédiaires apparaît plus théorique que réelle, et ceci ne manque pas de créer une certaine désillusion chez ces derniers, lorsqu'ils sont confrontés à une réalité qui s'avère être bien au-dessous de leurs attentes. Le mécontentement manifesté par les cadres intermédiaires à l'égard de leurs dirigeants se constate à plusieurs niveaux:

_ les dirigeants leur demandent de se montrer plus impliqués et créatifs dans leur travail, mais leur accordent des moyens insuffisants pour accomplir ces objectifs,

_ souvent la direction annonce aux cadres intermédiaires qu'ils disposent d'un pouvoir accru pour améliorer les processus de production; mais quand le moment est venu pour mettre en place ces changements, elle fait appel aux experts en matière d'innovations organisationnelles sans demander la collaboration des cadres intermédiaires et de bas niveau,

_ étant donné que d'une part, les innovations appellent en général une plus grande polyvalence des cadres, et que d'autre part les entreprises ne sont plus en mesure de leur garantir un emploi durable, et à fortiori un emploi à vie, on pourrait s'attendre à ce que les dirigeants accordent une plus grande attention à l'entretien et au développement des compétences des cadres intermédiaires et de bas niveau. Or, comme nous avons déjà vu dans l'analyse des hauts potentiels, les dirigeants donnent plutôt la priorité à la gestion des carrières des cadres (en général supérieurs) qui occupent des postes de haute responsabilité, et dont les compétences sont jugées indispensables à la compétitivité des firmes.

Quant aux cadres intermédiaires et de bas niveau dont les savoirs spécifiques sont menacés par l'évolution rapide des métiers, et qui doivent chercher à acquérir en permanence de nouvelles compétences, nécessitées par exemple par le développement des technologies de l'information, ils se retrouvent plus ou moins écartés par cette pratique de gestion sélective. Ils sont appelés à devenir plus actifs dans leur évolution, cependant les dirigeants ne semblent pas disposés à l'heure actuelle à leur fournir des moyens nécessaires (temps, stage de formation) pour leur permettre de développer leur capacité d'adaptation.

Les changements technologiques et organisationnels impliquant des modifications dans le contenu des tâches et des qualifications, conjugués au développement d'une gestion plus individualisée des carrières des cadres, contribuent à mettre en avant l'importance de la formation professionnelle continue qui mérite donc d'être explorée dans ses grandes lignes.

Quelles sont les évolutions actuelles de la formation professionnelle continue des cadres? Les modalités de sa mise en place comportent-elles un risque de segmentation de la population cadre? C'est ce que nous allons étudier à présent.

3.9. L'ÉVOLUTION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE DES CADRES.

La formation professionnelle continue a été instaurée en France avec la loi du 16 juillet 1971 qui vise à permettre aux salariés d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences, et met en avant leur droit au congé de formation. Les employeurs ont donc l'obligation de participer au financement de la formation professionnelle des salariés qui ont le droit de prétendre au congé individuel de formation (CIF). Le CIF permet aux salariés de bénéficier d'une année de formation selon le thème de leur choix, tout en percevant 80% de leur salaire et en retrouvant leur poste à l'issue de la formation.

Au cours des années 80, la formation est mise en place essentiellement pour les besoins de production de l'entreprise, et aussi pour adapter les salariés à leurs postes de travail dont le contenu change. Vers le début des années 90, l'idée d'une co-responsabilité et d'un co-investissement entre l'entreprise et le salarié est de plus en plus développée. Cette idée s'inscrit dans l'accord interprofessionnel du 3 juillet 1991, et se retrouve dans le dispositif du capital temps-formation instauré par la loi quinquennale de 1994. Depuis plus de 20 ans, la formation continue a connu un essor considérable et a profité largement aux cadres et notamment à ceux qui sont les plus qualifiés : au lieu de compenser les inégalités face à la formation, le système actuel tend à les renforcer.
En 1996, selon le CEREQ les entreprises ont investi environ 170 milliards de francs dans la formation de leur personnel, ce qui correspond à un pourcentage de près de 3,3% de la masse salariale de l'ensemble des entreprises. Cependant, l'effort des entreprises dans ce domaine varie fortement en fonction notamment de leur taille. En effet, alors que les moyens financiers consacrés à ce dispositif atteignent 1,7% da la masse salariale (le minimum requis par la loi de 1971 est de 1,5%) pour les entreprises de 10 à 19 salariés, ils sont plus de 5% pour les firmes de plus de 2000 salariés.

Au sein des firmes, la proportion des salariés qui ont pu suivre un stage varie suivant les catégories de salariés. Même si les disparités existent selon les secteurs et les diplômes, les cadres sont ceux qui bénéficient le plus de la formation professionnelle continue. Ainsi, toujours selon le CEREQ, en 1996 alors que la proportion des ingénieurs et cadres qui ont accédé à un stage était de 49,5%, elle n'était que de 30% pour les employés et 26,3% pour les ouvriers qualifiés (BENTABET, ZYGMUNT,1997).

Cependant, il faut noter qu'aujourd'hui la formation continue est soumise à une profonde remise en cause compte tenu du fait que, sous les pressions des considérations financières, les entreprises cherchent à rationaliser leurs dépenses et accordent la priorité aux formules plus souples et moins coûteuses. En ce sens, elles ont tendance à limiter leurs investissements aux cadres qui se montrent intéressés par ces stages de formation. Selon l'APEC (1997), en 1996, 64% des cadres n'ont pas suivi une formation et parmi lesquels 84% n'ont pas songé à en demander une. Depuis 1993, la durée des stages est de plus en plus courte, et le pourcentage des cadres qui suivent des stages de moins de 5 jours augmente régulièrement au détriment des stages de moyenne durée. En 1996, seuls 14% des cadres suivent des stages de plus de 15 jours contre 20% en 1993.
Par ailleurs, on constate aussi que d'une année sur l'autre, les stages de formation sont suivis par les mêmes cadres. Ainsi, parmi les cadres qui ont suivi une formation en 1996, 69% en avaient suivi une l'année précédente; parallèlement, 79% des cadres qui n'ont pas suivi de formation en 1996, n'en bénéficiaient pas non plus en 1995.

Face à cette situation, mise à part la taille des entreprises qui influe sur le nombre de stages offerts, on pourrait se demander si la tendance décrite ci-dessus ne serait pas le résultat d'une politique très ciblée, pour ne pas dire discriminatoire des entreprises en ce qui concerne la formation professionnelle continue. Toujours est-il que l'absence de diplôme ou l'existence d'un diplôme peu élevé, et le faible niveau de rémunération sont autant de facteurs qui freinent l'accès à la formation continue. Ainsi en 1996, 75% des cadres qui n'ont pas le baccalauréat n'ont pas suivi une formation, cette proportion étant de 55% pour les Écoles de commerce et 60% pour les Licences-Maîtrises-Dess. Et 76% des cadres qui ont un salaire annuel de moins de 150.000 francs n'ont pas bénéficié de stage de formation contre 56% de ceux qui ont un salaire annuel entre 350.000 et 400.000 francs.

Tout ceci met donc en avant les questions concernant les objectifs de la formation continue telle qu'elle est pratiquée à l'heure actuelle dans les entreprises, et sur lesquels nous allons maintenant nous pencher.

3.9.1. OBJECTIFS DE LA FORMATION CONTINUE.

Étant donné qu'aujourd'hui la formation initiale ne suffit plus à préparer ses titulaires aux différentes situations professionnelles auxquelles ils devraient être confrontés dans l'avenir, la formation professionnelle se révèle nécessaire pour des raisons suivantes:

_ elle facilite les différentes formes de mobilité des cadres (verticale, horizontale...) qui, dans le contexte des nouvelles méthodes d'organisation, sont appelés à occuper des postes nécessitant des compétences variées. En plus, du fait de l'aplatissement des structures hiérarchiques, il existe souvent des ruptures importantes au niveau des qualifications requises entre les deux postes de responsabilité différente. La formation continue va donc aider à remédier à cette lacune dans les compétences des cadres lorsqu'ils doivent passer d'un poste à l'autre.

_ dans le but d'accroître leur compétitivité, les entreprises sont souvent amenées à élever leurs exigences en matière de performance et d'opérationalité des cadres. De ce fait, la formation sur le tas ne suffit plus à satisfaire ces exigences, et il faut donc recourir à la formation continue pour maintenir l'adaptabilité des cadres aux transformations de leur univers professionnel.

_ dans les organisations qui mettent en place le travail des groupes autonomes, qui décentralisent les pouvoirs de décision, et encouragent l'initiative des cadres, la formation continue aide à assurer une certaine homogénéisation de leurs savoirs et de leurs savoir-être, et à mieux adapter leur comportement à ces nouvelles pratiques.

Cependant, comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, aujourd'hui dans un souci de rationaliser la formation continue, les entreprises utilisent les dispositifs qui offrent davantage de flexibilité et de compétitivité sur le plan financier: ces dispositifs doivent d'une part éviter aux cadres de s'absenter trop longtemps, et d'autre part de répondre aux préoccupations immédiates des stagiaires et des employeurs. De ce fait, ils doivent prendre en compte les contraintes (en termes financier et de temps) et les objectifs de rentabilisation des entreprises et des cadres.

Il est à noter que la formation continue peut s'inscrire dans le cadre d'un plan de formation d'entreprise ou d'un congé individuel de formation, et dont la durée peut être de quelques jours ou s'étend à quelques années. Les formations longues sont souvent à caractère promotionnel, et sanctionnent l'obtention des diplômes d'ingénieur ou de deuxième et troisième cycle. Elles permettent de ce fait d'accéder à des statuts de cadre supérieur ou d'ingénieur selon le degré d'implication des entreprises dans le processus de formation.

Les organismes tels que le Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), l'école d'ingénieur du Centre d'études supérieures industrielles (CESI), le programme "ingénieurs et cadres supérieurs"(PICS), et les Nouvelles formations d'ingénieurs (NFI-FC) sont autant de voies qui permettent aux stagiaires d'obtenir les diplômes d'ingénieur ainsi que ceux de deuxième et troisième cycle.
Ces formations qui s'identifient à des formations diplômantes, sont souvent cofinancées par les cadres bénéficiaires et les entreprises (KALCK,1995). Les cadres peuvent payer effectivement une partie de leur formation, ou prendre sur leur temps de congés.
Notons que la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, et le type de marché interne mis en place sont autant de facteurs qui influent sur la prise en charge de la formation par l'entreprise. Les grandes organisations, ou celles qui opèrent dans des secteurs de l'énergie, des biens d'équipement, des biens intermédiaires ou des banques assurances, en général offrent le plus souvent de possibilités de formation aux cadres: ce sont également celles qui ont des possibilités financières, et qui utilisent des technologies avancées nécessitant une adaptation et un renouvellement continus des compétences. Par ailleurs, on constate aussi un lien entre la taille de l'entreprise, le type de marché interne et d'organisation mis en place et l'existence d'un plan de formation d'entreprise et la mobilité des cadres stagiaires:
_ si la formation se réalise dans le cadre d'un plan de formation d'entreprise, 70% des bénéficiaires peuvent poursuivre leur carrière au sein de cette entreprise après la formation;
_ si le cadre a bénéficié d'un congé individuel de formation, sa chance de réintégrer l'entreprise d'origine et d'y effectuer une mobilité interne n'est que de 40% ;
_ si la formation se fait en dehors de ces aides, seuls 20% des mobilités auront lieu dans l'entreprise.

Tout ceci explique que les cadres hésitent à s'engager à titre individuel dans des formations longues, dès lors qu'ils n'ont aucune garantie que leurs investissements en capital humain seront rentabilisés dans un nouvel emploi.
Par ailleurs, on constate que les opportunités et les contraintes qui influent sur le développement des marchés internes, et donc de la mobilité des cadres, relèvent à la fois des caractéristiques structurelles et des stratégies des organisations. Certes, la taille des firmes détermine en effet les opportunités qu'elles peuvent offrir aux cadres en matière de formation, de mobilité et de perspectives de carrière. Ainsi les petites firmes auront des difficultés à internaliser le travail des cadres à travers l'offre des possibilités de formation et de promotion, quels que soit leurs besoins en termes de qualifications spécifiques ou générales. Cependant, le type d'organisation

mis en place n'est pas indépendant de la stratégie des marchés internes que les firmes décident de mener. En fait, la firme qui a recours à un système décentralisé va créer plus d'espaces de mobilité et d'opportunités de progression pour les cadres, que celle qui fonctionne avec un système centralisé.

Dans le système décentralisé, les possibilités de promotion au niveau "local" sont plus grandes puisque le nombre de candidats potentiels à la promotion est limité par exemple à un département donné; cependant les cadres qui y travaillent risquent d'être confrontés à des filières d'emploi assez courtes, excepté pour un certain nombre de ceux qui occupent des postes importants, et dont la promotion ne se limite pas au niveau local. Les décisions de centraliser ou de décentraliser pourraient ne pas être essentiellement dictées par des considérations qui relèvent de la gestion des ressources humaines, car dans la pratique celle-ci est plutôt modelée par le système d'organisation interne des firmes. On voit donc que la mobilité des cadres qui ont suivi une formation dépend étroitement des facteurs structurels des firmes, ainsi que de leurs stratégies en matière de marchés internes (RUBERY,1994).

En dehors des dispositifs réservés aux formations longues (de un à trois ans), il en existe d'autres qui sont plus adaptés à des durées plus courtes (de 5 jours à quelques mois) et qui concernent soit la gestion individuelle des compétences, soit les objectifs de développement collectif des cadres. Dans cet objectif, les entreprises recourent à trois types de formations qui peuvent parfois se combiner:
_ formations qui réunissent les cadres de plusieurs entreprises afin de stimuler leur capacité d'innovation, de les confronter à des univers professionnels différents, et parfois de leur permettre de développer des réseaux de relations.
_ formations qui sont conçues par les personnels cadres de l'entreprise. Cette formule vise à multiplier le nombre de formations rendu possible par la réduction des coûts, et encourager les formateurs internes à partager leurs connaissances et leurs expériences professionnelles avec d'autres cadres.
_ formations dispensées par des organismes professionnels souvent pour des sujets mal maîtrisés en interne. Le contenu de ces formations doit être adapté aux besoins spécifiques de l'entreprise.

A part ces trois types de formations, une autre tendance est en train de se développer et s'inscrit comme le prolongement de la politique de gestion individualisée des carrières des cadres que nous avons déjà étudiée précédemment. Ce dispositif qui donne aux cadres la possibilité de gérer eux-mêmes leur formation en fonction de leur besoin spécifique et de leur rythme de travail, se caractérise par une grande flexibilité et fait appel à des éléments suivants:

_ la mise en place des systèmes qui permettent d'évaluer les compétences détenues par les cadres et celles qu'il leur faut acquérir pour pouvoir accéder à certains postes,
_ l'accès à des bases de connaissances qui facilitent l'auto-formation des cadres,
_ la possibilité pour les cadres d'assister à certaines conférences ou journées collectives (organisées en interne ou en collaboration avec d'autres entreprises) qui leur permettent de communiquer et d'échanger leurs connaissances et leurs expériences avec d'autres personnes,
_ le dispositif de tutorat qui aide les cadres à avoir des conseils individualisés ou des réponses spécifiques à leurs questions. Ce mécanisme est facilité par l'installation des réseaux informatiques qui permettent de pratiquer le tutorat à distance (DANY, LIVIAN,1995).

L'étude dans les grandes lignes de l'évolution actuelle de la formation continue des cadres appelle des remarques suivantes:
_ les formations de longue durée qui aboutissent à l'obtention des diplômes d'ingénieur ou de deuxième et troisième cycle universitaire s'inscrivent dans le cadre de la formation générale au sens de BECKER (1975), puisque ces formations peuvent être utilisées dans des firmes autres que celles qui les procurent. Alors que la formation spécifique augmente la productivité marginale dans une seule firme, la formation générale l'accroît également dans d'autres firmes. De ce fait, les cadres qui sont dotés d'une formation générale importante ont une plus forte mobilité interfirme, car ils peuvent s'employer dans des firmes différentes tout en y maintenant leur niveau de productivité. Si elle est dispensée par les institutions telles que les universités ou les écoles, la formation générale est encore connue sous le nom de formation initiale.
Cependant, à notre avis du moment qu'elle est prise en charge entièrement par la firme, celle-ci court le risque de voir le salarié ainsi formé la quitter et offrir ses services à une autre firme. Aussi il est dans l'intérêt de la firme de cofinancer cette formation avec le cadre bénéficiaire pour éviter qu'une fois formé, il ne cherche à valoriser ses nouvelles compétences auprès d'une autre entreprise. Au cas où c'est la firme qui finance toute la formation, elle pourrait demander au cadre de signer, au moment du départ en formation, une clause qui lui interdit de quitter l'entreprise avant une certaine période. Cette clause s'intègre en quelque sorte dans le cadre du contrat explicite individuel que nous avons déjà étudié précédemment.

_ les formations de courte durée ainsi que l'auto-formation s'identifient à la formation spécifique de BECKER, puisqu'elles visent à augmenter la productivité des cadres ainsi formés plus dans la firme qui les procure que dans les autres firmes.

Ces formations sont rangées dans la catégorie de formation spécifique car : elles correspondent aux besoins ciblés de la firme, et sont destinées à adapter les cadres aux nouvelles technologies ou aux nouvelles méthodes d'organisation; elles correspondent également aux efforts des firmes d'utiliser certains tests pour évaluer les compétences et les aptitudes des cadres, les faire travailler dans différents départements, ou leur donner la possibilité d'assister à des réunions afin de mieux connaître leurs vraies caractéristiques. Pour les entreprises, l'investissement en formation spécifique consiste également à mettre en place des dispositifs visant à aider les cadres à enrichir leurs connaissances spécifiques, ou obtenir des informations sur les possibilités de carrière (dans le cas de l'auto-formation).

_ les bénéficiaires des formations longues sont souvent ceux qui ont déjà obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur en formation initiale (bac+2 par exemple). De même, selon les statistiques de l'APEC (1997), nous avons vu que ce sont les cadres titulaires des Licences-Maîtrises-DESS ou ceux issus des écoles de commerce qui ont pu bénéficier le plus des formations de courte durée. Même les dispositifs réservés à l'auto-formation sont plus adaptés aux cadres qui possèdent un certain niveau de formation initiale.
On voit donc que dans le domaine de la formation continue, il y a une segmentation au sein de la population cadre, et souvent à l'intérieur d'une même entreprise. Cette segmentation se traduit par une certaine discrimination à l'égard des cadres peu diplômés, par exemple ceux qui ont commencé leur carrière en tant qu'ouvriers qualifiés, et qui ont accédé au statut de cadre après une longue expérience professionnelle, et des années de service et de fidélité au sein d'une même entreprise. Les postes de responsabilité auxquels ces cadres peuvent prétendre sont en général ceux de cadres intermédiaires ou de premier niveau.
On comprend donc les tensions et les conflits potentiels entre ces derniers dont le développement ne constitue pas une priorité pour l'entreprise, et qui de ce fait ont parfois des difficultés à s'adapter aux nouvelles exigences en matière technologique et organisationnelle, et les cadres supérieurs et diplômés qui peuvent bénéficier d'une gestion particulière, et qui ont donc plus de facilité à accéder à des dispositifs leur permettant de faire face aux évolutions de leur univers professionnel.

_ nous avons vu que par rapport aux cadres qui sont présents dans des petites firmes, ceux qui travaillent dans des grandes entreprises ou dans certains secteurs, accèdent plus fréquemment à des stages de formation. En effet, les coûts fixes occasionnés par ces investissements en formation nécessitent des moyens financiers non négligeables, et en général ce sont les grandes firmes qui peuvent se permettre de réaliser de tels investissements.

Cette hiérarchie des firmes souligne l'existence d'une certaine segmentation du système productif qui s'avère être en partie à l'origine de la segmentation du marché du travail des cadres (BERGER, PIORE,1980).

_ notons que les politiques d'emploi et de formation des firmes sont influencées par le type de profit qu'elles désirent réaliser. Si les firmes pensent que leur compétitivité dépend de la maximisation des profits à court terme et des stratégies de réduction des coûts, alors les objectifs tels que l'investissement en formation pour les besoins futurs ne seront pas pris en compte dans leurs premières préoccupations. En plus, si les coûts de formation sont supérieurs à ceux qui relèvent du recrutement externe, les entreprises n'hésitent pas à recourir à cette dernière formule pour améliorer leur compétitivité.
Cette tendance à recruter sur le marché externe s'accentue plus encore chez les firmes qui ne désirent pas établir une relation d'emploi durable avec les cadres. En effet, celles qui privilégient une approche "opportuniste" et qui ne cherchent pas à fournir aux cadres une certaine stabilité d'emploi, sont plutôt inconsistantes dans leurs politiques de formation, alors que les firmes qui choisissent d'intégrer dans leur stratégie d'ensemble les prévisions en matière de besoins en main-d'oeuvre, sont plus susceptibles de développer les politiques de formation et d'internalisation des cadres.

Cependant, aujourd'hui comme les firmes ont de plus en plus tendance à mettre en oeuvre des stages de formation de courte durée, on voit que ce sont les considérations financières à court terme qui prévalent, et qui contribuent à expliquer la prédominance des politiques "opportunistes" et l'absence souvent constatée d'une stratégie à long terme en matière de formation et de gestion des cadres.
Jusqu'ici, nous avons vu que les nouvelles méthodes organisationnelles centrées sur les structures matricielles ou en réseau se caractérisent souvent par l'aplatissement des lignes hiérarchiques, la décentralisation et la mise en oeuvre des formes de mobilité latérale. Avant d'étudier les tendances actuelles de la promotion interne, il est nécessaire de résumer les principaux objectifs de la mobilité latérale telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui dans les entreprises, et qui se caractérise par des évolutions majeures ayant affecté le parcours traditionnel des cadres:

_ la première évolution est que cette forme de mobilité liée aux pratiques de changements de postes, de services, d'établissements ou de fonctions, sans modification au niveau de responsabilité hiérarchique, vise à donner aux cadres la

possibilité d'acquérir de nouvelles expériences et compétences qui leur seront nécessaires dès lors que leur champ professionnel s'élargit, et qu'ils sont appelés à travailler souvent avec des équipes différentes.

_ la deuxième est que la mobilité latérale aide à développer la capacité d'adaptation des cadres qui seront amenés à être confrontés à des situations professionnelles diverses. Afin qu'ils puissent avoir des connaissances élargies de l'entreprise (ce qui est nécessaire pour un exercice efficace et performant de leur métier), la durée de leur passage dans chacun des postes est aujourd'hui allongée (passant de 3 à 5 ans par exemple), ce qui permet des apprentisages plus approfondis. Par ailleurs, dans le souci d'élargir le champ de mobilité et de répartir les savoirs que les cadres ont accumulés dans différents endroits, l'entreprise peut mettre en place des postes "tremplins" qui sont des lieux destinés à développer certaines compétences spécifiques: par exemple des postes proches du marketing aident les cadres qui travaillent dans la recherche à développer la connaissance des produits et des marchés, et les postes qui utilisent un grand nombre d'employés peuvent servir à développer les capacités managériales...

_ la troisième évolution est liée au fait que, avec la mise en place des stratégies de décentralisation, la mobilité vise d'une part à donner aux cadres l'esprit d'entreprise qui les conduira à privilégier l'intérêt général par rapport à l'intérêt local, et d'autre part à lutter contre le repli sur soi des unités qui veulent défendre leurs propres stratégies et élargir leur influence, et ce au détriment des objectifs d'ensemble de l'entreprise. Par ailleurs, la mobilité latérale permet également aux firmes d'avoir une certaine flexibilité organisationnelle induite par l'accroissement des possibilités de redéploiement interne des cadres.
Telles sont les principales évolutions de la mobilité latérale des cadres. Et qu'en est-il de celles qui concernent leur promotion interne face aux profondes transformations qu'ont connues les organisations et les marchés internes? C'est sur cette question que nous allons nous pencher à présent.

3.9.2. LES ÉVOLUTIONS ACTUELLES DES POLITIQUES DE PROMOTION INTERNE DES CADRES.

Nous savons que la catégorie des cadres est une construction spécifiquement française et se distingue par son hétérogénéité, au sens où elle est composée de salariés occupant des emplois très différents et dotés de formations initiales très variées. Dans les entreprises françaises, le nombre de salariés accédant au statut de cadre par promotion interne, sans posséder un diplôme de l'enseignement supérieur a toujours été important.

Il est à noter que les emplois de cadres (supérieurs) regroupent en général ceux qui sont accessibles aux personnes titulaires de diplômes sanctionnant au moins quatre années d'études. Selon l'étude de Formations et Qualifications Professionnelles de l'INSEE, en 1989 parmi la population de 1.130.000 de cadres techniques, administratifs et commerciaux, il y en a 400.000 qui possèdent un diplôme supérieur ou égal à bac+4 et qui ont accédé directement au statut de cadre, alors que le reste a atteint cette position par promotion interne.
Cependant, aujourd'hui cette pratique est en train de changer, car la part relative des cadres diplômés par rapport à celle des salariés devenus cadres par promotion interne ne cesse de s'accroître, au sein de cette catégorie qui a connu un fort développement quantitatif entre les recensements de 1954 et 1990: en termes absolus, la population des cadres a passé de 0,6 à 2,4 millions de personnes, et en termes relatifs de 2,5 à 11% de la population active selon la définition de la Caisse de retraite des cadres (AGIRC). En 1996, la France compte 2,7 millions de cadres avec, dans le secteur privé un pourcentage de 14,5%, supérieur à la moyenne européenne (12,5%). Parallèlement à l'augmentation du nombre des cadres, due essentiellement au développement des emplois nécessitant des compétences techniques spécialisées, les caractéristiques de cette population ont aussi fortement évolué. En 1962, alors qu'il y a environ 40% de cadres qui possèdent un diplôme de l'enseignement supérieur, ce pourcentage atteint 75% en 1996. Cette évolution rend compte de la diminution progressive du rôle de la promotion interne dans l'accès aux emplois de cadre, et cette accélération devient plus sensible encore vers le début des années 90.

Avant d'analyser les conséquences que cette évolution pourrait impliquer pour les marchés internes des cadres, nous allons d'abord passer en revue les différentes modalités d'accès au statut de cadre souvent pratiquées dans les entreprises. Il existe en général trois modalités d'accès liées à trois façons de concevoir le statut cadre par les entreprises.

3.9.2.1. LES DIFFÉRENTES MODALITÉS D'ACCÈS AU STATUT DE CADRE.

** UNE SEULE CATÉGORIE DE CADRE.*

Selon cette conception, les emplois de cadre se différencient nettement des autres en ce sens qu'ils comportent des exigences communes en matière de comportement et de contenu du travail. Elles portent essentiellement sur les capacités d'adaptation et d'innovation des cadres, sur leurs compétences cognitives (esprit d'analyse et de synthèse), ainsi que leurs aptitudes de généralistes.
Pour les entreprises qui adoptent ce point de vue, il n'existe donc qu'une seule catégorie de cadres, c'est-à-dire les ingénieurs et cadres supérieurs, qui ont tous les

mêmes droits, les mêmes obligations et opportunités dans leur vie professionnelle.
L'accès au statut de cadre doit être sanctionné par une formation initiale au moins égale à bac+4 pour les jeunes diplômés, et pour les candidats internes par une formation continue dispensée par des organismes tels que le CNAM, le CESI, ou la NFI (Nouvelle filière d'ingénieurs).
Il y a donc d'une part une forte sélectivité qui caractérise le passage au statut cadre dont les bénéficiaires sont également limités en nombre, et d'autre part une tentative d'homogénéisation des profils d'individus qui sont appelés à occuper les emplois de cadres (MALLET,1993).
Cette politique de promotion interne qui en général ne se réalise que dans le contexte d'un plan de formation d'entreprise, et qui représente un lourd investissement en termes de temps et de financement (à la fois pour la firme et le candidat), est souvent considérée comme offrant une seconde chance, une deuxième opportunité de promotion sociale aux salariés qui n'ont pas pu faire des études supérieures longues malgré leurs qualités.
Les personnes qui sont considérées comme cadres selon les critères retenus ici se trouvent dans le segment supérieur du marché primaire au sens de PIORE (1978, 1980).

** DEUX CATÉGORIES DE CADRES.*

Suivant cette conception, il existe deux catégories d'emplois de cadres : celles qui relèvent des formations spécifiques ou des compétences acquises sur le tas, et qui sont conférées aux bénéficiaires par le biais de leur expérience professionnelle et leur connaissance de l'entreprise. Ces cadres constituent ce qu'on appelle les cadres "maisons" et occupent selon PIORE (1978,1980) le segment inférieur du marché primaire. Leur promotion est souvent liée à certains grades (cadres intermédiaires ou de bas niveau) et à certaines fonctions(production, chantiers...). En général, leur passage au statut de cadre ne s'accompagne pas d'une obligation de mobilité puisqu'ils restent souvent aux mêmes postes, mais avec un élargissement de leur champ d'autonomie et de responsabilité. Leur promotion s'inscrit dans une politique visant à récompenser les "bons et loyaux services" puisqu'il ne leur est pas demandé l'obtention d'un diplôme homologué aux niveaux 1 et 2 de l'éducation nationale.

Par contre, le deuxième type d'emplois de cadre exigent des capacités d'abstraction, des connaisances techniques de haut niveau, c'est-à-dire toutes les compétences générales qui relèvent d'une formation supérieure. Les cadres qui occupent ces emplois se trouvent dans le segment supérieur du marché primaire au sens de PIORE.

Ces cadres, diplômés des grandes écoles ou des universités, et considérés souvent comme des "hauts potentiels", bénéficient des trajectoires professionnelles spécifiques qui se caractérisent la plupart du temps par des promotions rapides à des postes de hautes responsabilités.

Pour ces entreprises qui adoptent cette conception, il y a donc une hétérogénéité au sein des emplois de cadres, et donc une segmentation des marchés internes de cette catégorie tant sur le plan de la mobilité, des rémunérations, que de la formation, et des allocations d'emplois. Cette segmentation s'avère être en fait à l'origine des malaises et des conflits qui pourraient émerger entre les cadres de haut niveau et ceux qui occupent des postes de rang inférieur. Par ailleurs, pour les cadres peu diplômés dont la promotion interne s'inscrit moins dans une politique qui vise à motiver la population des techniciens ou à compléter le recrutement parfois déficitaire des diplômés, que dans une stratégie qui tend à privilégier le recrutement interne pour le pourvoi de certains postes de cadres, ils auront des difficultés à se reclasser tant à l'intérieur qu'à l'extérieur dès lors que leur emploi est supprimé. Nous retrouvons ici les idées de PIORE (PIORE,1978) sur le caractère limité de la mobilité et la faiblesse du pouvoir de marché des cadres qui sont dotés d'une formation spécifique ou acquise sur le tas.

** CONTINUUM DE QUALIFICATIONS.*

Alors que pour les deux précédentes conceptions, il existe un seuil cadre dont l'accès constitue un passage institutionnel, la troisième est plutôt axée sur l'idée que les emplois de cadres, qui deviennent de plus en plus diversifiés et hétérogènes, ne se distinguent pas des autres par leurs exigences intrinsèques, et doivent donc s'inscrire dans un continuum de qualifications. Cette conception met l'accent sur la correspondance des capacités des individus avec les exigences des postes qu'il sont appelés à occuper. L'accès au statut de cadre, qui relève alors d'une procédure d'allocation d'emplois caractérisés par un niveau élévé d'exigences (en termes d'expertise et de management), s'inscrit dans une politique de promotion visant à affecter les salariés à des postes où ils seront performants et efficaces. C'est une politique qui, en mettant en concurrence les cadres diplômés et les cadres promus pour les mêmes emplois, cherche à valoriser l'égalité des chances, l'effort individuel, et la compétence dans le travail.
Par ailleurs, l'accès aux emplois de cadres ouvert à des personnes qui se différencient par leurs filières, leurs systèmes scolaires et leurs âges, répond à la diversification des fonctions et des responsabilités, et constitue en outre une opportunité pour l'entreprise de sélectionner des futurs dirigeants exceptionnels.

Dans cette perspective, le statut de cadre n'est plus un privilège car il n'est ni protégé ni protecteur. La formation requise qui comporte une partie importante d'apprentissage, peut être lourde mais elle dépend avant tout des exigences spécifiques des emplois, et non de l'appréciation d'un niveau général des connaissances des cadres.
En théorie, la plupart des entreprises adhèrent à la première logique, mais dans la pratique elles continuent à mettre en oeuvre la seconde politique. Quant à la troisième logique, elle se développe surtout dans des firmes étrangères (notamment allemandes) et dans les industries de haute technologie où il y a une certaine continuité entre les structures des emplois de techniciens supérieurs et de cadres.

3.9.2.2. LES CAUSES DU CHANGEMENT DANS LES POLITIQUES DE PROMOTION INTERNE DES CADRES.

Pendant longtemps, l'accès au statut de cadre dans les entreprises françaises s'appuyait sur une logique à deux niveaux : recrutement direct des diplômés de l'enseignement supérieur aux emplois de cadres, et promotion pour les employés et ouvriers qualifiés. Ces politiques témoignaient d'une grande cohérence avec la structure des flux de sortie du système éducatif qui comportait des flux faibles dans des niveaux intermédiaires encore plus ou moins mal définis.
Le développement des carrières des cadres s'inscrivait alors dans deux principales trajectoires : une ascension rapide pour les diplômés, et une carrière lente pour les promus peu diplômés. Cette pratique était d'autant plus facilitée et renforcéé par une économie où prédominait la production de masse qui s'appuyait essentiellement sur l'existence des structures bureaucratiques. Celles-ci fonctionnaient avec des organisations du travail qui se caractérisaient par la séparation nette entre la conception et l'exécution, et qui, fondées sur de longues lignes hiérarchiques, faisaient appel à un nombre massif de cadres (administration, technostructure...).

Cependant, aujourd'hui avec les changements survenus dans les marchés internes des cadres, associés à l'adoption de nouvelles structures organisationnelles (matricielle, en réseau, reengineering), axées notamment sur la réduction des coûts d'agence, l'allégement des niveaux hiérarchiques et la décentralisation, et où la mobilité latérale occupe une importance croissante, les possibilités de promotion interne deviennent plus rares, et ne sont plus le fait de tous les cadres.
Par ailleurs, dans le contexte de nouvelles méthodes de gestion des cadres, les arbitrages des firmes sont établis davantage en faveur des critères financiers à court terme que du développement des cadres qui ne sont pas considérés comme des "hauts potentiels".

La tendance à recruter sur le marché externe se constate plus encore chez les firmes dont la priorité n'est pas d'établir une relation d'emploi durable avec les cadres. Les comportements opportunistes des employeurs les poussent souvent à mettre en oeuvre des marchés internes orientés dans l'intérêt des firmes où les perspectives de promotion ne sont pas accordées à tous les types de cadres (RUBERY,1994).

Aujourd'hui, face à l'augmentation de la concurrence, les entreprises se sont modernisées pour accroître leur productivité et leur compétitivité. Ces modernisations se sont réalisées au travers des changements dans les technologies, les compétences de la main-d'oeuvre et l'organisation interne des entreprises. La mise en place de nouvelles technologies, notamment celles dites de l'information, modifie en quelque sorte les compétences requises de la main-d'oeuvre. On aurait un déplacement des compétences qui valorisent la force physique vers des compétences à caractère cognitif (capacité d'analyse, de synthèse, d'expression) ou interpersonnel (capacité à interagir avec d'autres individus). Ces compétences relevant en général de celles qui sont conférées par une formation supérieure, peuvent conduire à l'emploi de nouveaux types de personnels qui répondent à ces exigences. Par ailleurs, les changements organisationnels impliquent également des transformations dans le contenu des emplois et dans la structure des qualifications. Le passage d'une coordination de type vertical à une coordination de type horizontal (MINTZBERG,1993) transforme le rôle des cadres et conduit à la réduction des niveaux d'encadrement tout en favorisant l'embauche de personnels plus qualifiés.

Ainsi, face aux exigences en matière de réduction des coûts et d'élévation du niveau des qualifications, les entreprises ne peuvent plus poursuivre les politiques qu'elles ont adoptées dans le passé quant à la gestion de la mobilité interne des cadres. Les firmes ont dû redéfinir les règles de promotion en donnant la priorité aux cadres qui puissent satisfaire le plus à ces exigences, c'est-à-dire les diplômés de l'enseignement supérieur.
Parallèlement aux changements dans la demande de travail, de profondes transformations ont également eu lieu du côté de l'offre de travail. On constate une forte croissance des flux de sortie des diplômés, notamment ceux de niveau bac+2 (BTS, DUT) vers le début des années 90 (environ 125.500 en 1995 contre 53.600 en 1985 et 37.200 en 1980) (LEROY,1996). Face à ce phénomène, pour des impératifs de compétittivité, les entreprises préfèrent substituer dans les flux de promotion interne, ces titulaires à des anciens employés ou ouvriers qualifiés (en 1995, 71% des diplômés de bac+2 accèdent à un emploi de la catégorie "cadres et professions intermédiaires").

Cette situation soulève cependant une série de problèmes:

** LA PRESSION DES BAC+2:*

La préférence donnée aux diplômés a donc pour conséquence de provoquer des blocages en cascade en ce qui concerne les perspectives de carrière des salariés qui occupent selon PIORE (1978,1980) le segment inférieur du marché primaire, et qui ont alimenté depuis plus de 40 ans les emplois d'encadrement. Cette politique correspond à une valorisation, dans les critères de recrutement des cadres, des savoirs académiques au détriment des compétences et des valeurs liées uniquement à l'expérience professionnelle. En d'autres termes, les qualifications spécifiques acquises à travers la formation sur le tas ne peuvent plus assurer à leurs détenteurs l'accès au statut de cadre dans les entreprises qui, aujourd'hui, privilégient les compétences standardisées de la formation initiale ou de la formation continue diplômante.

Cette situation de blocage pour les membres du segment inférieur des marchés internes est d'autant plus forte que la promotion interne des cadres fait de plus en plus appel à la population des techniciens supérieurs issus de formations initiales de niveau bac+2, et dont les effectifs ont connu un développement rapide durant ces dernières années.
Cependant, comme la part réservée à la promotion interne a tendance à baisser, et que la croissance globale des cadres se ralentit, la fréquence de promotion de ces techniciens supérieurs aux emplois de cadre enregistre donc une diminution. En effet selon l'APEC (1996), l'évolution à la baisse de la promotion interne des cadres s'annonce déjà dès le début des années 90, et en 1995 parmi les 135.600 postes de cadres pourvus, il y en a 105.200 par recrutement externe (+31% en un an) et seulement 30.400 par promotion interne (-3% en un an).

L'accroissement de la catégorie des bac+2 au niveau cadre ou professions intermédiaires impliquerait en partie des changements dans les modalités de coordination et de contrôle au sein des organisations du travail. En fait, il est moins aisé pour les cadres d'utiliser leur pouvoir hiérarchique pour diriger techniquement leurs subordonnés dans des domaines où les compétences des techniciens supérieurs seront plus pointues. La performance du groupe sera liée à la mise en place de la coordination de type horizontal, basée non plus sur la commande, mais plutôt sur l'ajustement mutuel qui valorise l'esprit d'iniative des cadres, ainsi que leur capacité d'animation et d'entraînement (MINTZBERG,1993).

** LA CARRIÈRE DES JEUNES DIPLÔMÉS:*

Le nombre croissant des jeunes diplômés qui accèdent aux postes de cadre (par recrutement direct ou par promotion interne) soulèvent des problèmes de mobilité et de développement de carrière, problèmes qui sont relatifs à la combinaison de trois phénomènes: le rajeunissement de l'âge d'accès, l'évolution des demandes de progression de carrière et l'évolution des offres de carrière.
Le rajeunissement de l'âge d'accès au statut cadre est dû à la fois à la croissance des diplômés et de la transformation dans la composition des promus (avec par exemple un grand nombre de bac+2). Pour ces individus, la carrière cadre durera plus longtemps, et cet allongement va réduire le nombre de postes libérés et va donc limiter l'offre des emplois de cadre. Mais il posera également des problèmes sur le plan salarial et celui de la progression de carrière. En effet, lorsque les diplômés accèdent à des emplois de responsabilité, ils auront des attentes plus fortes concernant leur progression qui, selon la logique traditionnelle, devrait s'échelonner le long d'un parcours comportant plusieurs étapes successives avec comme corrollaire un accroissement proportionnel des salaires.

Or, à l'heure où la plupart des entreprises mettent en place des politiques d'allègement des niveaux hiérarchiques, les firmes ont résolu ces problèmes en recourant à trois stratégies essentielles :
_ ralentissement des promotions internes et des progressions de carrière (avec encouragement des cadres à prendre en charge une partie de leur développement);
_ segmentation des lignes de carrière avec notamment une forte différenciation entre la gestion des cadres considérés comme des hauts potentiels et les autres cadres;
_ mise en place des formes de mobilité latérale qui, en s'inscrivant dans le contexte des innovations organisationnelles et de la coordination horizontale, reflètent en partie la volonté des firmes de répondre à ces situations de blocage, induites par les transformations dans la structure des marchés internes et dans la gestion des carrières des cadres.
Par ailleurs, la stratégie de dissociation souvent constatée dans les nouvelles organisations entre la progression salariale et l'évolution professionnelle d'une part, et entre la progression salariale et l'ancienneté d'autre part, trouve son fondement dans la politique de réduction des coûts ainsi que dans le développement de la mobilité latérale.
En résumé, avec la démocratisation de l'enseignement, on est dans une situation où il existe une multitude de niveaux de formation et des différentes voies d'accès aux premiers emplois.

Selon les Recensements de l'INSEE, au début des années 50 environ 5% des personnes âgées de 18 ans ont le baccalauréat, et 95% de la population quitte l'école avec un diplôme de premier niveau (ouvrier ou employé qualifié). La promotion interne est pour la plupart de ces salariés peu diplômés le seul moyen de gravir l'échelle hiérarchique et d'accéder aux postes de cadres intermédiaires ou supérieurs. Dans les années 90, un grand nombre de jeunes suit des études supérieures, et la structure des flux de sortie du système d'éducation se caractérise par l'élévation du niveau moyen de formation, avec par ailleurs une croissance des niveaux intermédiaires (BTS, IUT). Or, le niveau de formation initiale, en facilitant l'insertion professionnelle de ses titulaires, détermine le niveau des premiers emplois, ce qui fait que les différents emplois, quel que soit leur niveau, deviennent accessibles à des débutants.

Si l'on se réfère aux Tableaux 3.6 et 3.7, on voit que de 1992 à 1996, dans l'ensemble, la proportion des cadres qui accèdent directement à ce statut est resté pratiquement stable (29% pour les deux années). Près de la moitié des cadres interrogés (47% en 1992 et 48% en 1996) ont obtenu le statut cadre par promotion interne. Cependant, il est intéressant de savoir dans quelles conditions cette promotion a été réalisée, et notamment dans quel délai. Par rapport au changement d'entreprises, qui concerne moins d'un quart de cadres (23%), la promotion joue un rôle important tout au long de la carrière, et surtout tardivement, alors que les changements d'entreprises sont plutôt regardés comme favorisant une progression de carrière. Si nous analysons la relation entre la proportion de cadres ayant accédé directement à ce satut et les délais qu'ont connus ceux qui y ont accédé par la promotion interne, on constate que plus la part de ceux qui ont accédé directement au statut est faible, plus les délais d'accès ont été longs pour ceux qui ont bénéficié de la promotion interne. Inversement, plus les accès directs occupent une place importante, plus les délais d'accès par la promotion interne sont courts.

Ainsi, on voit que ceux qui sont diplômés des écoles d'ingénieurs ont le plus souvent accédé directement au statut de cadre (78% en 1993 et 80% en 1996), contre 8% et 9% pour les bac+2 durant ces deux années. De ce fait, par rapport aux premiers, les seconds accèdent au statut de cadre en général par promotion interne (64% contre 11% en 1996), et la majorité des bac+2 doivent attendre entre 6 et 11 ans pour pouvoir bénéficier de cette promotion, alors que ce délai est de 1 à 5 ans pour 54% de certains des diplômés d'écoles d'ingénieurs qui n'ont pas pu accédé au statut directement.
Par ailleurs, il apparaît que les différents modes d'accès au statut de cadre ainsi que les variations dans les délais reflètent aussi les divers niveaux de développement des secteurs d'activité ou des fonctions.

Tableau 3.6 : Moyen d'accès au statut cadre

En %	Dès le 1er emploi	Par changement d'entreprise	Par promotion interne
BTP	23	19	57
Études - Conseil	37	27	35
Banque - Assurance	26	18	56
Hommes	31	23	46
Femmes	24	24	52
Études et développement	50	19	30
Production	18	26	55
1 an	42	36	20
2 à 3 ans	39	34	27
6 à 10 ans	30	23	46
25 à 34 ans	44	21	35
35 à 49 ans	25	25	50
50 à 64 ans	21	22	56
< au Bac et Bac	2	23	74
Bac + 2	9	31	60
Bac + 3, + 4	38	27	35
Ecole de commerce	52	22	26
Ecole d'ingénieur	78	10	11
Doctorat	72	19	9
Ensemble	**29**	**23**	**47**

Source : APEC 1993.

Tableau 3.7 : Accès au statut cadre

En %	Part dans l'accès au statut cadre		Délais d'accès par la promotion interne		
	de l'accès direct	de la promotion interne	entre 1 et 5 ans	6 et 11 ans	12 ans et plus
Ensemble	**29**	**48**	**29**	**30**	**41**
BTP	28	59	24	32	44
Études - Conseil	38	37	42	29	29
Production	18	53	7	49	44
Informatique	33	41	32	45	23
Hommes	30	47	31	30	39
Femmes	22	55	23	30	47
Moins de 35 ans	48	31	72	24	2
35 - 49 ans	24	52	6	52	42
École d'ingénieurs	80	11	54	21	23
Bac + 2	8	64	8	61	31

Source : APEC 1997.

Tableau 3.8 : L'âge d'accès au statut cadre

En %	Age moyen d'entrée dans la vie active	Age moyen d'obtention du statut cadre	Accès au statut cadre par promotion interne (en %)
Industrie mécanique	21	30	49
Études - Conseil	22	28	37
Production	21	31	53
Études et Développement	23	28	31
Moins de 34 ans	23	26	31
35 - 49 ans	22	30	52
50 ans et +	21	32	57
Secondaire sans bac	18	34	80
Baccalauréat	20	31	73
Bac + 2	21	31	64
Bac 3, 4, 5	23	28	36
Doctorat	25	27	12
École de commerce	23	26	29
École d'ingénieurs	24	26	11
Ensemble	**22**	**29**	**48**

Source : APEC 1996.

Dans les secteurs ou fonctions que nous pouvons qualifier comme "traditionnelles" et qui emploient un grand nombre de cadres âgés, dotés de niveaux de formation plutôt variables, par exemple le cas du secteur BTP et de la fonction de production, la promotion interne occupe une place importante par rapport à l'accès direct. Par contre, dans les secteurs ou fonctions en relative "émergence" et qui nécessitent souvent un niveau élevé de qualification, comme Etudes-Conseils, Informatique...., l'expansion rapide des firmes a favorisé à la fois les accès directs au statut cadre et les promotions rapides à ce statut. Ce phénomène se répercute sur les résultats par niveau de diplôme. A la hiérarchie des conditions d'accès (plus le diplôme est de niveau élevé, plus il y a accès direct), s'ajoute celle des délais pour chaque niveau et type de diplôme: à diplôme égal, ceux qui bénéficient d'autant plus rapidement d'une promotion interne que la part des accès directs est élevée.
On note ainsi que le niveau de formation détermine la rapidité d'accès au statut cadre. D'après le Tableau 3.8, on constate que les cadres ayant un niveau de formation élevé sont ceux qui entrent tardivement dans la vie active, mais aussi ceux qui accèdent le plus rapidement à ce statut. Le délai d'accès est de 2 ans pour les docteurs et les ingénieurs, de 16 ans pour les cadres de niveau "secondaire sans baccalauréat", et de 10 ans pour les bac+2. Depuis quelques années, les entreprises qui utilisent un grand nombre de cadres diplômés de l'enseignement supérieur telles que celles qui opèrent dans les secteurs de haute technologie ou des Etudes-Conseils, recrutent plus fréquemment les ingénieurs de 25-34 ans au statut de cadre dès leur premier emploi. A niveau de diplôme égal et quel que soit le diplôme, les jeunes générations de cadres ont donc accédé plus rapidement au statut cadre que les générations antérieures.

Tout ceci implique donc des conséquences multiples:

_ la segmentation du marché du travail qui auparavant s'opérait à l'intérieur du système productif, se trouve aujourd'hui largement déterminée par le type et l'importance de la formation initiale (les diplômés des grandes écoles sont plus présents dans les grandes entreprises, et sont recrutés directement au titre de cadre supérieur; en général considérés comme des hauts potentiels, ils suivent des trajectoires professionnelles spécifiques, caractérisées souvent par des promotions très rapides). Il y a donc en quelque sorte un transfert de l'origine de la segmentation vers les institutions scolaires et universitaires qui constituent les facteurs de l'environnement externe (nous reviendrons plus tard sur ce point avec l'analyse des difficultés d'insertion des jeunes diplômés). On voit donc que les changements survenus sur le marché externe (avec par exemple l'augmentation des flux de diplômés bac+2) contribuent à exercer un impact sur les structures internes des firmes (RUBERY,1994).

De ce fait, comme conséquence de la segmentation du côté de l'offre du marché du travail, qui résulte à la fois du désavantage social et des politiques d'emploi sélectives des firmes, celles-ci n'ont pas besoin de fournir ni des salaires élevés, ni des perspectives de carrière pour internaliser le travail de certains types de cadres (ceux qui sont peu diplômés ou qui ont des difficultés à se reclasser par exemple).
_ le fait que les jeunes diplômés peuvent accéder aux marchés internes par les différents ports d'entrée correspondant aux différents niveaux de la structure d'emplois, bloque les possibilités de promotion des salariés situés dans les rangs inférieurs.
_ l'accroissement du nombre de diplômés dans les postes de cadres témoigne d'un changement de critères dans les exigences des entreprises. Il reflète la volonté des ces dernières de valoriser plus les qualifications générales, conférées notamment par le système de formation initiale, que les qualifications spécifiques, acquises à travers le processus d'apprentissage dans l'entreprise (PIORE, DOERINGER,1971).

Cette perspective contribue d'une part à fragiliser la situation des cadres intermédiaires peu diplômés qui ont accédé à ce statut par promotion interne, et d'autre part à créer les tensions entre les groupes de cadres, tensions qui pourraient aboutir à un refus de collaboration. Avec la baisse des possibilités de promotion et de formation (notamment lorsque les entreprises peuvent éviter les coûts de formation en recrutant en externe les compétences dont elles ont besoin), le sens de la solidarité au sein des niveaux hiérarchiques pourrait se réduire; de plus, comme certains emplois sont, selon les entreprises, voire au sein de la même entreprise, classés alternativement dans la catégorie des cadres ou des non cadres, l'identification des cadres intermédiaires (même ceux qui sont diplômés) avec les cadres de plus haut niveau devient plus faible, car leurs attributs peuvent à la fois relever de ceux qui sont spécifiques à leur catégorie (classification salariale et des emplois par exemple) et de ceux qui caractérisent les salariés qui leur sont immédiatement inférieurs, c'est-à-dire les techniciens. La carrière de ces derniers est aujourd'hui, avec le raccourcissement des lignes hiérarchiques, de nature plus horizontale puisque qu'elle est davantage fondée sur les notions de contribution et d'accumulation de compétences que sur celles de promotion ou d'avancement (ZABUSKY, BARLEY,1996).
Par ailleurs, le développement des stocks options visant à fidéliser et motiver les cadres dirigeants et certains cadres supérieurs ne fait qu'élargir la distance de traitement entre ceux-ci et les cadres intermédiaires, qui estiment que les entreprises ne tiennent pas assez compte de leur implication, de la qualité de leur travail et des progrès qu'ils accomplissent (entre 1991 et 1995, le salaire médian net des titulaires de DUT et de BTS enregistre une baisse de 1000 francs, et n'est plus que de 6000 francs) (LEROY,1996).

D'après notre analyse des changements dans la mobilité et les marchés internes des cadres, nous pouvons en tirer deux conclusions suivantes :
_ la première suggère que bien qu'on soit en présence des structures hiérarchiques plates, les perspectives d'avancement sont encore possibles, mais seul un nombre restreint de cadres peut en bénéficier. Les cadres doivent donc toujours se former pour s'adapter à ces nouvelles organisations, et se montrer capables de tirer avantage des opportunités qui se sont offertes, et de jouer un rôle plus actif dans le développement de leur carrière (SHERMAN,1994).

_ la deuxième met l'accent sur le fait que les transformations des marchés internes des cadres pourraient refléter plus qu'une réduction dans les possibilités de promotion, car elles témoignent d'un changement radical dans les structures d'emplois des cadres ainsi que dans la nature même de leur travail, changement qui se manifeste notamment à travers le développement des mouvements latéraux. On pourrait penser que les cadres, en effectuant des changements de fonctions ou d'organisations, cherchent à accroître leurs chances de promotion et à améliorer ainsi leur pouvoir ou leur statut, car il est difficile pour eux de dissocier le succès de leur carrière de l'existence d'une mobilité ascendante. Cependant, quelle que soit l'interprétation qu'on puisse donner aux motivations des cadres qui effectuent des mouvements latéraux, il est à noter qu'aujourd'hui un nombre croissant de cette population poursuit une carrière qui ne s'inscrit plus dans la définition où réussite équivaut à mobilité verticale.

Dans cette perspective, il est donc intéressant d'étudier les caractéristiques de cette nouvelle forme de carrière, encore désignée sous le nom de carrière d'accomplissement (achievement career) par opposition à la carrière d'avancement (advancement career) et qui risque de caractériser de plus en plus les carrières des cadres aujourd'hui (ZABUSKY, BARLEY,1996).

3.10. CARRIÈRES D'AVANCEMENT ET CARRIÈRES D'ACCOMPLISSEMENT.

En effet, l'idée de faire correspondre le succès d'une trajectoire professionnelle avec la progression verticale devient si institutionnalisée qu'il est souvent difficile de parler de "filière professionnelle", de "plateau de carrière", de "promotion", ou même de "mouvement latéral" sans avoir à se referer à la dimension verticale. De ce fait, la carrière réussie d'un cadre est presque toujours considérée comme une "carrière d'avancement", où son identité est étroitement liée à l'organisation, et son succès s'interprète en termes d'accroissement de l'autorité conférée par le positionnement au sein d'une ligne hiérarchique.

Cependant, il existe un autre modèle de carrière qui est parfois regardé comme de seconde importance dans le monde des entreprises. On pourrait appeler ce type de carrière une "carrière d'accomplissement" et qui traditionnellement, est associée aux personnes qui exercent les professions libérales (médecins, avocats, scientifiques...) ainsi que celles qui travaillent dans l'artisanat.

A l'opposé des carrières d'avancement, les carrières d'accomplissement se définissent souvent par rapport à un métier. Le succès dans ce cas implique des mobilités horizontales qui vont de la périphérie vers le centre de la communauté de ce métier, et il est mesuré en termes d'accroissement de compétences ou de prestige au sein du réseau des personnes qui pratiquent le même métier. Comme dans le cas d'une carrière d'avancement, le succès entraîne également une plus grande autorité, mais ici l'autorité est davantage basée sur l'expertise que sur une position formelle de pouvoir et de commande. En effet, au delà de son domaine d'expertise, même un praticien le plus accompli n'a souvent pas le droit de dire aux autres ce qu'ils doivent faire. Dans une carrière d'accomplissement, les individus pourraient obtenir plus de prestige et d'influence, mais ils ne deviennent pas des "patrons". En plus, leur mobilité qui est essentiellement horizontale, se caractérise par des mouvements vers le "centre" et non vers le "haut".
Les carrières d'accomplissement attire moins l'attention pour au moins trois raisons :
_ à part les carrières de certaines professions libérales (médecins, avocats...), les carrières d'accomplissement ne sont pas aussi porteuses de prestige et de statut que les carrières d'avancement. Ceci est particulièrement vrai pour les professions artisanales qui sont en général liées à l'image du travail manuel.
_ les carrières d'accomplissement n'acquièrent de la signification que pour les membres du métier, qui seuls en connaissent la structure des emplois et l'importance du type d'expertise qui y est valorisée.
_ les carrières d'accomplissement sont moins importantes que les carrières d'avancement parce que les deux modèles sont les produits des modes de production distincts, associés à une époque historique différente. La littérature économique met en général en avant deux principaux modes de division du travail. Dans la division verticale du travail, les tâches sont organisées de façon hiérarchique, et ceux qui se trouvent dans des positions élevées ont non seulement le pouvoir de commander les subordonnés, mais sont en général supposés avoir une plus grande expertise. Dans les organisations bureaucratiques qui sont l'exemple typique de la division verticale du travail, les supérieurs peuvent exercer de façon légitime leur autorité dans la mesure où leurs compétences recouvrent celles de leurs subordonnés (WEBER,1968). Ainsi, une division verticale du travail suppose que les savoirs et les compétences peuvent aller de pair avec l'autorité et le pouvoir.

A l'opposé, dans la division horizontale, les tâches sont réparties entre les groupes d'experts et de spécialistes qui ont peu d'autorité directe sur les activités de chacun. La logique de ce type de division du travail repose sur l'hypothèse que les connaissances et les compétences sont trop complexes et trop spécifiques pour pouvoir être hiérarchisées. De ce fait, la coordination ne se fait pas de façon hiérarchique, mais plutôt à travers la collaboration entre les membres de différents groupes. Alors que les organisations s'inscrivent essentiellement dans une division verticale, les métiers eux relèvent par contre d'une division horizontale du travail. Et étant donné que les organisations et les métiers constituent respectivement les fondements des carrières d'avancement et d'accomplissemnt, il s'ensuit que le premier modèle de carrière représente plutôt une division verticale du travail, et la seconde une division horizontale.

Les auteurs se sont en général mis d'accord sur le fait que la division horizontale était prépondérante avant la fin du 18è siècle quand la grande majorité d'individus travaillait dans l'agriculture ou l'artisanat. L'expertise agricole était établie en fonction du nombre de cultures qui était réalisées, et les tâches étaient distribuées selon l'âge et le sexe, mais les rôles étaient par contre indifférenciés. Les fermiers s'étaient engagés dans les mêmes activités, que ce soit pour leur propre compte ou pour celui de leur maître (APPLEBAUM,1992). Le commerce était tenu par les boutiquiers, aubergistes, ou les marchands locaux qui travaillaient seuls ou employaient un petit nombre de personnes, souvent membres de leur propre famille. Quant aux autres activités productives, elles étaient organisées dans le cadre de l'artisanat et regroupées en associations.
Bien que la division du travail dans la société préindustrielle ait eu une connotation verticale, mais celle-ci reflétait soit la relation entre le maître et son apprenti, soit le lien qui, relevant de la structure sociale prédominante de l'époque, reliait les serfs à leurs seigneurs. Les rudiments d'une division verticale du travail se constataient seulement dans l'église et les organisations militaires.

Vers la seconde moitié du 18è siècle, la division verticale du travail devenait de plus en plus importante dans l'économie, et s'affirmait comme le modèle dominant avec La Révolution Industrielle (WEBER,1968). La logique de la production industrielle, mise en avant pour la première fois par ADAM SMITH (1937), implique la fragmentation du travail en des tâches beaucoup plus simples. Quoique la fragmentation soit décrite parfois comme une division fonctionnelle (horizontale) du travail, mais leur objectif premier est de limiter l'étendue des tâches assez suffisamment pour permettre un contrôle administratif (WEBER,1968; EDWARDS,1979). Avec l'expansion de la production de masse et l'émergence des grandes firmes à la fin du 19è et au début du 20è siècle, les catégories des cadres et

des employés commençaient graduellement à dépasser celles des fermiers et des artisans, et leur travail s'affirmait comme la première forme de l'emploi. Les organisations remplacent les familles et les associations comme le centre de l'activité économique, et la dimension verticale prédominait dans les relations de production.

Vers le début du 20è siècle, les cadres étaient largement reconnus comme une catégorie à part (CHANDLER,1977), et les carrières d'avancement commençaient à être plus valorisées que les carrières d'accomplissement. Même si d'autres métiers dont celui d'artisans existaient toujours, cependant ils devenaient en quelque sorte marginalisés du fait qu'ils employaient relativement peu de gens, et que la présence de fortes barrières empêchait un grand nombre de la population d'entrer dans ces métiers. Avoir une vraie carrière signifiait maintenant qu'il fallait déployer ses efforts pour progresser le long de la pyramide hiérarchique au sein des organisations, plutôt que chercher à développer et à maîtriser une expertise relative à un métier quelconque. Et si l'on était ouvrier non qualifié ou semi qualifié, on aurait peu de chance de progresser dans son parcours professionnel (THOMAS,1989).
Avec les récentes transformations des marchés internes (réduction des opportunités de promotion, développement de la mobilité latérale) qui se conjuguent à l'existence des conflits potentiels entre les différents groupes de cadres, on pourrait penser que les nouveaux modes d'organisation du travail ont entraîné une résurgence de la division horizontale, et que par contre il n'est pas facile pour les individus d'inscrire leur développement dans le contexte de la carrière d'accomplissement qui risquerait un jour de se substituer à la carrière d'avancement.

Notre étude sur les deux formes de carrières qui ont tendance à se développer parallèlement au sein des entreprises, l'une (carrière d'avancement) qui caractérise essentiellement les cadres de haut niveau ou ceux considérés comme des hauts potentiels, l'autre(carrière d'accomplissement) qui concerne plutôt les cadres intermédiaires et de bas niveau, vise à souligner que la gestion segmentée de cette population risque de générer des contradictions suivantes:
_ dans les nouvelles organisations, notamment celles qui fonctionnent en "juste-à-temps", et qui opèrent un contact direct avec le marché (market-in) en faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation et d'innovation, l'engagement et le professionnalisme de l'ensemble des cadres doit être privilégié et mobilisé. L'élément essentiel de l'efficacité de ces nouvelles structures serait lié à une combinaison de diverses compétences et expériences professionnelles.

Cette hétérogénéité des expériences, nécessaire pour les structures de travail qui valorisent la créativité, est fondée sur la complémentarité des contributions individuelles au niveau des disciplines économiques (par exemple coopération entre cadres informaticiens et électroniciens...), ou des types de compétences (théoriques et pratiques...). Or, le fait de privilégier la logique de hiérarchisation des critères (préférence donnée aux diplômes élevés, et notamment en provenance des grandes écoles par rapport à l'expérience professionnelle) dans la gestion des carrières, ne fait que souligner la distance qui sépare les cadres qui poursuivent une carrière d'avancement et ceux qui poursuivent une carrière d'accomplissement. Les difficultés rencontrées par les cadres intermédiaires et de bas niveau dans leur progression met en avant une série de problèmes qui pourraient devenir plus répandus dès lors que la division horizontale du travail s'étend dans un monde d'organisations conçues initialement pour une division verticale du travail.

_ aujourd'hui, les cadres intermédiaires et de bas niveau fondent en général leurs carrières sur l'acquisition permanente de nouveaux savoirs face à l'évolution rapide des technologies et de leur univers professionnel. En conséquence, leur identité est non seulement basée sur leur statut (qui risque de sérieuses remises en cause avec cette gestion sélective de carrière), mais également sur une logique qui valorise l'expérience professionnelle et l'accomplissement des responsabilités. De ce fait, ils ne demandent que leur professionnalisme et leur expertise soient reconnus à leur juste valeur. Or, la réduction des possibilités d'octroi de primes et de promotions qui caractérise les carrières des cadres intermédiaires, suggère que les entreprises ne sont pas encore organisées de façon à faire face au développement de ceux dont les mérites essentiels reposent sur l'acquisition de l'expertise et de l'expérience professionnelle. Cette situation ne fait que renforcer le sentiment d'injustice et de ressentiment que la plupart des cadres intermédiaires développent à l'égard des cadres dirigeants qui, souvent, ne font pas de la progression de ces premiers l'une des priorités des entreprises.

_ comme nous l'avons déjà signalé, les cadres intermédiaires (notamment ceux qui sont promus à partir des rangs de techniciens supérieurs) ont souvent, dans leur domaine spécifique, des connaisances plus pointues que les cadres généralistes qui les supervisent. Et comme en général ce sont eux qui construisent et maintiennent la base du système de production, et qui en plus génèrent les informations nécessaires sur lesquelles leurs supérieurs s'appuient pour prendre des décisions (BARLEY,1993), on pourrait dire que ces cadres représentent en quelque sorte l'une des principales ressources d'une organisation.

Ils sont même appelés à avoir un rôle plus important encore lorsque les systèmes de production deviennent plus complexes et dépendants des technologies avancées.

Traditionnellement, les conceptions qu'on se fait sur les carrières verticales supposent que l'avancement et l'accomplissement du travail sont des facteurs indissociables, ou autrement dit celui qui fait un bon travail est en droit d'espérer une promotion. Cependant, aujourd'hui cette conception est en train de subir une remise en cause face au blocage de carrière qu'ont connu certains cadres intermédiaires, et qui suggère que désormais il n'y a plus de parallèle entre l'avancement et l'accomplissement du travail, et que la mobilité ascendante sert à rémunérer un travail bien fait, mais réalisé effectivement dans le contexte d'un nombre restreint d'activités. Les difficultés viennent de ce que les organisations, qui fonctionnent dans un monde où la division horizontale du travail prend une importance croissante, semblent ne pas savoir comment reconnaître et "récompenser" les compétences issues essentiellement du processus d'apprentissage. Il est probable que pour aller d'une culture d'avancement à une culture d'accomplissement, les entreprises soient requises à adopter de nouvelles stratégies en matière de gestion des ressources humaines qui soient en rupture avec les pratiques du passé. Pour ce faire, les cadres dirigeants devraient savoir apprécier et reconnaître les différentes sortes de connaissances et d'aptitudes, que ce soient celles qui sont conférées par les savoirs formels, acquis en formation initiale, ou celles qui sont obtenues notamment par l'apprentissage dans le travail. Par exemple, au sein des activités de production, les compétences sont souvent acquises par expérience, et les capacités liées à la connaissance des hommes, des équipements et de l'entreprise sont à la fois difficiles à repérer en dehors des situations bien définies, et à obtenir à travers les processus de formation initiale. De la même façon, en ce qui concerne les fonctions commerciales et technico-commerciales, les connaissances formelles ne donnent pas non plus aux titulaires une garantie de compétences.

_ à l'instar des artisans et des professions libérales, les cadres intermédiaires ont tendance à poursuivre une carrière horizontale et se satisfont parfois de rester aux mêmes postes. Cependant, le fait de ne pas changer de postes peut ne pas poser de problème dans la mesure où cette situation correspond aux concepts de "plateaux de carrières" et non pas à celui de "plafonnements de carrières". Notons que les plateaux de carrières se réfèrent à des situations professionnelles où les cadres, tout en restant aux mêmes postes, peuvent poursuivre leur développement qui sera concrétisé par l'évolution salariale, et la reconnaissance d'un accroissement de compétences (sanctionnée par exemple par l'accès à un niveau de qualification supérieur).

Ce concept de plateau de carrière se distingue de celui de plafonnement de carrière qui désigne, pour certains cadres, le blocage de leur évolution professionnelle (DANY, LIVIAN, 1995).

Ceci dit, tous les postes ne présentent pas un degré élevé d'évolutivité, aussi les organisations qui sont susceptibles de valoriser les carrières d'accomplissement devraient permettre aux cadres, à travers la mobilité horizontale, de constituer des plateaux de carrière tout en étant confrontés à différents univers professionnels et en ayant ainsi les opportunités d'approfondir leurs compétences. Les organisations pourraient de ce fait légitimer et non dévaloriser les carrières des cadres intermédiaires, qui construisent leur autorité davantage sur l'expérience et l'apprentissage que sur une position hiérarchique, dont certains attributs deviennent à l'heure actuelle plus ou moins fragilisés.
A l'époque où les possibilités d'avancement sont réduites, le fait de légitimer les carrières horizontales constitue l'un des moyens de motiver les cadres, tout en permettant un accès plus flexible à des savoirs et des compétences qui sont en continuelle évolution.

Par ailleurs, comme les tâches deviennent aujourd'hui plus techniques et les savoirs plus segmentés, si les organisations veulent valoriser les carrières d'accomplissement, elles devraient mettre en place des systèmes d'évaluation basés sur l'avis des experts, et non sur celui des cadres généralistes qui, souvent, n'ont pas les aptitudes nécessaires pour bien juger de la performance de ces cadres dont la caractéristique essentielle réside dans l'expertise technique.
Cependant, il est à noter que les trajectoires professionnelles que connaissent actuellement les cadres suggèrent que l'organisation des marchés internes de cette catégorie s'inscrit dans ce qu'on peut appeler une "culture d'entreprise", qui a tendance à valoriser ou ne pas valoriser certains types de carrières. Quoiqu'il nous soit difficile de prédire comment cette "culture" va finalement s'adapter à l'accroissement de nouvelles formes de mobilité latérale, et donc à celui des carrières d'accomplissement, nous pourrions penser que cet ajustement ne se fera pas sans conflit, notamment pour les cadres qui aspirent à l'accès à des niveaux supérieurs, et qui pourtant se retrouvent confrontés à une réduction des possibilités d'avancement qu'impliquent les transformations dans les structures des marchés internes.

CHAPITRE 4 : LA PRÉCARISATION DE LA SITUATION PROFESSIONNELLE DES CADRES ET LA DISCRIMINATION SEXUELLE.

Avec les crises qui culminent durant les périodes de récession vers le début des années 80, et notamment au tournant des années 90, une attention croissante est portée sur la capacité des entreprises à répondre aux pressions des marchés des produits, c'est-à-dire sur la nécessité pour elles de devenir plus flexibles, en particulier en ce qui concerne l'utilisation de l'emploi. Le mot flexibilité est regardé comme synonyme de l'ajustement pratiqué par la firme au niveau de la rémunération, du volume de l'emploi, et de la façon dont la main-d'oeuvre est utilisée pour s'adapter aux fluctuations des activités et des prix des produits. A cet égard, toute une série de stratégies de flexibilité ont été identifiées et caractérisées par ATKINSON (1986) comme étant d'ordre financier, quantitatif, fonctionnel, et visant en plus à un recours croissant à l'externalisation. Ces politiques de flexibilisation ont pour conséquence de précariser en quelque sorte la situation professionnelle des cadres, tout en diminuant leur sécurité d'emploi et en même temps augmentant leurs risques de tomber au chômage.
Dans ce chapitre, nous allons étudier les raisons qui ont amené les firmes à privilégier les politiques de flexibilisation d'emplois, ainsi que l'impact que ces politiques sont susceptibles d'exercer sur les carrières des cadres. En même temps, nous cherchons à savoir quelles seraient les nouvelles frontières établies entre les emplois primaires et secondaires; jusqu'à quel point le secteur secondaire pourrait-il absorber les cadres qui sont écartés du secteur primaire; et dans quelle mesure les nouveaux impératifs de la concurrence pourraient-ils induire des changements dans les termes et les conditions d'emplois des cadres, et notamment dans les modalités de leur contrat de travail. Nous allons aussi analyser la pertinence des hypothèses de la théorie de la segmentation du marché du travail, et ce à travers les données empiriques concernant le développement des emplois atypiques qui touche de plus en plus de cadres à l'heure actuelle. Enfin, nous allons aussi nous pencher sur le chômage des cadres, les difficultés d'insertion des jeunes diplômés, ainsi que sur la discrimination sexuelle à l'égard des femmes cadres qui aujourd'hui encore, constitue l'un des aspects fondamentaux de la segmentation du marché du travail.

4.1. STRATÉGIES D'ENTREPRISES : LE CENTRE ET LA PÉRIPHÉRIE.

Selon ATKINSON (1986), depuis ces quinze dernières années sur le plan international, la nature des marchés des produits a subi de profondes transformations. On assiste à un déplacement des marchés de produits de masse vers

le développement des marchés de "niches", et la concurrence s'opère non seulement par les prix, mais également par les aspects hors prix. Avec les changements rapides de la technologie, l'obsolescence plus vite des produits, et l'intensification de la concurrence, des répercussions se constatent sur le marché du travail et sur la nature de la demande de travail.

Afin de rester compétitives dans cet environnement hautement volatil et concurrentiel, les firmes ont besoin d'une main-d'oeuvre plus "flexible" ou adaptable, et les gains obtenus grâce à l'accroissement de la flexibilité se traduiraient par une augmentation de la productivité et une baisse des coûts unitaires du travail. Avec son concept de la "firme flexible", ATKINSON identifie ce qu'il considère comme un changement fondamental dans les politiques d'emploi des organisations. Dans leur utilisation de la main-d'oeuvre, les firmes sont plus intéressées par un recours plus fréquent au marché du travail externe, et cela se fait souvent au détriment du développement des marchés internes. Pour pouvoir répondre aux fluctuations rapides des marchés des produits, les firmes recherchent une plus grande flexibilité de l'emploi et ceci se manifeste notamment par l'expansion des stratégies faisant appel à des travailleurs périphériques ou ceux qui occupent des formes particulières d'emploi.

L'approche d'ATKINSON se focalise essentiellement sur les ajustements par les coûts, et considère que les réponses immédiates des firmes face aux changements survenus sur les marchés des produits, se concentrent essentiellement dans la réduction du volume de l'emploi et d'autres coûts relatifs au travail, car ces coûts se trouvent plus directement sous le contrôle des firmes. Cependant, on doit noter que même dans la perspective du court terme, la nature de la concurrence sur les marchés des produits est telle que les seules considérations des coûts de main-d'oeuvre ne sont pas suffisantes, car les pressions des marchés se font également sur les aspects hors prix, c'est-à-dire tout ce qui a trait à la qualité, au délai de livraison, à la composition et au renouvellement des produits. La possibilité de répondre à ces exigences dépend des systèmes d'organisation, de l'implication des salariés et des méthodes d'incitation mises en oeuvre. En effet, la qualité est difficile à réaliser dans le cadre de l'organisation scientifique du travail, qui fait que la firme est incapable de satisfaire une demande très variée avec la mise en oeuvre de la séparation entre la conception et l'exécution, la parcellarisation des tâches, et l'imposition de la coordination hiérarchique (PIORE, SABEL,1984). Le système taylorien est donc considéré comme contre-productif en termes de qualité et même de coûts de travail, du fait qu'il engendre chez les salariés des comportements de résistance, notamment au niveau du contrôle.

Une des conditions de flexibilité réside donc dans l'attribution aux salariés une plus grande autonomie et responsabilité dans le processus de production, ainsi que la mise en place du travail en équipes, bref tout ce qui se concrétise dans ce qu'on appelle les innovations organisationnelles que nous avons déjà étudiées précédemment. Cette flexibilité organisationnelle témoigne du souci des employeurs de mettre l'accent sur la contribution des salariés, et notamment des cadres, dont les connaissances des produits, des marchés et du processus de production, constituent les éléments essentiels de la performance de l'ensemble de la firme. Ce souci s'accompagne aussi de la reconnaissance par les employeurs que le mode de coordination hiérarchique n'est pas le meilleur moyen de surmonter le problème de la dimension informationnelle dans les coûts de transaction (WILLIAMSON, 1985). De ce fait, la coopération entre les cadres et leurs subordonnés, et le développement d'une culture d'entreprise axée sur un plus grand recours au travail en équipes, s'avèrent plus efficaces que les approches traditionnelles sur le plan des stratégies d'organisation du travail.
De plus en plus, on reconnaît l'existence d'une interaction entre les stratégies de marketing, de production, d'organisation du travail et de l'emploi des firmes, ces stratégies étant influencées de façon importante par les changements économiques et technologiques, et par le déplacement des rapports de forces qui existent au sein des firmes, entre les firmes, ainsi que vis-à-vis de leurs clients et de leurs fournisseurs.

La culture de flexibilité qu'adoptent les firmes à l'heure actuelle va donc influer sur la quantité et la qualité de la main-d'oeuvre requise par la firme, et sur les termes de l'emploi, des systèmes de rémunération et d'organisation du travail.
Nous avons déjà étudié certains aspects de la flexibilité tels que la flexibilité salariale, la flexibilité organisationnelle et fonctionnelle, concrétisée respectivement dans la mise en place des nouvelles méthodes d'organisation et de gestion de la mobilité et des carrières des cadres. Nous avons aussi étudié les implications que ces types de flexibilité peuvent avoir pour le travail, les rôles des cadres, ainsi que pour les conditions de leur emploi (sécurité...).

Dans cette section, nous allons analyser la flexibilité d'emploi mise en place dans les firmes et essayer de voir s'il est toujours approprié de différencier le marché du travail des cadres en des segments ou secteurs dans lesquels les emplois "standards" ou "typiques" peuvent bénéficier des avantages généralisés, et que les emplois "non standards" ou "atypiques" cumulent des désavantages généralisés.

4.1.1. LES DIFFÉRENTES FORMES DE FLEXIBILITÉ.

Comme nous l'avons déjà dit plus haut, selon ATKINSON (1986) la pratique de la flexibilité dans les entreprises prend en général cinq formes: la flexibilité quantitative externe, l'externalisation, la flexibilité interne, la flexibilité fonctionnelle, la flexibilité salariale.

** LA FLEXIBILITÉ QUANTITATIVE EXTERNE:*

Dans les années 50 et 60, la forte croissance économique et la situation de plein emploi (qui correspond à celle servant de référence à l'ouvrage de DOERINGER et PIORE (1971)) allant jusqu'à des pénuries de main-d'oeuvre, incitaient les entreprises à chercher les moyens de fidéliser les travailleurs, et notamment les cadres. Pour les mêmes raisons, ces temps là étaient également une période de forte influence syndicale. Il s'ensuivait que, par la loi et les conventions collectives, les salariés ont pu bénéficier des contrats de travail leur assurant une large garantie, et dans la majorité des cas pour les cadres, une véritable sécurité de l'emploi, et un système de rémunération qui privilégient l'ancienneté. On a donc affaire à ce qu'on appelle le marché interne primaire au sens de DOERINGER et PIORE.
Parfaitement adapté à une situation de plein emploi et de croissance régulière, ce système ne peut plus fonctionner dans les nouveaux contextes économiques où les marchés sont beaucoup plus fluctuants. Dès lors, les entreprises ont demandé : facilitation des licenciements par un aménagement des textes législatifs et règlementaires, et par une révision des conventions collectives; création ou élargissement des possibilités de conclure des contrats à durée déterminée(contrats à courte durée, travail temporaire, recrutement pour la durée d'un projet, extension des périodes d'essai, assouplissement des règles de remplacement des salariés absents pour cause de maladie ou de maternité...); développement du travail à temps partiel (travail intermittent, partage d'emploi).

** L'EXTERNALISATION.*

Cette forme de flexibilté a pour objectif principal la substitution d'un contrat commercial au contrat de travail. Le droit de travail, qui régit le contrat de travail, vise à défendre les droits des salariés et peut-être considéré par l'employeur comme favorisant le salarié par rapport à lui (OCDE,1990). Le droit commercial qui régit le contrat commercial, a plutôt pour objet le maintien d'un équilibre entre les droits et les devoirs des deux contractants: l'employeur peut librement fixer les délais, les conditions de livraison, mettre fin à un contrat conclu pour une durée déterminée,

puis faire appel à un autre fournisseur. Aucune convention collective, aucune intervention des syndicats ne l'en empêchera, et il ne risque pas d'avoir à rémunérer des salariés en surnombre dans le cas d'une baisse des activités de l'entreprise.
L'externalisation peut prendre plusieurs formes: la sous-traitance, le travail intérimaire (location de personnel), l'utilisation des travailleurs indépendants.
Tous ces moyens d'externalisation existent depuis longtemps, mais ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est l'utilisation systématique de ces procédés dans un but d'externalisation du risque, et non plus seulement de recours à des qualifications absentes de l'entreprise ou de remplacement temporaire.

** LA FLEXIBILITÉ QUANTITATIVE INTERNE.*

Elle consiste à adopter les moyens par lesquels un employeur peut modifier la quantité d'heures de travail disponibles sans modifier le nombre de salariés. Ces moyens s'identifient souvent sous le nom d'aménagement du temps de travail qui peut prendre plusieurs formes:
- les variations de la durée du travail autour d'une moyenne, sur une période plus ou moins longue;
- la souplesse du temps de travail donnée par les jours de congés ou les jours mobiles de congés;
- l'utilisation de diverses formules de travail posté.

L'objectif de cette forme de flexibilité est de parvenir progressivement à un régime de contrats de travail prévoyant un nombre annuel d'heures de travail et laissant à l'entreprise la possibilité de faire varier (dans certaines limites) les heures réellement travaillées, le salaire restant constant et indépendant du travail effectivement réalisé durant la période, les heures supplémentaires n'étant plus payées, mais compensées par des heures de repos ou par des horaires plus courts en d'autres périodes.

En France, la loi sur la flexibilité quantitative interne est précise, elle a été récemment modifiée par la loi quinquennale sur l'emploi et l'aménagement du temps de travail, et de nombreux accords sur ce sujet ont été signés depuis l'adoption de cette loi. Il est à noter que la flexibilité quantitative interne concerne plus les ouvriers que les cadres, dont les rôles et la charge de travail sont plus compatibles avec des temps de travail réguliers et traditionnels.

** LA FLEXIBILITÉ FONCTIONNELLE.*

Celle-ci repose essentiellemnt sur la polyvalence et la mobilité latérale des travailleurs. Nous avons déjà largement traité de cette forme de flexibilité, toutefois, nous en rappelons ici les principaux points:
- La polyvalence des salariés, notamment celle des cadres, qui est liée à la mise en oeuvre de la mobilité latérale, s'inscrit essentiellement dans le contexte des nouvelles méthodes d'organisation, et vise à donner à chaque travailleur plus d'initiative et de variétés dans ses tâches.
- Pour répondre aux mouvements erratiques ou saisonniers dans la production, la flexibilité fonctionnelle permet d'échanger les personnels appartenant à différents services d'une même entreprise. Cela n'est possible que si les salariés ont une polyvalence suffisante pour s'adapter rapidement à de nouveaux postes de travail.

- D'une façon générale, la possibilité pour une entreprise de survivre aux évolutions des marchés et des technologies dépend avant tout de la faculté à se redéployer à moyen et long terme, et donc de la faculté des travailleurs, et en particulier des cadres, de changer de métier au cours de leur vie professionnelle à l'intérieur d'une même entreprise. La condition relève en effet de l'acquisition des qualifications nécessaires, et donc d'une formation initiale et permanente aussi riche et large que possible.

** LA FLEXIBILITÉ SALARIALE.*

Comme nous l'avons déjà constaté lors de notre étude sur l'évolution du système de rémunération des cadres, aujourd'hui la plupart des entreprises cherchent à substituer les gestions individualisées aux gestions collectives des rémunérations (simplication des grilles de salaires même pour les non cadres, niveaux des salaires plus en rapport avec les performances des salariés).
La flexibilité des salaires est en général un moyen de motiver les salariés et de les encourager à une meilleure productivité (c'est le cas du salaire d'efficience par exemple), mais selon l'OCDE (1990), les entreprises ne la considèrent pas comme un élément significatif de la politique de flexibilité de l'emploi.
En France, la plupart des entreprises associent à la politique de flexibilité de l'emploi le recours aux contrats à courte durée (emplois à durée déterminée, emplois intérimaires), la possibilité de licencier ou la durée du travail variable. Il y a en effet un lien direct entre le niveau du chômage et la flexibilité du travail. L'existence d'un chômage élevé qui conduit à la fois à une diminution des opportunités d'emplois sur le marché du travail et à un affaiblissement du pouvoir

des syndicats, réduit ainsi la possibilité de ces derniers de faire valoir leurs revendications tout en élargissant le degré de liberté des employeurs. Dans ce contexte, il est donc plus facile pour les entreprises de recruter sur la base des emplois atypiques, de courte durée, qui n'auraient pas trouvé preneur en situation de plein emploi. Nous voyons donc qu'il y a une interaction entre le marché externe et l'organisation interne des entreprises, interaction qui contribue à segmenter le marché du travail des cadres comme nous l'avons déjà analysé précédemment.

Du fait de l'importance croissante que prennent les formes particulières d'emplois à un moment donné dans les trajectoires professionnelles des cadres et des jeunes diplômés, ces types d'emplois, mis en place dans le contexte de la flexibilité quantitative externe, méritent donc une analyse plus détaillée qui nous aidera à mieux comprendre pourquoi les entreprises préfèrent y recourir massivement à l'heure actuelle.

4.1.2. LES FORMES PARTICULIÈRES D'EMPLOIS.

Aujourd'hui avec l'extension du chômage, de plus en plus de cadres et de jeunes diplômés du supérieur voient leur situation professionnelle se précariser. Les premiers, après avoir été licenciés, ont souvent des difficultés à retrouver un emploi stable, de même niveau que celui qu'ils ont perdu, et ont dû de ce fait être obligés de travailler sous un statut précaire. Quant aux jeunes diplômés, pour s'insérer sur le marché du travail, ils ont dû parfois aller d'un contrat à durée déterminée à un autre avant de pouvoir stabiliser leur emploi (nous approfondirons ce point plus tard).

Les formes particulières d'emplois encore désignées sous le nom d'emplois atypiques, regroupent les contrats à durée déterminée, le travail temporaire, le travail à temps partiel, la sous-traitance, le travail en régie..., et qui se définissent par opposition à la forme commune ou typique de l'emploi, caractérisée par un contrat à durée indéterminée, une activité à temps plein, un travail qui s'effectue dans l'entreprise de l'employeur. L'emploi atypique relève des stratégies de flexibilité et des marchés internes secondaires, alors que la forme typique serait plutôt l'attribut des marchés internes primaires et donc de la gestion de la stabilité (DOERINGER, PIORE,1971). Ces deux aspects, contradictoires mais complémentaires, constituent les principales composantes des méthodes de gestion des ressources humaines dans les entreprises.

** LES CONTRATS À DURÉE DÉTERMINÉE:*

Selon l'INSEE (THIERY,1995), au début de 1995, dans les moyens et grands établissements (au moins 50 salariés), la reprise des embauches s'est faite essentiellement sur des contrats à durée déterminée, c'est-à-dire ceux qui produisent, pour les salariés concernés, un lien limité dans le temps avec leur employeur . Avec un taux d'entrée dans l'emploi de 29%, 21,2% sont sur contrats à durée déterminée, et seul 5,4% occupent un emploi à durée indéterminée. Parallèlement, avec un taux de sortie de 29,5%, les fins de contrats à durée déterminée sont de 17,5%, alors que les licenciements économiques n'occupent que 1,5%. (Le taux d'entrée se définit comme étant le rapport entre le nombre de personnes recrutées sur l'effectif des salariés présents au 1er janvier de l'année considérée. Le taux de sortie est le rapport entre le nombre de personnes ayant quitté les entreprises sur l'effectif des salariés présents en début d'année).
Par rapport à 1994, pour l'ensemble de la population active en France, le taux d'entrée sur ce type de contrat en 1995 a progressé de 3,1%, alors que le taux d'entrée sur contrats à durée indéterminée ne progressait que de 0,3%. La part des contrats courts dans les embauches a ainsi continué sa progression commencée dès 1991; elle a atteint 75% en 1995 contre 71% en 1993, 67,3% en 1992 et 64,6% en 1991.

Par ailleurs, la durée des contrats à durée déterminée s'est raccourcie; près de 65% des contrats de ce type ont duré moins de six mois en 1995, contre 60% en 1993. Lorsque la croissance n'est pas stable, les entreprises préfèrent embaucher pour de courtes périodes, ce qui leur donne une plus grande flexibilité dans le mode de gestion de leur personnel.
Par contre, les transformations des contrats courts en embauches à durée indéterminée ont été plus fréquentes. En 1995, 17% des embauches sur contrats à durée déterminée ont débouché sur un contrat à durée indéterminée, alors que cette transformation ne concernait que 12% des contrats en 1993; notons en plus qu'en 1989, il y avaient 26% des contrats courts qui débouchaient sur des contrats fermes. On constate donc qu'en période de reprise de la croissance, les transformations des contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée s'accroissent, alors qu'elles deviennent plus rares en période de récession.

Selon l'APEC (1997) (Tableau 4.1), la proportion des cadres qui ont travaillé dans des emplois temporaires est en augmentation: pour les contrats à durée déterminée (CDD), cette proportion est de 9% en 1994, 11% en 1995, et 12% en 1996; pour l'intérim, elle est respectivement de 8%, 10% et 10%. Par rapport à l'ensemble des cadres, ceux qui sont au chômage ou qui ont changé d'entreprises sont plus touchés par ces formes particulières d'emplois, y compris le temps partiel.

Tableau 4.1 : Avez-vous déjà travaillé ?

En %	1994			1995			1996		
	Cadres au chômage	Cadres ayant changé d'entreprise	Ensemble	Cadres au chômage	Cadres ayant changé d'entreprise	Ensemble	Cadres au chômage	Cadres ayant changé d'entreprise	Ensemble
A temps partiel ?	8	10	6	17	7	7	17	2	6
En intérim ?	16	12	8	11	11	10	16	15	10
En CDD ?	12	20	9	19	20	11	24	22	12

Source : APEC 1997.

Le travail à temps partiel est considéré comme une forme précaire d'emploi dans la mesure où il est utilisé comme un moyen d'adaptation de l'emploi aux fluctuations de la production. Pour l'ensemble des cadres, les contrats à durée déterminée s'applique plus fréquemment aux jeunes diplômés de moins de 35 ans, ce qui confirme que ce type de contrat est utilisé comme mode de recrutement privilégié des jeunes, y compris pour les postes de cadres. Ce sont aussi les cadres du secteur tertiaire, et notamment ceux des secteurs Informatique, Études et Conseils, Personnel et Communication qui ont travaillé souvent en contrats à durée déterminée.

Par ailleurs, selon l'Enquête Emploi de l'INSEE, le nombre de cadres d'entreprises qui ont travaillé sur des emplois précaires n'ont cessé de s'accroître: en mars 1983, le nombre des cadres intérimaires, apprentis, stagiaires était de 5172, et celui des CDD était de 12.600. Ce nombre est respectivement de 8697 et 13.008 en mars 1989, 2874 et 22.815 en mars 1993, 5481 et 26.493 en mars 1996. On voit que les entreprises, notamment depuis les années 90, ont une nette préférence pour les CDD par rapport à l'intérim, ceci étant peut être dû à des raisons suivantes: les coûts occasionnés par le travail intérimaire est plus élevé que celui d'un CDD, et souvent les entreprises ont recours à l'intérim pour des missions spécialisées; les CDD servent de plus en plus comme un instrument de mise à l'épreuve et un moyen d'accès à un emploi stable.

** L'INTÉRIM:*

Le travail intérimaire, c'est l'utilisation par l'entreprise de travailleurs qui n'ont pas avec elle un contrat de travail et qui sont rémunérés par une firme différente; à l'heure actuelle, l'intérim a même tendance à s'étendre jusqu'aux postes de cadres dirigeants (BAUDET,1996). Fort répandu aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Belgique, et même aux Pays-Bas, le concept de "management de transition" commence à faire son apparition en France vers le début des années 90.

Cette situation s'inscrit dans un contexte caractérisé par des difficultés économiques, de grandes restructurations, et notamment par l'émergence du capitalisme des investisseurs, lesquels n'hésitent pas à se séparer des dirigeants qui n'arrivent pas à satisfaire leurs exigences en matière de rentabilité financière.

Le recours à l'intérim au niveau des postes à haute responsabilité est souvent le fait des petites et moyennes entreprises, ou des filiales des grands groupes dont le chiffre d'affaires varie entre 100 et 500 millions de francs. Les fonctions pourvues concernent essentiellement celles des directions générales, financières, informatiques, et de production. Les missions d'un manager intérimaire dure en moyenne entre six à douze mois, et coûte, selon le poste occupé, entre 7.000 et 15.000 francs par jour. Ces managers sont souvent appelés soit pour mettre en place des restructurations (par exemple réduire de façon drastique les effectifs, ce que la direction en place pourrait se sentir techniquement ou humainement "incapable" de faire), soit pour effectuer des remplacements non prévisibles par l'entreprise (démissions, accidents...).
Si l'intérim de cadres dirigeants n'est pas encore très répandu en France du fait que les entreprises françaises sont encore réticentes à l'idée de confier des secrets directoriaux à des managers temporaires, cependant cette formule offre une grande flexibilité quant à la gestion du personnel à haute responsabilité: au cas où certains cadres dirigeants n'arriveraient pas à satisfaire les attentes des entreprises utilisatrices de leurs services, celles-ci pourraient toujours changer d'intérimaire; et si le cadre réussissait dans sa mission, l'entreprise pourrait lui proposer un poste définitif, ce qui se réalise dans environ 20% des cas.
On voit qu'en plus du contrat à durée déterminée, le travail intérimaire peut être considéré aujourd'hui comme un moyen pour les cadres d'accéder à un emploi stable, c'est-à-dire un lieu de passage du marché secondaire au marché primaire.

** L'EXTERNALISATION DES SERVICES:*

L'externalisation des services (notamment ceux qui ont trait aux services périphériques) concernent non seulement les emplois traditionnellement peu qualifiés comme la restauration, le gardiennage..., mais également et de plus en plus ceux qui se caractérisent par de hautes qualifications, mais dont l'utilisation irrégulière ne nécessite pas un emploi permanent et à plein temps. Le développement d'emplois "à temps partagé", c'est-à-dire d'emplois occupés par des cadres qui travaillent pour plusieurs employeurs à la fois, s'inscrit également dans cette logique d'externalisation. Ainsi, les petites entreprises peuvent bénéficier des compétences et des services d'un spécialiste ou d'un cadre qualifié, sans pour autant avoir à l'embaucher à temps plein et de façon permanente.

Ces formes d'emplois, pratiqués en France par les entreprises comme Digital Equipment et IBM, conviennent parfaitement au secteur de l'informatique (BRUNHES,1994).
Ainsi, l'externalisation des services d'ingénierie informatique correspond en fait à la banalisation de l'usage des micro-ordinateurs, qui se manifeste notamment par la maîtrise pour un grand nombre de salariés (et en particulier les cadres) de l'utilisation de logiciels de gestion ou de traitement de texte, ce qui rend souvent inutile le maintien d'un service informatique interne à l'entreprise. Il est donc plus rationnel pour cette dernière de faire appel aux spécialistes extérieurs pour la gestion des fonctions d'ingénierie dont elle a besoin, mais qui sont considérées en quelque sorte comme des activités périphériques de l'entreprise. En effet, le coût d'usage de ces cadres au cas où ils sont employés sur un contrat "typique" (coût salarial+ coût de formation visant à maintenir un bon niveau de qualification et d'expertise, dans un secteur où les qualifications deviennent rapidement obsolètes) constitue pour l'entreprise un investissement trop lourd et non indispensable, et justifie donc le recours à un service spécialisé extérieur. On retrouve ces mêmes raisons lorsque l'entreprise fait appel à des sociétés de conseils ou de services à haute valeur ajoutée.

** LA SOUS-TRAITANCE DES ACTIVITÉS:*

Pour ce qui est de la sous-traitance des activités qui ont un lien direct avec la production, on note qu'à l'heure actuelle se développent deux principales tendances:
_ Confrontées à des processus de production devenus de plus en plus complexes et aux exigences en matière de qualité des produits, les entreprises donneuses d'ordres cherchent à développer un réel partenariait avec les firmes sous-traitantes, et ceci se réalise à travers l'établissement d'une relation plus stable avec un réseau restreint de sous-traitants qui pourraient donner des garanties en termes de qualité, de fiabilité et de respect de délais. Dans ce contexte, lorsque les donneurs d'ordres modernisent leur système de production, ils peuvent entraîner les sous-traitants dans leur sillage en les aidant à mettre en place des procédures de modernisation, tant sur le plan des équipements que sur celui des modes de gestion et d'organisation du travail. Aussi, les entreprises sous-traitantes qui fonctionnent avec le processus de qualité totale réalisent souvent, avec l'assistance des donneurs d'ordres, des investissements dans la formation de leurs salariés.
Cette nouvelle tendance (recherche de partenariat et de qualité) se constate à l'heure actuelle dans un certain nombre de secteurs industriels, et notamment dans le secteur automobile.

_ Concernant la sous-traitance des spécialités, parfois en voulant assurer une plus grande maîtrise du processus de production, certaines entreprises procèdent au rapatriement des activités qui jusqu'ici ont été sous-traitées à des entreprises spécialisées, mais qui désormais exigent une plus grande technicité et une plus grande qualification de la main-d'oeuvre. Le rapatriement de ces activités s'explique par le fait que leur maîtrise est considérée comme indispensable au bon déroulement du processus de production dans son ensemble, et donc à la compétitivité de la firme. Cette façon de procéder des entreprises témoigne de l'impact que pourrait exercer un changement technologique sur les stratégies de distribution des activités et des risques, ainsi que sur les stratégies de stabilisation ou de déstabilisation des emplois opérées par les grandes firmes. Ces politiques rendent compte également d'une recherche de compromis dans les objectifs des donneurs d'ordre qui d'une part, veulent s'assurer stabilité et compétence chez les sous-traitants, et d'autre part cherchent la flexibilité en évitant de s'attacher les emplois extérieurs qui, pourtant, pourraient s'avérer utiles en cas de baisse de la production.

Les raisons du recours des entreprises à la sous-traitance des services périphériques ou des activités qui ont un lien direct avec la production se trouvent à plusieurs niveaux:
_ la réduction des coûts salariaux et notamment ceux liés aux avantages procurés par des marchés internes (avantages sociaux, une certaine garantie d'emploi...);
_ la souplesse d'utilisation des contrats de prestations de services ou de personnels, dont la gestion et la stabilité de l'emploi ne relèvent pas de la responsabilité de l'entreprise;
_ l'entreprise n'a pas à s'occuper de la formation des personnels dont l'activité atypique ou marginale ne justifie pas un tel investissement de la part des firmes.

** LE TRAVAIL INDÉPENDANT:*

Le travail indépendant constitue une forme particulière de sous-traitance car ici les entreprises(notamment les grandes) emploient, de façon ponctuelle ou régulière, les individus qui ne dépendent pas d'une entreprise, et qui de ce fait ne sont liés par aucun contrat de travail. Depuis ces dix dernières années, le travail indépendant (le self employment ou le free lance) connaît une expansion considérable en Grande-Bretagne (il occupe environ 15% de la population active) et concerne de plus en plus les emplois de haute qualification. Ce type de travail se développe également dans les autres pays européens, pour les emplois de services hautement qualifiés (conseils, études, marketing, informatique...) et dans les entreprises du secteur tertiaire. Considéré encore jusqu'à récemment comme une forme d'emploi très peu

répandue en France, le travail indépendant y a connu, notamment vers le début des années 90, des évolutions importantes. En 1995, il y avait environ 2,8 millions de personnes travaillant sous ce régime, contre 2,7 en 1994 (MÉDA,1996).
Le travail indépendant se réalise en général soit à l'initiative de l'employeur qui demande un changement de statut du cadre salarié, soit à l'initiative de ce dernier qui désire créer son propre emploi.
_ Dans le premier cas de figure, les entreprises veulent procéder à une transformation radicale de la relation salariale: elles mettent fin au contrat de travail, et souvent conservent un lien avec l'ex-salarié en demandant à celui-ci de devenir un "offreur de service" sous le statut indépendant. Confrontés à cette situation, en général les cadres n'ont pas d'autre alternative s'ils veulent échapper au chômage. Il leur reste donc à négocier les conditions de rupture de leur contrat de travail, ainsi que la stabilité et la nature de la relation qui continue à les lier à leur ancien employeur.
_ Dans le deuxième cas, le fait de devenir indépendant ne relève pas de la contrainte imposée par l'entreprise, mais de la propre décision du cadre. Ce choix peut correspondre soit à la création d'entreprise individuelle, soit à la recherche d'une activité rémunératrice. Face aux changements survenus actuellement sur le marché du travail des cadres, un grand nombre de cette catégorie ont décidé d'utiliser leurs compétences professionnelles en tant qu' "offreurs de services" indépendants. Dans ce contexte, les cadres exercent souvent en libéral, sur des activités proches de celles qu'ils ont occupées en tant que salariés au sein de l'ancienne entreprise. Comme nous l'avons mentionné plus haut, ces activités concernent en général les domaines études-conseils, marketing, management, formation...Le passage au statut libéral peut constituer pour le cadre soit une étape transitoire dans sa carrière avant de reprendre un emploi salarié, soit un mode de vie professionnelle correspondant à un choix définitif.

Aujourd'hui, on peut constater des situations très diverses:
_ des cadres redevenus salariés après avoir connu une expérience dans le travail indépendant,
_ des cadres qui, ayant trouvé un épanouissement personnel et une autonomie en tant que libéral, ne recherchent plus un emploi salarié,
_ des cadres qui trouvent dans l'entreprise individuelle l'exercice d'un pouvoir et des responsabilités similaire à celui qu'ils avaient eu dans la grande entreprise. Le développement du travail indépendant qui s'inscrit en fait dans la mise en place des nouvelles méthodes organisationnelles (reengineering...), et qui témoignent de la volonté des grandes entreprises de pratiquer des stratégies de flexibilisation et d'allégement des niveaux hiérarchiques, touche de plus en plus les cadres et les emplois qualifiés.

L'accroissement des transferts d'activités des grandes entreprises vers les plus petites, tout en conférant aux individus une plus grande liberté et autonomie, pourrait impliquer une précarisation des emplois ainsi transférés, parce qu'en travaillant sous le statut d'indépendant, soit ils doivent assumer des risques sans la protection nécessaire, soit ils ne sont plus couverts par des conventions collectives, comme c'était le cas sous le régime du salariat.
L'expansion du travail indépendant contribue à renforcer la segmentation sur le marché du travail des cadres, segmentation qui se constate dès lors à deux niveaux: d'une part, au sein du marché interne (à l'intérieur de l'entreprise entre le "noyau" formé de cadres à haut potentiel et les autres cadres), et d'autre part entre le marché interne et le marché externe où sont présents notamment les travailleurs indépendants et les autres types de travailleurs temporaires. Cette segmentation met donc d'un côté ceux qui arrivent (avec un succès plus ou moins grand) à concilier travail et une relative sécurité (en effet aujourd'hui aucune entreprise ne peut garantir une sécurité d'emploi absolue à leurs salariés, même à leurs cadres dirigeants), et de l'autre, ceux qui ne parviennent qu'à vendre une prestation déterminée, pour un temps déterminé, et perdent ainsi la stabilité qu'un emploi "typique" pourrait lui apporter.

Le travail indépendant s'inscrit également dans ce qu'on appelle le phénomène d'essaimage. En pratiquant ce type de politique, les entreprises cherchent à la fois à éviter les éventuels sureffectifs, et à inciter les salariés à développer des comportements entrepreneuriaux ainsi que des projets professionnels. Ces logiques reposent donc sur deux modalités essentielles:
_ tout en aidant les salariés, et donc les cadres, à évoluer hors de l'entreprise, les employeurs leur proposent de créer une activité en général proche de celle qu'ils ont exercée avec leur ancien emploi.
_ l'essaimage se développe dans le cadre des actions plus collectives, par exemple lors de la mise en place des plans sociaux.
Ainsi, dans le but d'encourager la mobilité externe ou dans le contexte des plans sociaux, un grand nombre d'entreprises (IBM, Philips, Thomson, Rhône-Poulenc...) mettent en oeuvre la politique d'essaimage des cadres qui se portent volontaires. Ceux-ci quittent l'entreprise pour créer une activité, et ils seront appuyés dans leurs efforts par l'entreprise elle-même. L'activité créée par ces cadres est souvent liée à celle de l'entreprise qui les ont employés, et en tant que travailleurs indépendants ou d'entrepreneurs individuels, ils entretiennent avec cette dernière une relation basée sur les contrats de type clients-fournisseurs.
Les raisons qui poussent l'entreprise à recourir à cette forme de travail relève essentiellement des impératifs de la réduction des coûts: l'entreprise peut en effet opérer un ajustement des coûts au plus strict besoin de ses activités par la réduction

des coûts salariaux et non salariaux liés à l'emploi. Par ailleurs, en achetant ces services, l'entreprise peut à la fois éviter de faire des investissements dans la formation de ces salariés, et d'avoir à subir des coûts administratifs liés à la gestion de ces emplois. De ce fait, le travail indépendant constitue un outil important de flexibilité car il permet une réduction importante des coûts (notons en plus que seule l'activité productive du travailleur indépendant est facturée à l'entreprise), d'éviter le sureffectif, et de réguler simultanément le niveau de l'activité et le volume d'heures travaillées. Bien que le développement du travail indépendant ne connaisse pas en France une importance aussi grande qu'en Grande-Bretagne, mais la simplication du statut du travailleur indépendant spécifiée dans la loi quinquennale sur l'emploi de 1994 vise à encourager cette nouvelle tendance.

D'après ce que nous avons vu sur les caractéristiques des différentes formes particulières d'emplois, nous pouvons résumer les principales raisons qui conduisent les entreprises à y recourir. Trois principales raisons peuvent être avancées:

_ premièrement, l'utilisation des formes particulières d'emplois vise à éliminer un certain nombre de contraintes relevant de la logique du marché interne, et à accroître la possibilité pour l'organisation d'ajuster le volume de la main-d'oeuvre et le besoin en compétences aux changements qui puissent survenir, tout en préservant les salariés qui constituent le "noyau" de l'entreprise des fluctuations de la demande;

_ deuxièmement, à l'heure où les entreprises, sous la pression des actionnaires, essayent de réduire les coûts d'agence, le recours à certains services de cadres sous la forme précaire d'emploi relève donc de cette logique;

_ troisièmement, la décision d'utiliser la sous-traitance pourrait ne pas relever uniquement des conditions du marché du travail, mais également du besoin des services spécialisés que les firmes trouvent qu'ils sont plus coûteux de produire en interne. Nous allons à présent étudier plus en détails ces trois principales raisons.

4.1.3. FLEXIBILISATION ACCRUE DU VOLUME DE L'EMPLOI ET DES BESOINS EN COMPÉTENCES.

Bien que les structures des marchés internes soient dotées des avantages significatifs, elles induisent également des coûts associés à l'ajustement du volume de la main-d'oeuvre employée sur la base d'un contrat de travail "typique". Étant donné que dans le cadre des marchés internes, la relation de travail est fondée sur la durabilité et la stabilité, il est donc rationnel pour les employeurs de se montrer prudents et sélectifs dans leur embauche et de procurer un investissement approprié dans la formation de leurs salariés.

Licencier un salarié interne conduit donc à la perte de cet investissement. Cette perte est d'autant plus grande qu'il s'agit des cadres dont les coûts de recrutement et de formation sont plus élevés que ceux des autres catégories de salariés. De plus, dès lors que les cadres espèrent entretenir avec les employeurs une relation de travail durable, les licenciements pourraient créer des effets néfastes sur le moral des cadres licenciés et aussi sur celui des autres cadres témoins de ce départ.
Tout cela suggère qu'en l'absence d'autres moyens d'absorber les fluctuations de la demande, le fait d'embaucher les cadres sur des contrats temporaires pour occuper nombre de postes, notamment durant les périodes de hautes activités, permet à l'entreprise de maintenir un volume réduit de cadres "internes" qui seront pleinement "utilisés" lors de la baisse de la demande. Cette stratégie pourra offrir aux employeurs des économies potentielles en termes de coûts, même si les travailleurs temporaires sont rémunérés à un taux de salaire horaire supérieur à celui des cadres employés sur une base régulière et permanente, et/ou qu'ils sont moins productifs que ces derniers.
Par ailleurs, l'utilisation des travailleurs temporaires donne à l'entreprise la possibilité de préserver les cadres "internes" des fluctuations de la demande, d'entretenir avec eux une relation plus stable et plus durable, et d'investir dans leur formation, ce qui serait difficile dans le cas contraire. Les cadres qui pensent que leur emploi est plus ou moins stable accepteraient plus volontiers le redéploiement, et de s'impliquer plus fortement durant les périodes de hautes activités.

On pourrait intuitivement tirer des conclusions à partir des décisions des entreprises d'utiliser les emplois atypiques:
_ premièrement, un accroissement dans la variabilité et l'incertitude de la demande des produits ou des services adressée à l'organisation entraînera un accroissement du recours à la flexibilité du travail,
_ deuxièmement, une augmentation dans les coûts de recrutement et de licenciement des cadres liés à l'entreprise par un contrat de travail typique, impliquerait également une augmentation de l'utilisation des emplois atypiques,
_ troisièmement, plus les salaires des cadres "internes" sont élevés par rapport à ceux des salariés temporaires, plus les entreprises sont enclines à utiliser ces formes particulières d'emplois.
Tout cela suggère que pour les firmes autant que pour les cadres, il importe d'investir et de préserver une relation de travail durable, cependant tous les emplois "typiques" de cadres ne peuvent bénéficier ni de la durabilité, ni de la stabilité. En effet, comme nous l'avons déjà constaté précédemment, les firmes peuvent choisir de segmenter les marchés du travail des cadres en faisant des investissements significatifs dans la gestion de certains types de cadres (les hauts

potentiels par exemple) et en leur offrant des trajectoires de carrière spécifiques. En revanche, peu d'investissements en formation et peu de mesures incitatives sont mis en place pour la gestion des autres cadres. En raison des conclusions que nous avons citées plus haut, ce groupe de cadres "internes" non privilégiés contribuera à servir de rôle de protection au "noyau stable" de l'entreprise.
Cependant, le problème majeur de toute stratégie de segmentation du marché interne est qu'il est souvent difficile de tracer clairement les frontières entre les différents groupes de cadres qui constituent ce marché interne.
Le fait d'utiliser un certain nombre de cadres sur la base de la sous-traitance ou des contrats temporaires, lesquels vont jouer le rôle de "tampons", permet aux entreprises non seulement de faire face aux aléas, d'ajuster les coûts de main-d'oeuvre à chaque activité, réduire le risque financier et institutionnel lié à une embauche statutaire, mais également d'éviter les conséquences potentiellement néfastes des licenciements des cadres non classés dans la catégorie des "hauts potentiels".

Il est à remarquer que les crises économiques ont contribué de façon considérable au développement de ces formes particulières d'emplois, alors que les années de croissance de l'après-guerre avaient plutôt contribué à développer les emplois ayant les caractéristiques de ceux des marchés internes primaires. Cela témoigne du fait qu'en période de plein emploi et de capitalisme managérial, les entreprises cherchent plutôt à "stocker" la main-d'oeuvre et notamment les cadres, alors qu'en période caractérisée par un chômage important, un environnement économique imprévisible et en continuel changement, les firmes, notamment celles qui sont soumises aux influences des investisseurs institutionnels (USEEM,1996), ont tendance à rechercher une rentabilité financière à court terme tout en poursuivant les politiques visant à réduire les coûts d'agence. Ces politiques qui cherchent à diminuer les stocks de toutes sortes et à tous les niveaux, s'incrivent en effet dans le contexte des réformes organisationnelles, et des changements dans la structuration des marchés internes qui agissent dans le sens d'une réduction du secteur primaire, et d'un accroissement de l'importance du secteur secondaire au travers de la flexibilisation de la main-d'oeuvre.

En somme, nous savons que le développement des modèles de segmentation des emplois entre le centre et la périphérie peut s'expliquer de la façon suivante: en demandant aux cadres leur implication et leur loyauté, la firme doit leur garantir une grande sécurité d'emploi, ce qui peut rendre très coûteuse la mise en oeuvre d'un tel marché interne, établi sur la base de ces engagements implicites. Et dans le but de diminuer ces coûts, les firmes cherchent à exclure du centre le plus de salariés possible.

L'importance de cette exclusion mise en place par les firmes dépend de deux principaux éléments: l'étendue de l'utilisation des emplois temporaires, et l'existence des salariés prêts à occuper ces types d'emplois. Aujourd'hui, face à un chômage élevé, les cadres sont confrontés à une baisse des opportunités d'emplois sur le marché externe. Les firmes peuvent donc tirer avantage de cette situation pour embaucher à un coût peu élevé les cadres qui ont des difficultés à trouver un emploi. Plus il y a de cadres qui sont au chômage et qui désirent s'insérer sur le marché du travail même au travers d'un emploi temporaire, plus il est aisé pour les employeurs de procéder à une politique d'exclusion et de transfert de ces cadres à la périphérie (RUBERY,1994).

Et bien que les cadres soient moins touchés que les autres catégories de travailleurs par ces formes d'emplois "atypiques", mais le fait qu'ils sont présents dans ces marchés secondaires montre que la logique de réduction des coûts d'une part, affecte les salariés à tous les niveaux de la hiérarchie, et d'autre part impose aux entreprises la nécessité d'une gestion segmentée des cadres. Cette gestion segmentée est basée sur l'existence, au sein des entreprises, d'emplois différents selon leur niveau de stabilité, de sécurité, et de salaire, emplois pourtant complémentaires et intégrés puisqu'ils constituent ce qu'on peut considérer comme le compromis dans la gestion de la main-d'oeuvre des organisations.

4.1.4. LES COUTS D'AGENCE ET D'INFORMATION IMPARFAITE.

Nous savons que dans leurs décisions d'allocation des emplois, les employeurs sont soumis aux contraintes du nombre et des types de postes qui doivent être pourvus, lesquels à leur tour dépendent de la taille et de l'organisation interne de la firme. Une firme peut toujours licencier les salariés qui ne se montrent pas à la hauteur de leurs tâches et promouvoir les plus capables. Cependant le problème de mesure de la productivité individuelle est un processus aléatoire, et cela est d'autant plus vrai pour les postes de cadres qui requièrent un certain niveau d'abstraction et d'autonomie.
Ainsi par exemple, les cadres peu performants peuvent chercher à dissimuler leurs points faibles, et ceux qui sont compétents ont au contraire de bonnes motivations à révéler leur véritable talent, mais il se peut qu'ils soient toujours à la recherche d'un autre emploi qui pourraient offrir une meilleure rémunération. De ce fait, les employeurs se trouvent souvent dans une situation où ils doivent subir des pressions à la fois pour maintenir et même améliorer la qualité de leur force de travail, et faire de fréquents ajustements dans le but d'opérer de façon la plus efficiente (EPSTEIN, 1992).

Les économistes ont souvent mis l'accent sur le fait que certaines marchandises possèdent des propriétés qui peuvent être examinées juste avant l'achat, et d'autres dont les caractéristiques ne peuvent être découvertes seulement qu'à travers l'utilisation. Ainsi, chaque partie contractante de la relation d'emploi doit être confrontée à ces incertitudes, car souvent un certain nombre de caractéristiques des emplois et des travailleurs ne se révèle qu'après la conclusion du contrat de travail. Ce problème devient plus pertinent lorsqu'il s'agit du travail des cadres, c'est-à-dire du travail plus autonome et plus relationnel, faisant appel à des compétences qui ne relèvent plus du seul domaine de la qualification professionnelle. Bien que les connaissances et le savoir-faire restent toujours les conditions indispensables pour l'occupation d'un emploi, mais aujourd'hui notamment dans le cadre des nouvelles méthodes d'organisation du travail, ces caractéristiques ne sont plus suffisantes: la compétence technique d'un cadre sera plus valorisée si elle s'appuie sur ses compétences comportementales telles sa capacité à motiver, orienter et guider ses subordonnés, ou à convaincre ses collègues lors des activités nécessitant une étroite collaboration.
Tout ceci contribue donc à rendre le marché du travail plus opaque. En effet, pour qu'un marché fonctionne de façon efficiente, il ne doit pas avoir d'asymétrie d'informations sur l'objet de l'échange entre les offreurs et les acheteurs.

En ce qui concerne le marché du travail, les employeurs et les candidats à l'embauche doivent pouvoir s'entendre sur les attentes mutuelles, c'est-à-dire sur les qualifications requises, les caractéristiques du poste, et sa rémunération. Or, les compétences comportementales sont, par nature, plus difficiles à identifier et évaluer, et non spécifiées dans les diplômes ou les qualifications reconnus. De ce fait, l'embauche s'identifie non seulement à un simple contrat d'échange (un savoir-faire donné contre une rémunération et/ou un statut), mais également à une transaction subjective (une capacité d'assumer un emploi contre une reconnaissance d'une telle capacité). Dans ce cas, les risques d'information imparfaite n'en seraient que plus grands.

La question est donc de savoir quelles sortes de mesures pourraient être adoptées pour contrôler les risques de ces transactions. On pourrait avancer l'hypothèse selon laquelle la partie qui rompt le contrat de travail doit payer l'autre partie une somme de monnaie équivalente à celle qu'elle aurait pu avoir si le contrat était pleinement réalisé. Cependant, on voit que dans la pratique ce n'est pas souvent le cas, notamment à l'heure où il existe un chômage important, que les rapports de forces penchent en faveur des entreprises, et que les règlementations sont plus sensibles aux exigences économiques qu'aux demandes des salariés pour une formalisation de ces règles.

Tout ceci nous ramène donc à un problème fondamental: quelles pratiques instutionnelles pouvant être mises en place pour minimiser l'impact néfaste des coûts d'agence et des problèmes d'information? Ici la réponse peut se trouver dans l'adoption des contrats qui sont structurés de telle sorte qu'ils puissent permettre à chaque co-contractant d'obtenir des informations sur l'autre, sans que cela crée des obstacles à la mobilité ni à la diversification des risques.

Théoriquement, on peut donc préconiser un régime fondé sur une liberté totale des contrats, où les deux parties pourraient elles-mêmes envisager des mesures visant à minimiser les risques divers, dans un effort d'accroître leur résultat commun. Sur ce point, on suppose que tous les contrats soient des contrats "à volonté" (contracts at will) à moins qu'ils ne soient autrement spécifiés. De ce fait, même si les deux parties spécifient qu'un contrat de travail est "permanent" et "pour une durée indéterminée", il devrait être interprété comme si chaque partie pourrait y mettre un terme à n'importe quel moment, sans avoir à fournir des raisons à cette rupture de contrat, ni à subir des poursuites pour des dommages et intérêts.

Dans la pratique, on constate des variations par rapport à cette théorie, mais celles-ci restent quand même consistantes avec le modèle général de comportement. Souvent il arrive que l'employeur ou le cadre notifie l'autre partie de son intention de rompre le contrat. De la même façon, lorsque le cadre est licencié sans "préavis", la firme pourrait lui procurer des indemnités, mais dans les deux cas, les dommages et intérêts accordés ne sont pas à la hauteur de la perte subie par l'autre partie. Les contrats "à volonté" ne peuvent pas non plus éliminer les éventuels litiges pour rupture de la relation d'emploi.
Ainsi, lorsque le cadre est licencié, il pourrait récupérer le salaire qui correspond à la partie du travail qu'il a effectué; et lorsque c'est le cadre qui rompt le contrat, il aurait les obligations de ne pas divulguer les secrets de l'entreprise, notamment s'il occupe des positions à haute responsabilité dans l'ancienne organisation. Cependant, on voit que les dispositions législatives ont été prises dans le sens d'une facilitation du redéploiement à la fois du capital et du travail. En France, la suppression de la loi sur l'autorisation administrative du licenciement en 1984, et la loi quinquennale sur l'emploi en 1994 ont oeuvré dans cette direction.

Depuis ces dernières années, l'utilisation massive des contrats de travail à courte durée pour les autres catégories de salariés, et en constante progression pour les cadres et les jeunes diplômés, s'inscrit en fait dans la logique des contrats "à volonté", puisqu'ils offrent aux employeurs l'avantage de répondre au double problème de coûts d'agence et d'information imparfaite.

Ainsi, le recours de plus en plus fréquent aux jeunes diplômés satagiaires ou aux cadres recrutés sur des contrats courts, tout en permettant à l'entreprise d'accéder à de nouvelles qualifications pour une durée déterminée, sans être soumises à des contraintes induites par des formes d'emploi permanent, donne à celle-ci la possibilité d'observer et d'évaluer la performance de ces individus pendant une certaine période, et donc de réduire les coûts d'information imparfaite avant de s'engager éventuellement dans la conclusion d'un contrat à durée indéterminée.
Les contrats "à volonté" permet ainsi aux entreprises de diversifier leurs risques tout en promouvant la mobilité et la segmentation du marché du travail.

4.1.5. LES SERVICES SPÉCIALISÉS.

Une dernière raison qui est à l'origine de l'utilisation par les employeurs de la sous-traitance ou des services intérimaires, est que celles-ci peuvent avoir besoin d'expertise ou de compétences spécialisées qui ne sont pas disponibles dans l'entreprise. Ici, l'essentiel est de savoir jusqu'à quel point la firme pourrait réaliser des économies d'échelle en créant les services en question.
Par exemple, comme nous l'avons déjà étudié précédemment, il pourrait être inefficient en termes de coûts pour une petite ou moyenne organisation de mettre en place en interne un département informatique. Même si la firme peut confier une lourde charge de travail à un ou plusieurs informaticiens, leurs tâches quotidiennes seront plutôt répétitives, et de ce fait il se pourrait qu'ils n'aient pas assez d'expérience ni de formation nécessaires pour traiter les problèmes complexes. Il serait donc plus rentable pour la firme de faire appel aux compétences et à l'expertise des cadres informaticiens d'une entreprise consultante extérieure, plutôt que d'essayer de maintenir un service informatique en interne.
Cette motivation se distingue des deux précédentes par le fait que ce sont ici les impératifs techniques, plutôt que ceux relatifs au marché du travail, qui sont en cause (ABRAHAM,1990).

L'expansion des formes particulières d'emplois qui peut s'interpréter comme le développement de la précarité, et qui correspond à la volonté des entreprises de diversifier les risques et les modèles d'emplois, témoigne du renforcement des interactions entre l'entreprise et son environnement (RUBERY,1994; GRIMSHAW, RUBERY,1995). En effet, la diversification des formes d'emplois qui relève des nouvelles méthodes d'organisation du travail (organisation en réseau, reengineering...) s'inscrit dans le contexte des transformations qui surviennent sur le marché du travail externe (chômage élévé et durable) et le marché des produits (demande très volatile), ainsi que de l'ampleur de la concurrence et de l'accélération des progrès technologiques.

L'émergence des formes d'emplois diversifiées peut également être regardée comme la conséquence de la segmentation des activités de l'entreprise: en se recentrant sur ses principales activités, l'entreprise cherche à "distancer" celles considérées comme périphériques. L'accomplissement de ces activités périphériques se fonde donc sur le recours de l'entreprise soit à un recrutement temporaire, soit à un contrat de type commercial qui lie, dans une relation client-fournisseur, l'entreprise au travailleur indépendant ou à une entreprise sous-traitante ou prestataire de services, et qui de ce fait se substitue au contrat de travail classique (BRUNHES,1994).

Le développement des formes atypiques d'emplois qui déjà touche un grand nombre de salariés non cadres, et qui aujourd'hui commence à s'étendre à la population de cadres (bien que la proportion reste encore minoritaire), souligne un bouleversement progressif de la relation salariale issue de la Révolution Industrielle et renforcée par les années de l'après-guerre.
Plus que jamais, la question de la sécurité d'emploi, traditionnellement liée à une relation salariale classique, se pose face à un environnement économique hautement turbulent, un marché du travail plus ou moins mal préparé à apporter des ajustements nécessaires, une force de travail qui souvent a des difficultés à s'y adapter, et surtout une certaine déstabilisation d'une catégorie de travailleurs qui, jusqu'à un passé récent, est considérée comme "symbole de la stabilité de l'emploi", c'est-à-dire les cadres. En effet, aujourd'hui peu de cadres peuvent se vanter que c'est acquis le fait qu'ils puissent travailler pendant de nombreuses années, pour une seule organisation, avec un contrat de travail à temps plein et à durée indéterminée.

On constate de plus en plus souvent les cas des cadres qui atteignent le sommet de leur carrière, voient leurs emplois restructurés à la suite d'une fusion ou d'une innovation organisationnelle. La fragilisation du travail de ces cadres salariés à temps plein tient du fait que l'employeur peut, du jour au lendemain, créer une situation de chômage qui pourrait leur faire perdre tout ce qui jusqu'ici constitue leur identité et leur statut social. Par ailleurs, bien qu'elles soient encore minoritaires, on constate cependant le développement des formes innovantes d'emploi salarié et non salarié: cadres à temps partagé, cadres en tant que travailleurs indépendants...
De ce fait, il n'est pas surprenant qu'à l'heure actuelle le problème de la continuité et de la stabilité de l'emploi, inhérent à une société salariale traditionnellement fondée sur un type de travail central, le travail salarié à temps plein et à durée indéterminée, capture l'attention d'un grand nombre d'auteurs.

Afin de mieux identifier les changements survenus dans la relation salariale traditionnelle, nous essayons d'abord d'étudier la conceptualisation de l'emploi considéré comme "normal" ou "typique", et ensuite nous aborderons le problème de changement sous l'angle de la sécurité d'emploi, qui sera alors traitée dans le contexte des transformations dans les structures des marchés internes et les stratégies d'emploi des firmes.

4.2. LE CONCEPT DE LA NORME D'EMPLOI.

Jusqu'à la fin du 19è siècle, la France n'a connu qu'un faible taux de salarisation (environ 40% de la population active en 1900 contre 80% en Grande-Bretagne) et le salariat constituait une condition réservée essentiellement à l'activité manufacturière et à la catégorie des ouvriers. Leur travail se caractérisait par deux principaux facteurs: l'insécurité et la courte durée du contrat. En effet, non seulement le travail de ces ouvriers s'apparentait à un louage de services, mais il leur procurait des revenus très faibles qui, en général, ne duraient pas dans le temps puisque les contrats de travail étaient plutôt des contrats "au jour le jour" et qu'ils ne donnaient aucune garantie de renouvellement (CASTEl,1994).

Et dès lors que les activités industrielles connaissent une expansion rapide, le salariat commence lui aussi à se développer et concerne un nombre croissant de la population. On est alors confrontée à l'accélération de la division verticale du travail et de la structuration des organisations bureaucratiques, et donc à l'apparition d'une nouvelle catégorie de salariés qui préfigure l'existence ultérieure des cadres: les ingénieurs.
Le salariat va peu à peu réduire l'insécurité inhérente à la condition ouvrière, puisque les prestations de travail commencent à s'inscrire dans un ensemble de règles et de procédures. Ceci dit, la notion de norme d'emploi n'apparaît en France que vers la fin des années 70 avec l'émergence de nouvelles formes d'emplois salariales, qui capturent d'autant plus l'attention que les théories de la segmentation du marché du travail (EDWARDS, GORDON, REICH,1975; PIORE,1978) mettent en avant l'existence d'un marché du travail hétérogène se caractérisant par des emplois et des contrats de travail différenciés.
L'idée d'une norme d'emploi correspondant à une forme typique a donc été proposée pour servir de référence à l'ensemble des salariés et des actifs (CASTEL,1994).
Le contrat à durée indéterminée et à temps plein a été reconnu comme forme commune du contrat de travail en 1982, à une époque où cette norme commence à subir des remises en cause face à la période de récession du début des années 80, et au développement des formes d'emplois "atypiques" (MÉDA,1996).

Après la seconde Guerre Mondiale, l'emploi "normal" n'existe ni pour l'ensemble des actifs, ni pour les entreprises, ni en droit de travail. A part les fonctionnaires et les ouvriers d'État des arsenaux qui sont les seuls salariés à statut, la plupart des actifs ne considèrent pas encore l'emploi stable comme une norme qui, pourtant, commence à devenir le modèle d'aspiration pour tous dans le contexte de l'amélioration de la protection sociale en 1945 d'une part, et d'autre part de la forte croissance économique qui incite les entreprises à des stratégies de stabilisation de main-d'oeuvre. La relation salariale évolue alors vers la réduction de la précarité économique et sociale avec l'expansion du salariat conjuguée à l'accroissement du contrôle, légal ou syndical, du pouvoir patronal sur le contrat de travail.

Dans les années 50, on assiste à une grande mobilité volontaire de la main-d'oeuvre (cadres et ouvriers) qui refuse de s'attacher à une entreprise et cherche à changer d'employeur aussi souvent que possible. L'apparition des premières sociétés de travail temporaire a provoqué le mécontentement chez les entreprises parce cela allait inciter les travailleurs à une forte rotation, et amplifier les revendications salariales, en pleine période de pénurie de main-d'oeuvre. Quoique le marché du travail ne soit pas constitué d'un seul type d'emploi salarié (en l'occurrence l'emploi à durée indéterminée et à temps plein), mais les employeurs n'utilisent les contrats à durée déterminée que dans des cas bien spécifiques, et les formes particulières d'emplois ne font pas encore l'objet de dispositifs juridiques fortement établis.

A cette époque, les emplois se structurent autour de deux pôles de référence: le travail indépendant (agriculteur, artisan ou commerçant) et le travail salarié. Cette bipolarité des situations d'emploi s'est même accrue depuis ces dernières années suite à l'apparition de nouvelles formes de travail indépendant: cadres à temps partagé, cadres qui s'installent en tant que libéraux, cadres qui, dans le contexte de l'essaimage, entretiennent avec leur ancienne entreprise la relation de clients-fournisseurs.
Cependant, aujourd'hui cette bipolarité tend à s'effacer devant l'opposition plus générale entre emploi typique et emploi atypique. La distinction entre les deux types d'emplois repose sur les principaux éléments que sont: la durabilité de la relation du travail et l'unicité de l'employeur, le revenu et la durée du travail. Au coeur de cet ensemble d'éléments, la question de la sécurité d'emploi (ou de l'insécurité d'emploi) émerge comme le problème majeur qui souligne la différenciation entre les emplois typiques et les emplois atypiques.
Cependant, il est à noter que les emplois atypiques ne sont pas systématiquement synonymes de précarité d'emploi, quoiqu'ils semblent s'inscrire de fait dans l'insécurité puisqu'en général ils font leur apparition dès que l'activité est soumise

à une forte incertitude, qui incite souvent les entreprises à privilégier le court terme par rapport au long terme. On peut dire qu'une situation est précaire du moment que son avenir n'est pas assuré, et ceci se produit lorsque la durée de l'emploi est limitée dans le temps. La précarité peut non seulement toucher l'emploi salarié, mais elle peut s'étendre, à des degrés divers, aux formes de travail indépendant. Par ailleurs, la précarité peut être évoquée lorsque la forme juridique du contrat de travail le souligne de manière explicite, comme dans le cas du contrat à durée déterminée, l'intérim...
Ces remarques nous conduisent donc à la nécessité de l'étude du décalage qui se constate à l'heure actuelle entre l'offre et la demande de la sécurité d'emploi.

4.3. "L'OFFRE" ET LA "DEMANDE" DE LA SÉCURITÉ D'EMPLOI.

L'offre de la sécurité d'emploi a enregistré une nette diminution ces dernières années. En effet, à travers une variété d'indicateurs, le marché du travail procure aujourd'hui moins de sécurité que dans le passé. La mesure la plus traditionnelle est le taux de chômage. Selon l'INSEE (GISSOT, MÉRON,1996), en mars 1996, le nombre de chômeurs au sens du Bureau international du travail est de 3.098.000, en augmentation de 163.000 par rapport à l'année précédente. Le taux de chômage s'établit à 12,1% contre 11,6% un an plus tôt.
Par ailleurs, selon l'APEC (1996), en 1995 l'état d'esprit des cadres qui sont au chômage se dégrade sensiblement: d'une part 71% en 1995 contre 63% en 1994 estiment que leur durée de chômage s'élève à plus de six mois; d'autre part, en 1995, 56% des cadres chômeurs sont moins optimistes quant à leur avenir contre 47% en 1994 (Tableau 4.2).

D'autres indicateurs révèlent également que l'emploi est devenu moins sécurisant: les formes "atypiques" d'emplois se développent fortement suite à l'accroissement du recours des entreprises à la sous-traitance, aux emplois temporaires (contrats à durée déterminée, intérim) et au temps partiel. Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, selon l'INSEE (THIERY,1995), entre mars 1994 et mars 1995, une grande partie des emplois créés se fait sur contrats à durée déterminée, et si l'on inclut l'intérim, les stages et le travail à temps partiel, on constate que ces formes particulières d'emploi occupent environ 20% de l'emploi salarié.
Le contrat à durée déterminée tend à devenir le mode de recrutement du personnel privilégié par les employeurs, que ce soit pour réagir à la conjoncture ou pour embaucher à plus long terme, sans avoir à se lier tout de suite par un contrat ferme. Le temps partiel se développe également de façon considérable et concerne 15,4% des salariés.

Quant au travail indépendant, en 1995, il occupe environ 2,7 millions de personnes. Face à un niveau élevé du chômage et aux manques d'opportunités d'emplois sur le marché externe, un nombre croissant de diplômés du supérieur sont attirés par le statut libéral. En 1996, ils sont plus de 35.000 ingénieurs à gérer leur propre cabinet contre 25.000 en 1990, et 12.000 en 1982. Ce type d'emploi touche de plus en plus les cadres du fait que d'une part, ils cherchent à mieux valoriser leurs compétences et que d'autre part, ce statut peut être pour les cadres menacés, la solution pour échapper au chômage (GOUX, MAURIN,1993).

Il est à noter que la croissance du nombre des formes particulières d'emploi durant ces dernières années ne provient pas essentiellement d'une intensification du recours à ces emplois par les entreprises habituellement utilisatrices (celles qui opèrent dans les branches telles que le textile-habillement, hôtellerie-restauration, bâtiment et travaux publics, certains commerces), mais il s'agit plutôt d'une généralisation de cette stratégie à tous les secteurs et tous les types d'entreprises. L'exemple des CDD est vraiment symbolique: en 1977, seulement 12% des entreprises utilisent les CDD, elles sont plus de 60% vers le début des années 90, alors que dans la même période, la part des salariés dans les entreprises utilisatrices n'a augmenté que de 4,3 à 5,7%.

Chômage élevé et durable, expansion des formes particulières d'emploi, tout cela témoigne d'une diminution de la sécurité d'emploi. Parallèlement, trois autres aspects de l'environnement actuel rend le problème encore plus préoccupant. Premièrement, le marché du travail français n'est pas assez structuré pour aider soit les jeunes diplômés à trouver un premier emploi stable, soit les cadres qui ont perdu leur emploi d'en retrouver un dans un court délai. Deuxièmement, parmi ceux qui ont pu se réinsérer sur le marché du travail après une période de chômage, certains ont connu une baisse de leurs salaires (nous approfondirons ce sujet plus tard). Cela montre que pour un cadre, les coûts qui proviennent de la perte d'un emploi semblent très élevés. Troisièmement, l'évolution rapide de la technologie contribue à réduire la demande des entreprises pour les cadres peu qualifiés et qui ont des difficultés à s'adapter aux changements.

Tableau 4.2 : A combien de temps estimez-vous votre durée de chômage?

En %	En 1993	En 1994	En 1995
1 à 3 mois	8	7	10
4 à 6 mois	17	23	12
+ de 6 mois	60	63	71
NP	15	7	7

Source : APEC.

4.3.1. LE CONTEXTE THÉORIQUE.

Nous savons que dans une économie moderne et dynamique, les fluctuations de l'environnement d'une firme sont des choses inévitables. Ce qui est important c'est que face à la question de la sécurité et de la stabilité d'emploi, comment les entreprises cherchent à réagir à cette variation. L'une des stratégies consiste à "embaucher et licencier". Notons que l'action d'embaucher implique que les entreprises font appel au marché externe pour se procurer de nouvelles compétences. Une autre stratégie est de laisser la structure salariale absorber l'incertitude de l'environnement en réduisant par exemple les salaires de ceux dotées de qualifications pour lesquelles se constate une baisse de la demande, et cette réduction doit être faite de façon assez suffisante pour que ces individus puissent conserver leur emploi dans de nouvelles conditions.

Une autre alternative est que les firmes pourraient investir dans la formation pour développer la polyvalence de leurs salariés, et faciliter ainsi le redéploiement interne de la force de travail en réaction aux changements des marchés. Cette stratégie peut constituer une réponse à l'évolution des technologies et des qualifications requises, mais du fait qu'elle n'est pas très adaptée à une situation de fluctuations de la demande, elle pourrait être combinée avec une politique d'emploi axée sur le "centre" et la "périphérie" (un noyau autour duquel gravitent les emplois temporaires et la sous-traitance). Finalement, une firme pourrait essayer de maîtriser en partie son environnement en procédant à l'amélioration de son processus de production, du développement de ses produits et de ses efforts en matière de marketing, toutes ces politiques étant bien entendu liées étroitement à celle qui concerne les ressources humaines (OSTERMAN,1994).

Tout ce que nous venons d'évoquer suggère que la sécurité d'emploi devrait être regardée comme un élément faisant partie de la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Il est donc plus utile d'inscrire ce problème dans le cadre des marchés internes d'une firme. Nous savons que le marché interne est une série de règles et de stratégies qui gouvernent le système d'emploi, aussi dans la mesure où la question de la sécurité d'emploi est l'objet de notre analyse, elle serait mieux appréhendée en tant qu'élément de ces politiques. Il est à noter que toutes les firmes se caractérisent par un certain nombre de règles et de procédures, mais celles-ci peuvent varier de façon importante d'une firme à l'autre.

Les entreprises avaient l'habitude de s'organiser autour de deux modèles dominants: le marché interne des ouvriers et le marché interne des cadres.

_ Le marché interne des ouvriers qui est devenu en quelque sorte la norme de l'organisation du travail de cette catégorie suite aux mouvements syndicaux des années 30, est consolidé durant la période de plein emploi et de forte croissance de l'après-guerre. La mise en place des règles qui gouvernent le travail, la rémunération, et la mobilité des ouvriers (définition stricte des emplois, salaires attachés aux postes occupés, promotion selon l'ancienneté...) (DOERINGER, PIORE,1971), s'inscrit dans le cadre du développement d'un nouveau type de contrat de travail: le contrat à durée indéterminée qui garantit en outre une protection sociale aux salariés. Désormais, le travail ne se réduit plus à une prestation déterminée, durant un temps déterminé, mais concerne tout un ensemble de tâches qui constituent ce qu'on peut appeler un emploi qui, grâce à la protection sociale, garantit une source de financement lorsque le travail ne permet plus de subvenir aux besoins (en cas d'accident, de maladie, de vieillesse...).
Bien que dans ce système de marché interne, les dirigeants puissent faire varier à volonté le volume de la main-d'oeuvre, et qu'il n'y ait aucune formalisation de la sécurité d'emploi, mais en raison de l'existence des règles bien prescrites, il permet aux ouvriers d'acquérir une certaine sécurité, une protection, et une relation stable avec l'entreprise, et leur donne la possibilité d'accéder, avec l'ancienneté, à des emplois valorisants, ce qu'ils ne pouvaient pas faire dans l'ancien système.

Cependant, ce modèle comporte des coûts qui proviennent notamment de la difficulté à modifier l'organisation du travail face aux pressions des marchés et à l'évolution technologique. Cette difficulté a pour origine la logique même de ce système (rigidité des classifications d'emplois et règles impersonnelles qui garantissent en quelque sorte la sécurité d'emploi) qui, avec le temps, tend à acquérir une légitimité morale qui renforce encore son existence. Pendant la période d'après-guerre caractérisée par une forte croissance et une expansion des marchés, ces difficultés semblaient mineures et n'ont pas ébranlé la stabilité du système. Dans un tel environnement, la flexibilité dans le déploiement de la main-d'oeuvre et les éventuels coûts issus de ces rigidités sont de moindre importance.
Or, les priorités attachées à ces politiques des ressources humaines (concernant en l'occurrence la catégorie des ouvriers) sont aujourd'hui remises en cause face aux changements technologiques et aux fluctuations des marchés des produits, lesquels accroissent l'importance de la flexibilité dans le déploiement de la main-d'oeuvre.

_ Et en ce qui concerne le marché interne des cadres, comme nous l'avons plusieurs fois signalé, selon PIORE (1975) et OSTERMAN (OSTERMAN, KOCHAN,1990), traditionnellement le marché interne des cadres s'appuie sur une série de procédures administratives plus flexibles et plus personnalisées. La flexibilité des lignes de carrières et des définitions d'emplois est consistante avec un système de

rémunération plus individualisé qui attribue un grand rôle à la performance individuelle. A l'opposé du marché interne des ouvriers où il est connu explicitement que la firme pourrait ajuster le volume de la main-d'oeuvre en réponse à l'évolution du marché des produits et de la technologie, pour les cadres il est implicitement compris que leur sécurité d'emploi est la priorité de la firme qui s'engage à faire de grands efforts pour éviter les licenciements. Dans ce modèle de marché interne des cadres, ce qui est important c'est que ceux-ci sont suffisamment convaincus de la sincérité de la firme quant à son engagement pour une stabilisation de la relation d'emploi, pour qu'ils se sentent prêts à accepter une plus grande flexibilité dans le déploiement interne. Cependant, le niveau de sécurité ainsi garantie peut varier selon les firmes, et dépend des facteurs tels que la nature du secteur d'activité, la taille de la firme, son positionnement sur le marché par rapport à ses concurrents.
Ce que la firme cherche à "acheter", c'est l'engagement, l'implication et la fidélité des cadres, et le "prix" se différencie d'une situation à l'autre. Les carrières de la plupart des cadres et des spécialistes qui travaillent dans des organisations bureaucratiques s'inscrivent donc dans ce type de marché interne.

Selon OSTERMAN (1990), le point central de ce modèle est que si une politique de sécurité d'emploi veut être crédible, la firme doit montrer aux cadres qu'elle fait "tout son possible" pour préserver leurs emplois et éviter les licenciements. C'est le degré d'effort accompli par la firme, et non l'absence ultime de licenciement qui atteste de la crédibilité de l'intention de la firme, et donc de la viabilité du modèle. De ce fait, si la firme doit procéder à quelques licenciements "involontaires" sous la pression de l'environnement externe (la fluctuation de la demande par exemple), alors ceci n'est pas suffisant pour remettre en cause ni le modèle, ni l'engagement de la firme à préserver la sécurité d'emploi. Cette remise en question n'est effective que dans les cas où la responsabilité de la firme est engagée, c'est-à-dire lorsqu'elle entreprend des actions sur lesquelles elle peut exercer son contrôle, telles que l'introduction des nouvelles technologies ou le recours à la stratégie d'externalisation des activités.

Par ailleurs, toujours selon OSTERMAN, la sécurité d'emploi n'est pas un critère absolu mais elle est plutôt symbolisé par un point sur un continuum. Ainsi, si l'on situe à un extrême du continuum le travail "au jour le jour" où il n'y a aucun engagement de sécurité d'emploi de la part de l'employeur, à part le salaire payé pour le travail du jour, et à l'autre extrême le travail à durée indéterminée et à temps plein avec une garantie de sécurité absolue (ce qui est le fait de quelques firmes dans le passé), alors il est légitime de chercher à savoir sur quel point du continuum se trouvent nombre de firmes aujourd'hui.

Comme nous l'avons déjà suggéré, les politiques d'emploi des firmes sont en fait influencées, mais non déterminées, par les conditions qui existent sur le marché des produits ainsi que sur le marché du travail externe, y compris le niveau du chômage, la structuration de l'offre de travail en des groupes avantagés et désavantagés, et l'existence d'une force de travail qualifiée et bien formée. Les politiques d'emploi d'une firme sont donc modelées par l'interaction entre les facteurs internes et externes, interaction qui se matérialise dans le type d'organisation adopté par la firme. Et comme l'a souligné OSTERMAN (1990), ce qui est central dans le modèle du marché interne classique des cadres, c'est le degré d'efforts accomplis par la firme en vue d'éviter les licenciements et d'assurer la sécurité d'emploi de ses salariés, en contrepartie de l'adhésion de ces derniers à l'objectif d'un déploiement interne plus flexible (par rapport à celui des ouvriers).

Or, les changements dans la structuration des marchés internes des cadres induits par la mise en oeuvre des innovations organisationnelles (reengineering...), conjugués à la montée en puissance des investisseurs institutionnels dans nombre d'entreprises, ont conduit les employeurs à adopter de nouvelles méthodes de gestion des cadres qui sont plus susceptibles de favoriser l'insécurité que la sécurité d'emploi. Le fait que la plupart des firmes françaises cherchent à élargir l'utilisation des formes particulières d'emploi vers la catégorie des cadres et vers les postes de plus en plus qualifiés, témoigne d'une part que la sécurité d'emploi conférée par un système de marché interne instauré pendant la période de l'après-guerre semble être remise en cause, et que d'autre part avec la diversification du salariat, ces emplois atypiques ont tendance à se rapprocher du premier extrême du continuum dès lors qu'ils visent à raccourcir la durée de la relation de travail, et à ramener l'objet de l'échange entre le salarié et l'employeur à une prestation, strictement à ce dont l'entreprise a besoin.

Dans le passé, les firmes qui pratiquaient la sécurité d'emploi ont connu des problèmes de sureffectifs. A l'heure actuelle, peu d'entre elles peuvent continuer à poursuivre ces politiques et donner la garantie en termes de sécurité d'emploi. Cela suggère donc la volonté des firmes à adopter des comportements opportunistes, du fait qu'elles sont disposées à répondre aux difficultés à court terme et aux besoins de restructuration à long terme par des politiques qui vont dans le sens de l'affaiblissement et des modifications des marchés internes (GRIMSHAW, RUBERY,1995). Nous avons signalé que pour infirmer le modèle des marchés internes classiques des cadres, axé sur la sécurité d'emploi et mis en place par les firmes durant les périodes de croissance à l'issue de la deuxième Guerre Mondiale, il faut mettre en avant le fait que les firmes n'ont plus l'intention de privilégier cette

stabilité (OSTERMAN,1990). Or selon SIMON (1947), l'intention est le principal critère qui entre en ligne de compte dans la détermination des décisions des firmes, et chaque décision implique le choix d'un but et un comportement approprié. Ainsi, la plupart des comportements, notamment le comportement des organisations ou celui des individus au sein de ces organisations, sont intentionnels c'est-à-dire tournés vers des buts précis. Tout but peut être regardé comme une étape intermédiaire conduisant à un but ultérieur, et ce processus continue jusqu'à ce qu'un but qu'on peut considérer comme final soit atteint. De ce fait se constituent des enchaînements fins-moyens dans lesquels les buts intermédiaires jouent le rôle de moyens par rapport à des buts plus finaux. Dans ce contexte, les transformations des marchés internes des cadres peuvent se comprendre comme étant des "buts intermédiares" ou des "moyens", que les entreprises utilisent pour atteindre des buts "plus" finaux qui sont ceux de la flexibilisation de la main-d'oeuvre et de la réduction des coûts d'emploi.

La pensée de SIMON (1947) met en avant un phénomène essentiel dans les entreprises, à savoir le déplacement des buts. D'après ce que nous avons étudié sur les changements dans les marchés internes des cadres, nous constatons qu'aujourd'hui il y a un déplacement dans les buts des entreprises: la sécurité d'emploi des cadres ne constitue plus une de leurs priorités comme c'était le cas dans un passé pourtant bien récent; face à un environnement dynamique et incertain, pour atteindre le but considéré comme "final" qui est la recherche de la compétitivité et de l'efficience, les entreprises doivent prendre le chemin le plus court et le moyen le moins coûteux. Si deux solutions aboutissent à un même résultat, l'efficience et la compétitivité commandent de choisir celle qui est la moins coûteuse. Et nous savons que pour les firmes, la réduction des coûts de la main-d'oeuvre s'affirme comme le seul moyen qui agit à court terme et sur lequel elles peuvent avoir un grand contrôle et une large marge de manoeuvre.
Cette analyse de SIMON nous aide à comprendre la précarisation de la situation professionnnelle des cadres qui aujourd'hui, face à ce déplacement des buts d'entreprises se manifestant par "l'intention" des employeurs de "restructurer" les marchés internes, voient se remettre en cause l'un des privilèges auxquels ils sont attachés, celui de la sécurité d'emploi.
Remarquons que les décisions et les comportements des firmes relèvent de ce que l'auteur désigne comme étant le concept de rationalité limitée. Pour tout décideur, sa rationalité est limitée par ses aptitudes, ses compétences, ses réflexions, par l'information disponible et l'impossibilité pour lui de prévoir toutes les conséquences de ses choix. Ainsi, dans un processus de décision, l'individu (ou l'organisation) cherche en général non pas la solution optimale, mais la première solution qu'il juge satisfaisante.

Par l'abandon des postulats néoclassiques d'optimisation et de maximisation, SIMON met en avant l'existence de limites pratiques à la rationalité humaine, limites qui ne sont pas statiques, mais dépendent de l'environnement organisationnel dans lequel s'inscrit la décision de l'individu. De ce fait, il est important pour l'organisation d'établir des règles de telle façon qu'elle puisse percevoir et contrôler un environnement en continuelle évolution. Ces règles de comportement, issues des tentatives des organisations de stabiliser les environnements dynamiques et complexes, relèvent de ce qu'on appelle des routines qui sont des règles de décision et de résolution de problèmes que les organisations ont découvertes par tâtonnements, ou autrement dit par essais et erreurs, au fur et à mesure que les problèmes surgissent (NELSON, WINTER,1982). Les règles routinières guident donc le comportement des organisations et des individus, et en grande partie gouvernent les interactions entre les individus d'une part, et entre ces derniers avec l'environnement organisationnel d'autre part.

A la lumière de ces développements, nous voyons que l'environnement fournit un fondement évolutionniste au comportement des firmes, puisque les pressions de l'environnement auxquelles sont soumises les organisations, ont souvent la faculté de faire réagir les individus et de les faire modifier leurs comportements habituels. Aujourd'hui, les difficultés résultant de l'intensification de la concurrence accroissent les contraintes extérieures exercées sur les firmes, et conduisent ces dernières à adopter des comportements innovants axés sur la recherche d'une flexibilité accrue. Ces stratégies de flexibilisation, rendues possibles et facilitées par l'existence de nouvelles opportunités (chômage global important et durable, peu de possibilités d'emplois sur le marché du travail même pour les cadres), en s'inscrivant dans le contexte des routines bien établies, risqueront de devenir à terme de nouveaux modes dominants de comportement.

Par ailleurs, selon FREEMAN (1987), les changements dans les comportements des firmes qui se matérialisent dans les transformations des marchés internes des cadres, peuvent être regardés comme résultant d'un changement de paradigme technico-économique. Ce dernier se définit comme un ensemble de stratégies dominant en matière de technologie et d'investissement, qui s'impose auprès des concepteurs, des ingénieurs et des managers pendant plusieurs décennies (PEREZ,1985). A l'heure actuelle, on est en train d'assister à l'émergence d'un nouveau paradigme, celui de la technologie de l'information et de la communication. L'origine de cette émergence qui n'est pas toujours explicitée, serait selon certains auteurs (FREEMAN,1987; PIORE,1988) liée au développement de la microélectronique.

Quoiqu'il en soit, un paradigme technico-économique est à la fois une révolution technologique et organisationnelle puisqu'il inclut des changements profonds au niveau des modes d'organisation et de gestion des firmes, des concepts d'efficicacité pour l'organisation du travail et de la production, ainsi que des règles de comportement des individus (employeurs, cadres...).
Dans ce contexte, on peut donc dire que les routines organisationnelles qui gouvernent les comportements de flexibilité des firmes s'inscrivent dans un nouveau paradigme technico-économique, qui est celui de la technologie de l'information et de la communication.

4.3.2. VERS UN NOUVEAU CONCEPT DE TRAVAIL ET DE CARRIÈRE ?

Aujourd'hui nous sortons de la logique de la stabilité et de la sécurité pour passer à la logique de la flexibilité (avec l'expansion des formes particulières d'emplois) qui invite à penser le travail non plus comme un emploi avec une place déterminée dans l'entreprise, et qui procure à l'occupant une fonction, une position hiérarchique, un revenu, et une certaine stabilité, mais plutôt comme un travail dans le vrai sens du terme, c'est-à-dire considéré comme une source d'accomplissement, de lien social et de subsistance pour l'homme (BRIDGES,1994). Cette nouvelle vision du travail rejoint en quelque sorte celle que nous avons déjà mise en avant lorsque nous avons étudié les différences qui séparent aujourd'hui les cadres qui poursuivent une carrière d'accomplissement et ceux qui valorisent une carrière d'avancement. En fait, les difficultés que certains cadres salariés rencontrent dans leurs carrières (peu de possibilités de promotion, plafonnements de carrière...) préfigurent toute une série de problèmes qui pourraient devenir plus communs lorsque, dans un monde où les organisations sont plutôt structurées selon une division verticale du travail, on assiste à l'expansion du travail organisé horizontalement, dont le travail indépendant constitue l'une des composantes essentielles (avec par exemple les cadres qui mènent une carrière latérale en travaillant, de façon indépendante, pour plusieurs organisations à la fois).

Étant donné que le travail indépendant se fait en dehors de cette division verticale, et donc en dehors de la hiérarchie et de l'avancement, alors qu'est-ce qui caractérise son mérite et sa valorisation? On peut dire que les travailleurs indépendants parmi lesquels se trouvent un nombre croissant de spécialistes et de cadres hautement qualifiés, et dont l'existence résulte pour une grande partie des restructurations d'entreprises et de leur désir d'échapper au chômage, fondent leurs carrières essentiellement sur les notions d'épanouissement personnel, de réalisation de soi, et d'acquisition des compétences et des connaissances. En ce sens, ils poursuivent des carrières d'accomplissement et construisent leur identité sur le

travail qu'ils accomplissent, et leur "culture" valorise plutôt l'engagement et la responsabilité envers l'exercice de leur travail.
Face à l'apparition de nouvelles formes d'emplois périphériques à l'entreprise (dont le travail indépendant), pour les cadres existe-t-il une façon différente de concevoir la carrière autrement qu'en termes de position hiérarchique et d'avancement?
Il est à noter que par définition, une carrière implique une séquence ordonnée et cohérente d'expériences, de rôles, de statuts et d'emplois vécus par un cadre. La cohérence est entendue dans le sens d'une succession de statuts inscrits dans un ensemble de critères culturels et socio-économiques donnés. Par conséquent, une carrière est plutôt considérée comme résultant des actions collectives qu'individuelles, c'est-à-dire bien qu'elle soit expérimentée individuellement, elle n'est pas entièrement façonnée et modelée par l'individu (BARLEY,1989). En effet, les gens pourraient délibérément choisir de suivre les différents parcours au fur et à mesure qu'ils avancent dans leur carrière, mais les choix qu'ils font et le sens que pourraient avoir leurs cheminements passés et futurs sont toujours limités par les possibilités définies par le contexte socio-économique. Ce contexte dans lequel s'inscrit une carrière sert donc à la fois d'instrument d'orientation et de sélection. Il influe sur la voie que les individus cherchent à se tracer tout au long de leur vie professionnelle, et fournit les critères de jugement de valeurs sur lesquels on s'appuie pour évaluer les différentes identités et activités.

L'une des implications de l'idée selon laquelle les carrières sont inscrites dans un contexte donné et définies sur une base collective, est qu'une séquence de statuts peut être interprétée différemment par chaque individu, et de ce fait une carrière pourrait acquérir une valeur aux yeux de certains, alors que ce n'est pas le cas pour d'autres. Une seconde implication du "contextualisme" est que chaque jour dans le monde, nous pouvons assister à l'émergence de nouveaux types de carrières qui, pour la plupart d'entre nous, ne semblent pas très valorisants car nous appartenons à d'autres contextes socio-économiques, et avons l'habitude de prendre pour exemple des groupes de référence différents. Non seulement une séquence d'emplois peut avoir une certaine valeur au sein d'une sous-culture sociale ou économique donnée, mais les individus peuvent construire des carrières méritoires, fondées sur des statuts et des activités qui ont peu de choses à voir avec l'emploi au sens propre du terme.
En nous appuyant sur cette conception de la carrière, nous voyons qu'aujourd'hui dans un contexte caractérisé par l'expansion des formes particulières d'emploi, des nouvelles modalités du travail indépendant ou d'exercice de la sous-traitance, et aussi par l'existence d'un chômage important et durable, il est donc nécessaire de donner une autre définition de la carrière et de modifier notre point de vue sur ce

qui constitue une séquence d'emplois cohérente et ordonnée. En effet, dans la mesure où la définition du succès est liée aux contextes historiques et socio-économiques, les images traditionnelles qu'on se fait d'une carrière respectable pourraient devenir inappropriées, et même constituer un obstacle à l'adaptation lorsque les contextes commencent à se transformer. De ce fait, la carrière d'accomplissement se présente à la fois comme une autre façon de penser la carrière et comme une alternative de la carrière d'avancement. Compétences, expertise, professionnalisme, telles sont les valeurs qui définissent la carrière d'accomplissement d'un cadre, un type de carrière qui est en voie de se développer dans ce qu'on peut appeler la "nouvelle économie".

4.4. LES DIFFÉRENTS TYPES DE CONTRATS ET LA CONCEPTUALISATION DE LA SEGMENTATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL.

D'après ce que nous venons d'étudier sur les formes particulières d'emplois, nous allons essayer de voir s'il est correct de dire, comme le suggèrent les théories de la segmentation du marché du travail, que les salariés (et en l'occurrence les cadres) sont divisés en deux segments ou secteurs bien distincts, dans lesquels ceux qui sont embauchés sur des contrats "typiques" peuvent bénéficier de toute une série d'avantages, alors que ceux qui travaillent sous le régime des contrats "atypiques" cumulent toutes sortes de désavantages.

Avant d'aborder l'analyse, nous tenons à rappeler que dans le cadre des théories de la segmentation, les employeurs sont supposés chercher à structurer délibérément les emplois dans le but d'attirer et de retenir certains types de travailleurs. Typiquement, ils ont à choisir entre deux choix stratégiques: ceux qui visent à procurer des conditions d'emplois classés comme "primaires ou secondaires". Dans le premier secteur, ils offrent aux salariés des emplois relativement durables et bien rémunérés, avec des opportunités de promotion et donc de progression dans la carrière. Dans le second secteur, les salariés se voient proposer des emplois à bas salaires et n'offrant aucune garantie de sécurité. Souvent, les employeurs semblent adhérer exclusivement soit à l'une, soit à l'autre de ces options stratégiques. Par exemple, selon EDWARDS (1979), les employeurs des grandes firmes ont plutôt tendance à offrir des emplois primaires alors que les emplois secondaires sont en général le fait des petites firmes. Cependant, des auteurs comme CRAIG et ali (1982) ont aussi suggéré qu'on peut trouver une combinaison de choix stratégiques à l'intérieur d'une seule firme qui applique des politiques d'emploi différentes pour chaque catégorie de main-d'oeuvre. Cette version de la thèse sur la segmentation a été largement reprise par ATKINSON (1986) dans sa discussion sur l'expansion des firmes flexibles.

Au niveau institutionnel, ces stratégies se sont crystallisées dans les mécanismes qui gouvernent le recrutement, et donc dans l'existence des différents types de contrats proposés à l'embauche. Les emplois primaires sont pourvus à travers le recrutement au sein du marché interne, qui est supposé fournir des structures de carrière visant à assurer l'engagement et la fidélité des cadres. Par contre, les employeurs qui offrent les conditions d'emplois secondaires font essentiellement appel au marché externe. En même temps, le recrutement de différents types de cadres induit une différenciation dans les types de contrats. Les cadres qui sont recrutés dans le secteur primaire se voient proposés des contrats "typiques", qui leur procurent un travail à temps plein et à durée indéterminée, avec une sécurité d'emploi institutionnalisée. Ceux qui sont recrutés dans le secteur secondaire travaillent sur des contrats "atypiques" qui vont des contrats temporaires (à durée déterminée ou intérim) au travail à temps partiel, et dont la prestation déterminée dans le temps les rend "inéligibles" pour une relation d'emploi basée sur la durabilité et la sécurité. Quelque soit le type d'emploi "atypique" en question, les conditions contractuelles sont telles que les cadres embauchés sous ce régime pourraient être facilement licenciés.

Les facteurs qui sont supposés sous-tendre le choix des employeurs quant à l'offre des emplois primaires, varient selon les versions de la théorie de la segmentation. Ces facteurs peuvent témoigner de l'impact de l'évolution technologique sur le besoin des firmes de retenir des compétences spécifiques (DOERINGER, PIORE,1971), du désir des employeurs d'exercer un contrôle plus efficace sur la performance des travailleurs (EDWARDS,1979), et de l'influence des organisations syndicales qui exercent des contraintes sur les politiques d'emploi des entreprises (BERGER, PIORE,1980). Cependant, toutes ces différentes explications se rencontrent sur un point commun: elles s'inscrivent dans un contexte caractérisé par les changements intervenus dans la société industrielle, et stipulent que la construction du secteur primaire qui est censé procurer la sécurité d'emploi aux salariés qui y sont présents, doit avoir comme conséquence nécessaire la naissance du secteur secondaire. De plus, selon PIORE (1980), cela résulte de la nécessité pour les firmes de conserver une flexibilité suffisante afin de faire face aux variations du marché des produits.

Ces politiques impliquent donc une forte segmentation au niveau des structures d'emplois dans le sens qu'elles conduisent à des modèles généralisés d'avantages et de désavantages. Ainsi, les cadres qui sont recrutés sur des contrats "atypiques" sont exposés à un cumul de désavantages tels que de bas salaires, un travail ennuyeux et peu intéressant, un contrôle très serré, de très faibles perspectives de carrière, et une grande insécurité d'emploi.

Parallèlement, le secteur secondaire constitue également une structure du marché du travail relativement fermée, en ce sens qu'elle est dotée de puissants mécanismes qui cherchent à cantonner les salariés qui y sont présents à un nombre d'emplois spécifiques. De ce fait, le marché interne vise à empêcher la mobilité et le transfert des cadres entre les établissements, ce qui limite donc les opportunités d'une mobilité ascendante pour ceux qui travaillent dans le secteur secondaire. De plus, les contraintes imposées par les règles institutionnelles qui gouvernent le recrutement sont renforcées par l'accent mis sur la formation et le développement des compétences réalisés dans les deux secteurs.

A présent, nous cherchons à analyser: le degré d'exactitude d'un modèle qui postule que le secteur secondaire ou périphérique est essentiellement homogène tout en cumulant des désavantages; les implications que ces désavantages systématiques ont pour les cadres quant à leur expérience sur le marché du travail. Il est à noter que les formes particulières d'emplois que nous avons étudiées correspondent à celles mises en avant dans les théories du secteur secondaire, c'est-à-dire celles qui sont issues des politiques de flexibilisation d'emploi des entreprises. Nous allons donc retenir cinq types d'emplois "atypiques" que connaissent les cadres à l'heure actuelle: le travail à durée déterminée, l'intérim, la sous-traitance, le travail indépendant et le temps partiel permanent, et chercher à savoir dans quelle mesure ces catégories classées comme atypiques et secondaires, par rapport aux emplois "typiques" et primaires, souffrent d'un cumul de désavantages en termes de travail et de situation professionnelle.

4.4.1. L'EXPÉRIENCE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL.

** L'INSÉCURITÉ DE L'EMPLOI:*

Théoriquement, l'insécurité d'emploi s'avère être la caractéristique centrale du secteur secondaire: ce sont les cadres qui travaillent dans ce secteur qui sont les plus susceptibles d'être licenciés dès lors que l'entreprise cherche à s'ajuster aux fluctuations du marché des produits. Les divers types de contrats que nous avons mentionnés plus haut reflètent donc le niveau de l'insécurité ou de la sécurité formelle inhérente à un emploi. Cependant, on pourrait argumenter qu'ils sous-estimeraient l'étendue de la dimension de la sécurité d'emploi. Une personne pourrait en fait formellement employée sur une base indéterminée, mais elle est consciente que son emploi est en réalité menacée d'insécurité. C'est en effet le cas des cadres qui travaillent à temps partiel.

1) Le temps partiel peut constituer à la fois une forme de travail choisie ou subie. Dans le premier cas, cette forme d'emploi résulte d'un choix personnel et non d'une contrainte, et est ainsi créée pour répondre à la demande des salariés. En général, cette demande dépend d'un certain nombre de facteurs plutôt à caractère privé tels que le mode de vie, les ressources familiales ou la disponibilité des structures d'accueil pour enfants. Ainsi, par exemple lorsque les femmes cadres qui travaillent à temps plein ne peuvent pas confier leurs enfants aux structures d'accueil qui existent en nombre insuffisant, elles doivent alors choisir entre travailler à temps partiel ou renoncer complètement à son travail. Par ailleurs, cette formule offre aussi aux cadres la possibilité de concilier salariat et formation.
Pour les cadres, notamment les femmes, qui choisissent de travailler en permanence à temps partiel, cette forme particulière d'emploi n'est pas synonyme de précarité, et selon l'INSEE (MÉDA,1996), 63% des salariés (dont les cadres) ont déclaré ne pas vouloir travailler tout de suite davantage, et perçoivent leurs emplois tout aussi stables que ceux des salariés à contrats permanents et à temps plein.

Cependant, il existe une deuxième forme de temps partiel, celle qui est imposée aux salariés par les entreprises, et qui est souvent synonyme de précarité. Il est à noter que la loi quinquennale sur l'emploi, le travail, et la formation professionnelle tend à faire du temps partiel imposé un outil de flexibilité en ce sens qu'il permet à l'employeur de:
_ Limiter ou éviter les licenciements.
_ Adapter le volume de l'emploi aux fluctuations économiques, et ceci est d'autant plus facilité par le mécanisme d'annualisation du temps partiel également prévu par la loi.
_ Réduire le temps de travail notamment pour les plus de 50 ans.

En outre, le temps partiel offre également aux employeurs les avantages suivants:
_ Réduire les coûts salariaux.
_ Économiser les primes que les entreprises devraient verser aux travailleurs à temps plein dans le cas de la modulation des horaires.
_ Pour certains emplois à temps partiel aux horaires réduits, les employeurs peuvent bénéficier d'une exemption des charges sociales.
Il est à noter que selon la loi, est considéré comme travail à temps partiel celui dont la durée annuelle est inférieure d'au moins un cinquième à la durée légale ou conventionnelle du travail sur une période donnée. Le fait de favoriser le recours au temps partiel, considéré comme un moyen efficace et de moindre coût en vue d'ajuster les effectifs et de réduire le temps de travail, risque de précariser encore plus la situation d'emploi des cadres qui travaillent sous ce régime pour des raisons suivantes:

_ Avec l'annualisation du temps de travail, le cadre doit se tenir constamment à la disposition de l'employeur pendant toute l'année qui se compose de périodes de grande activité, rémunérées au taux normal et des périodes d'inoccupation. Aucune garantie en matière de sécurité d'emploi n'est offerte en échange de cette forme de flexibilité.
_ Même sans le risque d'un licenciement collectif, les employeurs qui sont incités financièrement peuvent transformer les emplois à temps plein en emplois à temps partiel, transformation qui actuellement peut se faire hors du cadre d'un plan social et au détriment de l'intérêt des salariés (FAVENNE-HÉRY,1994).

Cette nouvelle forme de temps partiel imposé est donc très proche du chômage partiel et des formules de temps réduit indemnisé de longue durée. En effet, avec les dispositions de la loi quinquennale, aujourd'hui il n'y a pratiquement plus de frontière entre le temps partiel subi et le chômage partiel car ces deux formes sont utilisées soit pour éviter les licenciements économiques, soit pour adapter le nombre d'heures travaillées aux fluctuations de la demande. Quant au temps réduit indemnisé de longue durée, il cherche également à éviter les licenciements économiques par la mise en place des formes de chômage de longue durée indemnisées.
Bien que le temps partiel touche moins les cadres que les autres catégories de travailleurs, mais selon l'APEC (1997) compte tenu de l'évolution du marché du travail, de plus en plus de cadres ont connu une expérience du travail à temps partiel, notamment les femmes ou les cadres qui travaillent dans les services tels que le secteur Études-Conseils, ainsi que ceux qui ont connu une période de chômage ou les jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi. Par ailleurs, selon l'Enquête Emploi de l'INSEE, le nombre de cadres d'entreprises travaillant à temps partiel passait de 35.950 (3,7%) en mars 1993 à 45.000 (7,4%) en mars 1996. Nous voyons que parmi les cadres qui travaillent à temps partiel, une forme de travail considérée comme "atypique", il y en a ceux (ou celles) qui doivent la subir et donc regardent leur emploi comme précarisé, et ceux qui la choisissent pour des raisons personnelles et ne ressentent pas ce sentiment de précarité.

2) En ce qui concerne les cadres qui travaillent sur <u>contrats à durée déterminée</u>, il est vrai que leur sécurité d'emploi est beaucoup plus faible que celle des cadres qui sont employés sur contrat à durée indéterminée et à temps plein. Cependant, cette forme dissimule une réalité contrastée: elle peut être pour nombre de salariés l'expression de réelles difficultés d'insertion qui pourraient se traduire dans l'avenir par des périodes de chômage plus ou moins longues; elle peut être structurelle pour une main-d'oeuvre spécialisée dans les secteurs à forte rotation (dans le bâtiment ou travaux publics par exemple); et finalement elle peut

être provisoire pour certains types de salariés, notamment les cadres ou les jeunes qualifiés, et le caractère limité dans le temps de ces emplois ne reflète pas de façon exacte les possibilités d'une relation continue avec l'entreprise. C'est en effet le cas lorsque ces emplois sont renouvelés ou transformés en embauches fermes, et on peut dire que ces contrats temporaires ne constituent qu'un statut transitoire qui mène vers une situation plus stable au sein de l'organisation. L'emploi à durée déterminée comme période de mise à l'épreuve pour sélectionner les salariés permanents est en train de devenir pour les cadres et les jeunes diplômés une pratique répandue durant ces dernières années.

Cette pratique est d'autant plus justifiée (pour les entreprises) qu'aujourd'hui le recrutement est regardé comme un processus complexe qui, compris au sens large, englobe le fait de repérer, d'attirer, d'intégrer et de fidéliser les salariés, ce qui suppose donc de significatifs investissements de la part des employeurs. En effet, du fait que ces derniers sont exposés à l'incertitude quant à la qualité du travail qui sera fourni, que certaines caractéristiques des salariés sont difficilement observables a priori (comme par exemple la capacité d'adaptation et d'intégration dans des groupes de travail), et que des signaux comme le diplôme paraissent de moins en moins suffisants (bien que nécessaires et de plus en plus demandés), le contrat à durée déterminée est souvent utilisé comme période d'essai pour la sélection des candidats. Au niveau national et pour les seuls CDD, on estime selon les années qu'entre 17% et 24% de ces contrats se transforment en contrats à durée indéterminée (CDI), ce qui ferait penser que sans doute au départ, une proportion plus grande encore de ces CDD serait conclue comme période de mise à l'épreuve déguisée (THIERY,1995).
Dans ce contexte, face à une opportunité d'embauche, les CDD sont en situation plus favorable que les candidatures spontanées. Souvent les entreprises vont jusqu'à constituer des fichiers de candidats connus où figurent principalement les anciens CDD à qui l'on fait appel en cas de besoin. Pour ces individus, la période de CDD paraît avoir joué rétrospectivement le rôle de période d'essai, et la transformation du CDD en CDI a simplement été différée. Cette situation est d'autant plus fréquente que les salariés en CDD ont eu des formations importantes, ce qui est en effet le cas des cadres et des jeunes diplômés.
L'emploi "atypique" sous la forme temporaire devient ainsi l'un des moyens les plus "typiques" de sélection et d'insertion des cadres demandeurs d'emplois dans l'emploi "typique" (BRONSTEIN,1990).

3) S'inscrivant également dans le cadre du travail temporaire, l'intérim constitue une autre forme "atypique" d'emploi. Cette formule est différente de celle du contrat à durée déterminée en ce sens que les cadres intérimaires travaillent pour

la firme qui utilise leurs services, mais appartiennent à une agence de travail temporaire qui est responsable de leur rémunération, de leur formation, de leur classification..., alors que ceux qui travaillent sur CDD se trouvent sous la responsabilité de l'entreprise qui les emploie. Cependant elle peut aussi servir de période d'essai et de moyen d'accès à une relation stable et durable avec l'entreprise utilisatrice, et cela peut aller de simples emplois de cadres jusqu'aux postes de direction générale, comme nous avons déjà vu avec le développement du concept de "management de transition" (BAUDET,1996). Dans certains cas, l'agence du travail intérimaire peut jouer le rôle de "chasseurs de têtes" lorsqu'elle recherche les spécialistes ou les cadres de haut niveau (demandeurs d'emploi ou non) pour une relation de travail régulière et durable avec l'entreprise. C'est le cas par exemple de l'agence EIM-France (Executive Interim Management), issue de la coopération entre Egon Zehnder International, numéro un européen des chasseurs de têtes, et Boer& Croon Group, cabinet conseil en stratégie.

4) Quant à l'externalisation des services, il est à noter qu'aujourd'hui ce type de sous-traitance pour les activités périphériques et non liées à la production des entreprises concerne de plus en plus les services de haut niveau, et faisant ainsi appel aux cadres à hautes qualifications (dans les domaines par exemple de formation, de recherche, de conseils en organisation, d'études de marché). Ces cadres soit travaillent en tant qu'indépendants (ou dans de petites entreprises individuelles), soit dans des sociétés d'études et de conseils. Face au désir des firmes de recourir aux spécialistes extérieurs plutôt que de faire de lourds investissements dans la formation et la maintenance de ces services à haute valeur ajoutée et pourtant périphériques, les cadres et ingénieurs spécialisés peuvent trouver intérêt à quitter leur entreprise d'origine, dans le but de valoriser plus directement leurs compétences ou de rechercher une autonomie dans le travail.

Les métiers d'ingénieurs libéraux sont de ceux qui ont connu la croissance la plus rapide depuis le milieu des années 80. On pourrait dire que par rapport aux cadres qui travaillent sous le régime de sous-traitance des activités liées directement à la production, lequel est par nature destiné à absorber les variations de la demande et soi-disant à préserver les salariés du "noyau dur" de l'impact des fluctuations, ces cadres spécialisés peuvent bénéficier d'une plus grande stabilité d'emploi. Ici , on voit que particularité n'est pas synonyme de précarité d'emploi. Cette non équivalence entre particularité et précarité se justifie également dans le cas des cadres qui, dans le contexte de l'essaimage, ont quitté leur employeur pour créer une activité en relation avec celle de l'entreprise d'origine, et à laquelle ils restent liés par des contrats de type clients-fournisseurs.

Il est donc clair que ces emplois de cadres qui tendent à être classés ensemble dans un secteur "secondaire" ou "périphérique", sont en fait très hétérogènes en termes de sécurité d'emploi qui s'avère être la principale caractéristique du secteur secondaire. En effet, considérés sous cet angle, les cadres (notamment les femmes) qui adoptent le temps partiel comme un mode de travail délibérément choisi, ainsi que les spécialistes de haut niveau qui travaillent en indépendants ou qui partagent leurs compétences entre plusieurs entreprises, ne pourraient pas être classifiés systématiquement comme étant des salariés du secteur secondaire. Par ailleurs, aujourd'hui combien de cadres (mêmes ceux de haut niveau) travaillant sur contrat à durée indéterminée et de façon permanente dans une entreprise, pourraient-ils considérer que leur emploi bénéficie d'une sécurité absolue? On sait que le contrat à durée indéterminée témoigne d'une relation de confiance qui, s'inscrivant dans la durée, permet de mobiliser les individus et de dépasser les difficultés passagères. Mais garantit-il encore aujourd'hui une relation stable, quand les cadres (y compris les dirigeants) savent que ce contrat peut être remis en cause et donc rompu du jour au lendemain?

** LA MOBILITÉ:*

En ce qui concerne la mobilité, la littérature sur la segmentation stipule que les salariés qui sont présents sur le secteur secondaire vont se retrouver durablement "enfermés" dans des situations instables, qu'il n'y a pas de possibilités pour eux de passer dans le secteur primaire, et qu'ils ont subi une mobilité descendante en intégrant ce secteur "périphérique". Selon l'APEC (1996), en 1994 parmi les cadres au chômage, 36% sont entrés dans le secteur secondaire en étant recrutés sur des formes "atypiques" d'emploi: 8% travaillaient à temps partiel, 16% en intérim, et 12% en CDD, ce pourcentage était en 1995 respectivement de 17%, 19% et 14%. Et parmi ceux qui ont changé d'entreprise, 30% ont dû occuper des emplois atypiques. Ici, on peut dire que ces cadres ont intégré le secteur secondaire à travers une mobilité descendante. Cependant, on ne peut pas appliquer ce raisonnement aux jeunes diplômés qui, à la recherche d'un premier emploi stable, doivent accepter provisoirement un emploi "secondaire". A ce niveau, on voit que l'hypothèse selon laquelle les salariés du secteur secondaire ne peuvent pas connaître une mobilité ascendante en intégrant le secteur primaire n'est pas fondée, étant donné qu'aujourd'hui l'utilisation massive des CDD et dans une moindre mesure de l'intérim comme période d'essai et de mise à l'épreuve avant une embauche ferme s'affirme, pour les entreprises, comme l'une des stratégies visant à réduire les coûts d'agence, et pour les cadres et les jeunes diplômés, l'un des moyens de passer du secteur secondaire au secteur primaire.

Par ailleurs, en ce qui concerne les cadres et ingénieurs spécialisés auxquels font appel les employeurs pour certains services spécifiques qui ne sont pas disponibles en interne, et dans lesquels les entreprises ne désirent pas faire des investissements, le fait de travailler dans le secteur "périphérique" (en tant qu'indépendant ou dans des bureaux d'études ou de conseils) ne signifie nécessairement pas qu'ils ont connu une mobilité descendante. Cet argument s'applique également aux cadres qui ont créé leur propre entreprise individuelle dans le contexte de l'essaimage.

** LES SALAIRES:*

Les formes particulières d'emplois correspondent en général à des revenus plus faibles que ceux inhérents aux emplois typiques. Selon une enquête réalisée en octobre 1984 auprès des agences d'intérim (HENRY, GUERGOAT,1987), on estime que, par rapport aux salariés "typiques", les intérimaires reçoivent une rémunération horaire inférieure de 20% en moyenne. Et même si aucune étude de ce type n'a été menée en ce qui concerne les CDD, on peut avancer l'hypothèse que les salariés employés sur ces contrats ont une sous-rémunération comparable à celle des intérimaires. Et bien qu'on ne dispose d'aucune statistique sur les salaires des cadres travaillant dans les firmes sous-traitantes, on peut également dire que leur rémunération est inférieure à celle des cadres qui occupent des emplois "primaires" dans les entreprises donneuses d'ordre. Quant au temps partiel même à durée indéterminée, il donne évidemment droit à un revenu plus faible que celui du travail à temps plein. Cependant, en ce qui concerne les cadres travaillant en tant qu'indépendants et qui offrent leurs services spécialisés et à haute valeur ajoutée aux firmes qui en ont besoin, il est difficile de dire que leur rémunération soit inférieure à celle attribuée aux cadres du secteur "primaire".

** LA QUALIFICATION:*

Il est bien connu que les groupes qui composent le secteur secondaire sont très hétérogènes en termes de niveau de qualification de leur travail. Le concept de qualification est assez complexe et nous nous basons sur deux indicateurs: le niveau de qualification requise par l'employeur, et celui de la formation reçue par les cadres qui occupent ces emplois "atypiques", afin de mettre en avant l'hétérogénéité de la population qui occupe le secteur secondaire au niveau de la qualification (GALLIE, WHITE,1994). Selon DOERINGER et PIORE (1971), le secteur secondaire comprend des emplois essentiellement peu qualifiés. Or, aujourd'hui cet argument ne pourrait pas s'appliquer à tous les emplois de cadres dans ce secteur. On pourrait dire que les postes sur lesquels sont embauchés les salariés temporaires

ou ceux qui travaillent à temps partiel à caractère forcé sont en général peu qualifiés. Il en est de même pour les emplois dans la sous-traitance des activités qui ont un lien direct avec la production. Cependant des remarques s'imposent:

_ L'entreprise peut recourir à l'intérim lorsqu'elle a besoin des qualifications relativement rares sur le marché du travail. Les capacités de sélection préalable et de mise à disposition immédiate de la main-d'oeuvre possédant des qualifications requises sont particulièrement appréciées par les firmes utilisatrices. Nous avons déjà vu que le travail intérimaire peut aujourd'hui concerner, quoique de façon encore limitée, les postes à hautes responsabilités dont la fonction de direction générale. Pour ce qui est des contrats à durée déterminée, selon l'INSEE (THIERY, 1995) ils concernent de plus en plus des emplois qualifiés, notamment lorsqu'ils sont susceptibles de se transformer en contrats à durée indéterminée après une période d'observation des cadres ou des jeunes diplômés nouvellement embauchés.

_ Comme nous l'avons mentionné précédemment, aujourd'hui la relation entre les entreprises donneuses d'ordre et leurs sous-traitantes se caractérise par deux aspects essentiels: d'un côté dans le court terme, les entreprises ont tendance à faire peser sur les sous-traitants les variations de la conjoncture; de l'autre dans le long terme, elles recherchent une relation plus stable avec les sous-traitants. L'établissement d'un réel partenariat conduit souvent les entreprises donneuses d'ordre à aider les sous-traitants à mettre en place des plans de formation très développés pour leurs salariés dont les compétences et le niveau de qualification peuvent se trouver ainsi améliorés. Cette situation se constate souvent chez les sous-traitants de spécialité.

_ Quant à l'externalisation des services périphériques nécessitant de hautes qualifications, elle requiert essentiellement les compétences des cadres qualifiés ou des experts qui travaillent à titre indépendant ou dans des bureaux de conseils et d'études, et qui possèdent un niveau élevé de formation. On ne peut donc pas dire que ces cadres ont un niveau de qualification inférieur à ceux qui occupent des emplois primaires.

4.4.2. LIMITES DE LA THÉORIE DE LA SEGMENTATION.

Nous appuyant sur un nombre de propositions qui semblent être mises en avant dans les versions les plus influentes de la théorie de la segmentation du marché du travail, nous essayons d'examiner, avec la précédente analyse, l'hypothèse que le marché du travail des cadres peut être significativement divisé en deux secteurs primaire et secondaire. Nous essayons de voir si les emplois atypiques peuvent être

BU LILLE1

définis en termes d'emplois secondaires et inférioriés. Il est souvent supposé que tous les emplois atypiques (partiels, temporaires, sous-traitants, indépendants) se caractérisent par les mêmes conditions d'emplois hautement désavantagés. Ces contrats atypiques sont donc équivalents aux emplois secondaires, et le recours à ces contrats est équivalent au recours à des politiques d'emplois secondaires.
Cependant, parmi le groupe des contrats atypiques, il existe des différences profondes. Il est donc non fondé de considérer que ces cadres constituent un groupe homogène. Par ailleurs, la situation professionnelle des cadres sur certains contrats atypiques n'est pas plus mauvaise que celle des cadres sur contrats typiques. Par exemple, la différence en termes de sécurité d'emploi entre les cadres travaillant à temps plein et à durée indéterminée et ceux qui travaillent à temps partiel choisi, ou ceux qui exercent leur métier en tant qu'indépendants ou prestataires de services spécialisés à haute qualification, n'est pas bien grande.

Notre analyse de la flexibilité d'emploi telle qu'elle est mise en place dans les entreprises n'offre pas de support à la principale proposition de la théorie de la segmentation, selon laquelle il existe une division significative du marché du travail en deux secteurs primaire et secondaire. Notons que la séparation des emplois primaires et secondaires s'opère sur des critères de sécurité ou de précarité de l'emploi, de conditions de travail, de possibilités de carrière, de salaires... Il convient en plus de remarquer que les critères de qualification des emplois, de branches industrielles ou de statut d'entreprise (entreprise donneuse d'ordre, sous-traitance, intérim, indépendant) ne sont pas non plus des déterminations nécessaires et suffisantes, et ne permettent pas d'isoler empiriquement des emplois secondaires ou atypiques des emplois primaires. S'il est vrai que durant la période de l'après-guerre marquée par une forte croissance et le plein emploi, le travail qualifié occupe une grande partie des emplois primaires, mais à l'heure actuelle il existe nombre d'emplois qualifiés non structurés, souvent classés sous le terme d'emplois périphériques ou atypiques, qui sont occupés par une main-d'oeuvre surqualifiée.
Aujourd'hui, sous la pression et l'interaction de la volatilité du marché des produits, des facteurs techniques et organisationnels, la plupart des entreprises cherchent à mettre en oeuvre des politiques de flexibilité d'emploi, lesquelles sont d'autant plus facilitées par la présence d'un chômage important qui réduit les opportunités d'emplois sur le marché externe, il est donc difficile de considérer que les cadres pourraient être nettement différenciés en deux secteurs séparés, dans lesquels ceux qui sont sur des emplois typiques peuvent bénéficier de toute une série d'avantages, alors que ceux qui sont sur des emplois périphériques ou atypiques ne cumulent que des désavantages.

La théorie de la segmentation a aussi avancé l'hypothèse qu'il existe des entreprises primaires et secondaires qui se distinguent par les caractéristiques structurelles, notamment en termes de taille et d'industrie, mais aussi en termes de politiques d'emploi: les grandes entreprises sont en général regardées comme des entreprises primaires qui procurent des emplois et des conditions de travail avantagés, alors que les plus petites sont des entreprises secondaires qui fournissent des emplois aux caractéristiques inverses.
Remarquons que du moment que la flexibilité n'est pas mise en oeuvre seulement dans le secteur secondaire, mais dans la totalité du système d'emploi, qu'elle ne se développe pas uniquement dans les petites entreprises, mais également et surtout au sein des plus grandes, des plus modernes, et des plus innovantes en termes d'organisation et de technologie, où est présent un grand nombre d'emplois à haute qualification (études, recherche...), l'une des hypothèses centrales de la théorie de la segmentation selon laquelle d'une part, il existe des entreprises primaires et secondaires, et que d'autre part, cette segmentation du système productif détermine la division du marché du travail en deux secteurs primaire et secondaire, n'est donc pas bien fondée (GALLIE, WHITE,1994).

De plus, alors que la théorie de la segmentation suppose que les salariés du secteur secondaire ne peuvent pas accéder, ou à la limite ont de grandes difficultés à accéder au secteur primaire, la pratique de la flexibilité repose essentiellement sur la mobilité entre les deux secteurs: comme nous l'avons mentionné précédemment, à l'heure actuelle, compte tenu de l'évolution du marché du travail (chômage élevé...), et de la volonté des firmes de réduire les coûts (liés par exemple au problème d'asymétrie d'informations, à un risque de sous-utilisation ultérieure de la main-d'oeuvre ou à d'éventuels licenciements), pour les jeunes diplômés, les emplois précaires deviennent de plus en plus un moyen d'accéder aux emplois supposés stables; par ailleurs, les restructurations qui conduisent souvent à la destruction d'emplois primaires de cadres font qu'un grand nombre de cette catégorie autrefois bien protégée, et ayant aujourd'hui des difficultés à se reclasser, se voient souvent obligés, dans leurs tentatives de se réinsérer sur le marché du travail, d'accepter des emplois secondaires.
On ne peut pas dire que les cadres, notamment ceux qui ne sont pas considérés comme des hauts potentiels et qui se situent dans le secteur primaire, ne possèdent que des avantages car souvent ils doivent faire des concessions pour pouvoir conserver leur emploi: sacrifices salariaux, acceptation de la mobilité (latérale) et de la polyvalence, possibilités de promotion limitées et parfois plafonnement de carrière. Dans ce contexte, les formes d'emplois atypiques ne fonctionnent plus comme compléments fonctionnels des formes d'emplois typiques, mais plutôt comme substituts car toute catégorie d'emploi devient potentiellement flexible.

L'émergence de nouvelles formes d'emplois atypiques (travail indépendant, cadres à temps partagé...) s'accompagne de l'émergence de nouveaux types de contrats qui se substituent au contrat de travail classique, et modifient la nature des relations d'une part entre les grandes entreprises et les petites firmes, et d'autre part entre les entreprises et les cadres. En effet, dès lors que les entreprises veulent réduire les coûts du travail en marginalisant les activités qui peuvent l'être afin d'acheter les services de fournisseurs (indépendants, sous-traitants), là où les charges liées aux conditions d'emploi internes à l'entreprise sont devenues trop importantes, les cadres qui sont associés à ces activités devenues externalisées peuvent donc se voient transférer du secteur primaire au secteur secondaire.
En revanche, pour sauvegarder les emplois, les firmes peuvent aussi rapatrier certaines activités (notamment de spécialités) jusqu'alors sous-traitées, et les confier aux salariés internes qui sont formés à cet effet. Par le biais de ce rapatriement, les emplois périphériques ou secondaires deviennent alors des emplois primaires. On assiste donc à une réalité mouvante qui témoigne d'un incessant déplacement de frontières entre le secteur primaire et le secteur secondaire, mais également du fait que les grandes entreprises se trouvent au sein de toute une série d'emplois qu'elles peuvent contribuer à "secondariser" ou à "primariser", selon les stratégies d'emploi et industrielles qu'elles choisissent de mener.

Qui dit précarité dit chômage. Aujourd'hui, il faut admettre que le chômage des cadres est et demeurera une réalité permanente des sociétés industrielles modernes. Le chômage des cadres qui a entamé une forte augmentation vers le début des années 90, et qui cependant a enregistré une certaine baisse durant ces deux dernières années, relève non seulement des facteurs conjoncturels, mais traduit également un déséquilibre plus structurel du marché du travail des cadres. En effet, le nombre des cadres demandeurs d'emplois augmente d'autant plus vite que de plus en plus de jeunes diplômés sortent de l'enseignement supérieur, alors que la demande du travail ne suit pas. De plus, l'accroissement du chômage oblige les employeurs à élever le seuil de leurs exigences et à exercer une plus grande sélectivité à l'embauche, ce qui implique souvent une inadaptation entre l'offre et la demande de travail. Cependant, au-delà de ces aspects dont l'influence n'est certes pas négligeable, l'augmentation du chômage des cadres semble plutôt être le résultat des interactions entre les facteurs économiques, technologiques et organisationnels. Auparavant, la suppression des anciens emplois se faisait parallèlement avec la création de nouveaux. Aujourd'hui, l'emploi se comprime sans nécessairement se redéployer et souvent se détruit plus facilement qu'il ne se crée.

Cette situation montre que les nouvelles formes de gestion de l'emploi en général, et celles des cadres en particulier, fondées sur la notion de flexibilité (et notamment de flexibilité externe) font subir aux cadres beaucoup plus de risques que dans le passé.
Par ailleurs, dans le contexte d'une concurrence acharnée, l'innovation devient nécessaire, et cela pose des problèmes complexes au niveau de la qualification: les systèmes de formation initiale et continue sont confrontées à la fois à un afflux quantitatif et à des demandes qualitatives de plus en plus différenciées. L'efficacité des réponses qu'ils y apportent est variable. Il y a donc un risque de désajustement entre l'offre et la demande d'emplois. Cela est d'autant plus vrai qu'aujourd'hui, face à de nouvelles méthodes d'organisation, les entreprises accroissent leurs exigences et demandent aux cadres, à tous les niveaux, des qualités individuelles de relation et d'implication; celles-ci ne se mesurent pas facilement, ce qui rend l'embauche plus difficile. Une fois recrutés, les cadres qui ne se montrent pas à la hauteur de ces exigences, feront aisément l'objet de rejet des employeurs. Les entreprises deviennent ainsi plus sélectives, et le recrutement une procédure plus risquée et plus délicate.

Dans un avenir incertain et imprévisible, la croissance dans les pays développés dont la France, est devenue plus difficile et plus aléatoire. Il en ressort que la plupart des entreprises ont choisi les politiques de réduction des coûts en ajustant au plus bas le niveau de l'emploi.

Nous allons d'abord étudier l'évolution de l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur depuis le milieu des années 80 jusqu'aux années 90, avant de nous pencher sur l'évolution du chômage des cadres dans son ensemble. Le chômage des cadres sera examiné dans le contexte de certains modèles néoclassiques que nous avons étudiés dans la première partie de notre thèse, ainsi que celui des approches des marchés internes et des organisations.

4.5. LES DIFFICULTÉS D'INSERTION DES DIPLÔMÉS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.

Aujourd'hui, même avec un diplôme de l'enseignement supérieur, nul n'est à l'abri du chômage si l'on en juge par le nombre non négligeable de cadres et de jeunes diplômés à la recherche d'un emploi. Une des explications du désajustement entre l'offre et la demande de travail réside dans le manque global d'emplois et dans la logique de recrutement qui utilise le diplôme comme un moyen de sélection.

L'arrivée sur le marché du travail d'un nombre croissant de diplômés de niveau plus élevé renforce cette pratique de tri, accentue le désajustement entre niveau d'emploi et niveau de formation. Cependant, dans les années 80 et encore jusqu'au tout début des années 90, l'insertion des diplômés résiste encore à la crise de l'emploi, et leur situation ne commence à se dégrader que vers 1992 et 1993, parallèlement à la montée du chômage des cadres. La détérioration de la situation d'emploi des jeunes diplômés, non seulement reflète l'état conjoncturel du marché du travail des cadres, mais relève également des facteurs structurels et de la logique d'organisation du travail des entreprises.
Afin de pouvoir appréhender la difficulté d'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur à l'heure actuelle, nous allons d'abord étudier la situation d'emploi des diplômés sortis dans les années 1984, 1988 et 1992.

4.5.1. L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLÔMÉS UNIVERSITAIRES ET DES ÉCOLES SORTIS DANS LES ANNÉES 1984, 1988 ET 1992.

** L'INSERTION DES DIPLÔMÉS SORTIS EN 1984.*

Pour mieux apprécier l'état d'insertion des diplômés, le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) porte son analyse sur l'évolution de la situation de ces diplômés deux ans et demi après l'obtention de leur diplôme.
Ainsi, pour les diplômés sortis en 1984, l'enquête du CEREQ de 1987 (CHARLOT, POTTIER,1989) constate la stabilité des relations entre les filières universitaires et les emplois occupés par les diplômés.

Cette stabilité résulte à la fois du développement de nouvelles filières de formation accompagné de changements structurels dans la demande de formation d'une part et du maintien, sur la période, du recrutement des jeunes ingénieurs, cadres et enseignants d'autre part.
L'exemple le plus marquant est celui des formations scientifiques universitaires: 68% des diplômés scientifiques sortis en 1975 (licence et maîtrise) avaient accédé à des emplois d'enseignants; ils n'étaient plus que 63% des sortants en 1978, et 44% des sortants en 1984. Sur la même période, les emplois d'ingénieurs et de cadres supérieurs (hors fonction publique), qui représentaient 10% de la cohorte de 1975, passaient à plus de 25% de la cohorte de 1984. Ceci résulte d'un déplacement constant, depuis la fin des années 70, des étudiants des formations scientifiques traditionnelles préparant à l'enseignement et la recherche vers les filières de formation en sciences de l'ingénieur et de la vie (électronique, informatique, mécanique, chimie, biochimie, biologie) qui débouchent essentiellement sur les emplois d'ingénieurs et de cadres techniques des entreprises.

Le même phénomène se retrouve, mais atténué, dans les filières juridiques (accroissement du droit privé par rapport au droit public), et en sciences économiques et de gestion (développement des formations spécialisées type Maîtrise Science Gestion (MSG), et Maîtrise Science Technique (MST), et des DESS, développement de la filière Administration économique et sociale (AES)). En lettres et sciences humaines, cette situation existe aussi (filière Langues étrangères appliqués (LEA)), mais la professionnalisation des études littéraires ne semble pas encore rencontrer les mêmes succès qu'en sciences et gestion.

Les principaux indicateurs d'insertion professionnelle (durée d'accès au premier emploi ou durée du chômage depuis la sortie de formation, stabilité du premier emploi et des emplois ultérieurs) demeurent dans l'ensemble favorables: 85% des diplômés de deuxième ou troisième cycle occupent un emploi moins d'un an après l'obtention de leur diplôme. Entre juin 1984 et mars 1987, à la sortie de l'université, les deux tiers des diplômés ne connaissent aucune période de chômage, 58% accèdent à un premier emploi stable (contrat à durée indéterminée, fonctionnaire), 20% voient leur situation se stabiliser après passage par un emploi précaire dans les trois années qui suivent la sortie de l'université. La proportion d'emplois très déclassés(employés ou ouvriers), qui est de 13% en mars 1987 pour les diplômés du deuxième cycle et de 6% pour les diplômés de troisième cycle, a peu évolué depuis la fin des années 70. Cependant, il existe quand même de réelles difficultés d'insertion professionnelle pour 8,1% des diplômés de deuxième cycle et 10,5% des diplômés de troisième cycle qui ont connu une durée totale de chômage supérieure à un an (entre juin 1984 et mars 1987). Cette proportion varie de 0 à plus de 20% suivant les spécialités de formation car toutes les filières ne garantissent pas la même qualité d'insertion professionnelle ou de risque contre le chômage.

Ainsi, alors que 80% des diplômés de deuxième cycle et 84% des DEA-DESS en sciences exactes (électronique, informatique...) accèdent directement à un premier emploi stable, ce pourcentage n'est que de 45% des diplômés de deuxième cycle et 44% des diplômés DEA-DESS en sciences de la nature et de la vie (biochimie, biologie...).
Par ailleurs, on constate que depuis la sortie de l'université, seuls 4,5% des diplômés de deuxième cycle et 8,6% des DEA-DESS de sciences économiques ou de gestion ont connu plus d'un an de chômage, cette situation concerne 11,9% des diplômés de deuxième cycle et 11,2% des DEA-DESS des filières juridiques. Cette proportion atteint même plus de 15% pour les diplômés de deuxième cycle en philosophie, sociologie et psychologie.

La faiblesse d'un accès direct aux premiers emplois stables dans les disciplines littéraires provient du nombre d'étudiants qui prennent un premier emploi de maître auxiliaire de la fonction publique avant même la fin des études ou de l'obtention d'un concours (CAPES...), ce qui fait que seulement 45% accèdent directement à un emploi stable, les autres ont toujous un emploi précaire après la sortie de l'université.
Par contre, les diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce ont un accès plus rapide à un emploi stable: 80% des titulaires d'un diplôme d'ingénieur sont en emploi en moins de 6 mois et 95% en moins d'un an. Cependant, comme dans le cas de filières universitaires, les écarts existent entre les différentes disciplines: 84% des diplômés en sciences exactes ont un emploi stable en moins de 6 mois, alors que cette proportion est de 56% pour les diplômés des sciences de la nature et de la vie.
En ce qui concerne les diplômés d'écoles de commerce (reconnues par l'État), 78% occupent un emploi de cadre supérieur durant les 6 premiers mois de la vie active. Ici aussi, les écarts sont sensibles entre les types d'écoles. 87% des diplômés des grandes écoles (HEC, ESSEC, ESC Paris et Lyon) sont cadres supérieurs, alors que cette proportion n'est que de 55% chez les diplômés des autres écoles de commerce.
Par rapport aux cohortes des années précédentes, on constate une grande stabilité des emplois occupés en 1987. Par exemple, pour les diplômés de sciences économiques, en 1980 il y en avait 45% qui avaient accédé à des emplois de cadres supérieurs; cette proporion est identique dans la cohorte de 1984. De même, il y avait 11% de ces diplômés qui étaient embauchés comme employés dans la cohorte de 1980, il y en a près de 15% parmi les diplômés de 1984.

** L'INSERTION DES DIPLÔMÉS DE NIVEAUX I ET II SORTIS EN 1988.*

Malgré une forte croissance des effectifs, les conditions d'insertion professionnelle de ces diplômés continuent de s'améliorer. La reprise économique des années 1989-1990 a largement profité à la cohorte sortie en 1988.
L'accès au premier emploi en moins de 6 mois est passée de 70% pour la cohorte 1984 à 74% pour celle de 1988. La proportion de jeunes ayant connu une durée totale de chômage supérieure à un an au cours des premières années de vie active est passée de 6,7% (cohorte 1984 interrogée en mars 1987) à 3,6% (cohorte 1988 interrogée en mars 1991). Cependant, signe précurseur des difficultés d'insertion des jeunes diplômés qui interviennent quelques mois plus tard suite à la récession économique et à la montée du chômage des cadres, le nombre des premiers emplois sur statut précaire commence à augmenter en début de vie active. L'emploi précaire, qui touche massivement les jeunes avant le baccalauréat, déborde désormais sur l'enseignement supérieur (POTTIER,1992).

Parallèlement à l'accroissement du nombre des sortants des troisièmes cycles universitaires (DEA-DESS qui a doublé sur la période) et de celui des diplômés de deuxième cycle universitaires et des écoles (qui augmente de 45 à 60%), les emplois de cadres continuent de se développer rapidement dans la seconde moitié des années 80 (+10% de 1985 à 1989), parmi lesquels on compte une forte croissance des emplois d'ingénieurs et de cadres techniques d'entreprises (+16,7% sur la même période). Cette croissance est due principalement à celle des ingénieurs informaticiens qui en représentent la part dominante (+35% en 1985 et +43% en 1989). Les ingénieurs des spécialités électricité, électronique, et dans une moindre mesure les ingénieurs technico-commerciaux ont aussi connu une légère expansion.
Cette évolution est favorable à l'insertion des diplômés d'écoles d'ingénieurs et des diplômés uiversitaires scientifiques: 90% des diplômés d'écoles, 70% des titulaires d'une licence ou maîtrise de sciences exactes spécialiséees, et 93% des titulaires d'un DEA ou DESS en sciences exactes sont ingénieurs et cadres techniques trois ans après leur entrée dans la vie active.

Le nombre de cadres supérieurs tertiaires a été aussi en expansion rapide dans la population active (+17,4% enre 1985 et 1989) et surtout parmi les jeunes (+34,5% pour les moins de 35 ans). Cette expansion induit une création nette d'emplois favorable au recrutement des diplômés d'écoles de commerce, d'université de droit, sciences économiques et gestion. L'accès à la catégorie des cadres supérierus reste dominant à l'issue des troisièmes cycles (DEA, DESS) (61% en 1987 et 70% en 1991) ou des écoles de commerce reconnues par l'État (87% en 1987 et 91% en 1991). Pour les licences et maîtrises en droit, sciences économiques et administrations économiques et sociales (AES), ces diplômés se répartissent dans le privé entre cadres supérieurs (45%) et professions intermédiaires (42%).
On constate que l'emploi déclassé retrouve le niveau des années 80: 11% d'employés parmi les licences ou maîtrises de droit, sciences économiques, gestion et AES en 1982, 15% en 1987 et 12% en 1991.

Les filières littéraires (lettres, langues, histoire, géographie) conservent leurs débouchés traditionnels vers l'enseignement: trois-quarts des professeurs à l'issue des licences et maîtrises, mais avec le maintien d'une forte proportion de maîtres-auxiliaires pour les jeunes en formation initiale. Les diplômés de sociologie et psychologie ont toujours les mêmes difficultés d'insertion professionnelle. Seuls les diplômés des DEA, DESS voient la situation se maintenir par rapport aux années précédentes.
En mars 1991, le taux de chômage des diplômés universitaires et d'écoles est de 4,5% (garçons 3,5%, filles 5,4%). Le taux d'emploi sur statut stable (contrat à durée

indéterminée ou fonctionnaire) est de 86,1% (garçons 88,5%, filles 83,7%). En résumé, on peut dire que les diplômés des spécialités scientifiques ont une meilleure insertion professionnelle puisque leur taux de chômage est inférieur à la moyenne, sauf celui des titulaires d'un deuxième cycle de sciences qui comporte un grand nombre de maîtres-auxiliaires. Viennent ensuite les diplômés des écoles de commerce avec un taux de chômage inférieur ou égal à la moyenne, et un taux d'emploi sur statut stable supérieur ou proche de la moyenne. Les diplômés en droit, sciences économiques et gestion conservent un niveau de chômage supérieur à la moyenne, mais un taux d'emploi sur statut stable élevé. Comme toujours, les diplômés de lettres et sciences humaines ont un taux de chômage très supérieur à la moyenne, et un taux d'emploi sur statut stable très bas du fait de la présence de nombreux maîtres-auxiliaires (POTTIER,1992).

On constate donc que dans l'ensemble les diplômés sortis en 1988 ont pu bénéficier de la reprise économique qui a eu lieu vers la fin des années 80 et au tout début des années 90. Face aux tensions sur le marché de l'emploi, les entreprises ont parfois anticipé leurs recrutements et se sont livrées à une sorte de concurrence pour l'embauche des jeunes diplômés. Il en résulte donc pour la majorité des diplômés, une insertion rapide dans des emplois bien rémunérés et correspondant généralement à la formation qu'ils ont reçue.
Mais leur insertion professionnelle commence à se dégrader avec la récession économique qui a engendré un taux de chômage élevé, même pour les cadres et les jeunes diplômés.

** L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLÔMÉS SORTIS EN 1992.*

En 1992 et 1993, la situation d'emploi des jeunes diplômés s'est nettement détériorée suite à la dégradation du marché du travail et à la montée du chômage des cadres. Parallèlement, on assiste à une augmentation du nombre de diplômés (+25% de 1988 à 1992) en raison de l'accroissement à la fois du nombre d'étudiants et celui des places offertes dans l'enseignement supérieur. La plupart des écoles d'ingénieurs et de commerce ont augmenté leurs effectifs au début des années 90 pour répondre à la demande des entreprises qui, à cette époque, ont craint "une pénurie de main-d'oeuvre qualifiée" (MARTINELLI, VERGNIES,1995).

Deux ans et demi après leur sortie, le taux de chômage des diplômés de 1992 atteint 11,5%, il est donc deux fois supérieur à celui des jeunes sortis en 1988 (5%) ou en 1984 (6,5%). Il y a une moindre correspondance entre les niveaux de formation et les qualifications des emplois trouvés. Ce phénomène est particulièrement significatif pour les élèves des écoles de commerce: alors que 77% des diplômés de

1988 occupaient des emplois de cadres supérieurs deux ans et demi après la fin des études, cette proportion n'est que de 53% pour les diplômés de 1992. Ce phénomène de "déclassement" épargne largement les élèves d'écoles d'ingénieurs puisque 87% d'entre eux ont un statut de cadre deux ans après l'obtention de leur diplôme. Quant aux diplômés de l'université, le déclassement est également moins marqué: par rapport à la cohorte des diplômés de 1988, la part des emplois cadres augmente à l'issue du deuxième cycle (48%), et diminue légèrement à l'issue du troisième cycle (66%). Cependant, il est à noter que ce pourcentage ne prend pas en compte seulement les cadres d'entreprises, car nombre de ces diplômés sont des professeurs d'écoles; or ces derniers sont désormais classés dans la catégorie des cadres. Par contre, les titulaires d'un DUT ou d'un BTS ont des emplois moins qualifiés puisque 71% des diplômés de 1992 accèdent à un emploi de la catégorie "cadres et professions intermédiaires" alors que ce pourcentage est de 91% pour les sortants de 1988.

Il s'ensuit que la diminution du niveau de salaires des diplômés peut être expliquée par la conjonction de trois phénomènes: la nature des emplois occupés, la baisse des salaires proposés à l'embauche, et la montée du chômage des cadres. Dans l'ensemble, entre 1991 et 1994, le salaire médian net des diplômés des écoles de commerce passe de 12.300 à 10.000 francs. Les salaires des diplômés de l'université a aussi connu une baisse non négligeable: pour les troisièmes cycles, ils passent de 11.000 francs en 1990 à 9000 francs en 1994, et pour les deuxièmes cycles, la diminution est de 1000 francs environ durant la même période. Les salaires des titulaires de DUT, BTS enregistrent une baisse de même ampleur que celle des deuxièmes cycles, et se situent autour de 6000 francs en 1994.
Les diplômés des écoles d'ingénieurs perçoivent encore les salaires les plus élevés, leur valeur médiane atteignant 11.000 francs, malgré une baisse de plus de 1000 francs par rapport à 1990.

4.5.2. LES DIFFICULTÉS D'INSERTION.

Les difficultés d'insertion des diplômés se manifestent notamment par une insertion moins rapide et plus précaire. 9 mois après la sortie en 1992, le taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur était de 19,5% et atteignait même 30% à l'issue de certaines filières. Ce qui est significatif, c'est que les taux de chômage étaient plus élevés pour les filières scientifiques et techniques: 30% parmi les sortants des écoles d'ingénieurs, 35% à l'issue des troisièmes cycles scientifiques. Or, c'étaient précisément ces filières qui semblaient avoir le plus bénéficié de la reprise économique entre 1988-1991.

Ceci est dû au fait que pour les jeunes ingénieurs, et dans une moindre mesure, pour les diplômés de troisième cycle scientifique, la fréquence du chômage en début de période traduit surtout un allongement du délai de recherche d'un emploi qualifié et bien rémunéré. Globalement, il n'y a pas de modification significative dans la hiérarchie des spécialités: deux ans et demi après la sortie de l'enseignement supérieur, le taux de chômage des élèves des écoles d'ingénieurs est le moins élevé (8%), ils occupent plus souvent des emplois de cadres, et sont mieux rémunérés que les diplômés des écoles de commerce dont le taux de chômage se situe autour de 9%. L'insertion professionnelle de ces derniers est plus favorable que celle des diplômés d'un troisième cycle (taux de chômage 10%). Viennent ensuite les sortants d'un second cycle universitaire (12% de taux de chômage), et enfin les titulaires d'un DUT ou d'un BTS (13,5%).

Cependant, on note une évolution dans la hiérarchie des filières universitaires: le taux de chômage des diplômés d'un troisième cycle en sciences reste élevé deux ans et demi après la fin des études (14%): ceci s'explique sans doute par une augmentation considérable du nombre de sortants de cette filière (+98%). Par contre, le taux de chômage atteint 7,5% pour les diplômés en droit, économie et gestion, et il est de 9% chez les diplômés de troisième cycle en lettres et sciences humaines. Pour le second cycle, les titulaires d'une formation scientifique ne bénéficient plus d'emplois de meilleur niveau que ceux des autres formations, comme c'était le cas pour les cohortes précédentes. Les diplômés de second cycle en lettres et sciences humaines sont les moins exposés au chômage (10% en 1994). Viennent ensuite les diplômés en sciences (12%), puis ceux de droit et d'économie (14,5%) (voir annexes 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5).

Dans l'ensemble, pour les diplômés de 1992, les premiers emplois occupés ne représentent plus que 46% des contrats à durée indéterminée, contre 54,5% chez les sortants de 1988. L'accroissement modéré mais régulier de la précarité de l'emploi témoigne de la dégradation des conditions d'insertion. Deux ans et demi après la sortie, la proportion des diplômés qui occupent des emplois précaires est de 25,5% , elle n'était que de 14,5% pour les sortants de 1988.
Les difficultés d'insertion des diplômés de 1992 se reflètent en effet dans les statistiques de l'Enquête Emploi de l'INSEE (Tableau 4.3). En mars 1996, le taux de chômage des titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur de niveau 2è ou 3è cycle universitaire a rejoint celui des diplômés de premier cycle à plus de 7%. Entre mars 1994 et mars 1995, seuls les plus diplômés avaient vu leur taux de chômage progresser, réduisant déjà l'écart avec les bac+2; en 1996, le chômage a encore augmenté pour les plus diplômés dont le taux de chômage devient équivalent à celui des titulaires d'un bac+2.

Tableau 4.3 : Taux de chômage selon le diplôme (%)

	Mars 1992	Mars 1993	Mars 1994	Mars 1995	Mars 1996
Sans diplôme ou CEP	14,3	15,3	17,8	16,5	17,2
BEPC, CAP, BEP	9,7	10,5	11,6	10,7	11,4
Baccalauréat	7,0	9,5	11,2	10,1	10,4
Bac + 2	5,0	7,0	7,9	7,4	7,5
Diplôme supérieur	4,6	5,9	6,4	6,9	7,4

Source : Enquêtes emploi, INSEE.

De mars 1992 à mars 1996, le taux de chômage des diplômés supérieurs à bac+2 a augmenté de 60,5%, soit un taux de croissance annuel moyen de 9,9%. Par contre, ce taux n'était que de 8,4% pour les bac+2, et 3,7% pour les sans diplôme ou CEP...Cependant, le fait d'avoir un diplôme supérieur constitue un avantage puisque le taux de chômage de ces diplômés reste largement inférieur à celui des autres catégories de travailleurs.

4.5.3. LES DIPLÔMÉS DE LA FONCTION PUBLIQUE.

Face au chômage et aux difficultés d'insertion, depuis le début des années 90, le comportement des diplômés ont changé. Pour eux, désormais la formation sert de plus en plus à acquérir des emplois relativement protégés des risques du chômage. Ils peuvent se détourner des emplois correspondant à leur niveau de formation et préférer ceux correspondant mieux à leurs attentes. Ainsi, entre 1982 et 1992, les effectifs diplômés de l'université occupant un simple poste d'employé dans la fonction publique ont augmenté de plus de 170.000 (GOUX, MAURIN,1993). On voit que, même si les diplômés disposent d'une formation initiale importante, leurs orientations professionnelles ne se décident pas seulement en fonction du salaire ou du niveau de qualification des emplois offerts: le degré d'exposition au chômage et la sécurité de l'emploi sont des facteurs qui acquièrent désormais une grande importance.
Dans le passé, la dégradation du salaire public par rapport au privé a contribué à diminuer le nombre de candidatures dans le public. Mais la montée du chômage, le ralentissement économique, les difficultés d'insertion de bon nombre de diplômés dans le secteur privé, la revalorisation des carrières de la fonction publique entreprise à partir de 1988, en somme tous ces facteurs ont contribué à inverser la tendance. Ainsi, depuis le début des années 90, il y a un grand afflux de jeunes diplômés dans les concours de la fonction publique (éducation nationale, inspection des impôts, administration...).

Conséquence de cet afflux, il arrive souvent que les titulaires d'un diplôme de bac+4 ou plus se présentent aux concours qui ne requièrent qu'un niveau de bac par exemple. Ce phénomène témoigne d'un changement profond dans le comportement des diplômés.

En fait, face à l'insécurité d'emploi dans le secteur privé et au manque d'opportunités sur le marché du travail, les diplômés considèrent qu'il est plus avantageux d'avoir un emploi stable et un salaire bas mais certain, qu'un emploi ne donnant aucune garantie de sécurité avec un salaire plus élevé, mais pouvant être interrompu par une période de chômage. De ce fait, ils cherchent à se réfugier dans les derniers secteurs d'activité où l'emploi est juridiquement garanti, et où le recrutement par concours constitue de surcroît un gage de transparence et d'équité dans l'esprit des diplômés, de plus en plus rebutés par les processus éprouvants de sélection et de recrutement opérés par les entreprises.
Cependant, cette forte augmentation des candidats diplômés dans la fonction publique risque de générer à terme des effets pervers:
_ mises en concurrence avec les diplômés, même pour les postes qui ne nécessitent pas un niveau de diplômé élevé, les personnes peu qualifiées risquent de se voir exclues du marché du travail. Dans ce cas, l'augmentation du chômage des jeunes diplômés peut très bien induire l'augmentation du chômage des personnes peu diplômées.
_ dans certains cas, le décalage entre le niveau de diplôme et la qualification requise risquera de désenchanter les nouveaux fonctionnaires si, après un certain temps, l'intérêt du travail, le déroulement de carrière ne se révèlent pas à la hauteur de leurs espérances.
_ les perspectives de promotion interne pour les fonctionnaires en place moins diplômés risqueraient d'être perturbées en raison de la concurrence d'un grand nombre de candidats externes plus qualifiés.

4.5.4. LA SEGMENTATION ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLÔMÉS.

Nous avons étudié l'évolution de l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur sortis en 1984, 1988 et 1992. Nous avons constaté la dégradation de l'insertion des diplômés de 1992 par rapport aux sortants des années antérieures. A la lumière de ces résultats, nous pouvons nous interroger sur le caractère durable ou temporaire de cette dégradation. Comme nous l'avons signalé, le phénomène relève de la conjonction et de l'interaction de plusieurs facteurs qui sont à la fois d'ordre conjoncturel, structurel, économique et organisationnel.
Tout d'abord, la récession et puis le ralentissement économique expliquent une part des difficultés d'insertion des diplômés. En effet, la part des embauches dans

l'industrie, plus soumise aux variations conjoncturelles, a considérablement diminué entre la fin des années 80 et le début des années 90: elle est passée de 38 à 22% chez les diplômés des écoles de commerce, et de 57% à 43% chez les diplômés des IUT et BTS industriels. Par contre, le moindre taux de chômage des diplômés de l'université en lettres et sciences humaines s'explique en grande partie par un certain développement des secteurs dans lesquels ils ont l'habitude de s'insérer: enseignement, professions intermédiaires du travail social...(MARTINELLI, VERGNIES,1995).

Cependant, ces données montrent aussi une transformation structurelle dans les conditions d'insertion des diplômés. Ainsi, par exemple, durant les années 1992 et 1993, on estime que les embauches de cadres de moins de 28 ans sont environ de 77.000, et celles des professions intermédiaires pour la même classe d'âge sont de 250.000. Durant la même période, le nombre de sortants ayant un diplôme supérieur à bac+2 s'élève à 160.000, et celui des bac+2 atteint 250.000. Or, le volume global des recrutements de jeunes diplômés sur des postes de cadres ou des professions intermédiaires n'a pas subi de changements pendant la récession, même si la nature des emplois recrutés s'est modifiée (on a par exemple recruté plus de jeunes professeurs et moins de techniciens).

Ainsi, face au maintien global du nombre des emplois offerts, c'est la forte augmentation des flux de sortie de l'enseignement supérieur qui rend compte en grande partie de la dégradation de l'insertion. De ce fait, on peut penser qu'une amélioration de la situation sur le marché du travail n'arriverait sans doute pas à éliminer complètement ces difficultés, car le nombre de diplômés de l'enseignement supérieur devrait encore s'accroître durant un certain nombre d'années. Aujourd'hui, le fait d'obtenir un diplôme de bac+4 ou plus ne garantit plus un accès direct au statut de cadre; pour un nombre important de ces diplômés, l'accès à ce statut est rendu possible seulement au travers des promotions ultérieures.
Par ailleurs, les difficultés d'insertion des jeunes diplômés peut aussi s'interpréter comme le résultat des nouveaux comportements des firmes qui, pour des raisons économiques qui incitent à la réduction des coûts et poussent vers plus de flexibilité dans le travail, préfèrent souvent recourir à l'emploi précaire (CDD, intérim...) comme moyen de mise à l'épreuve avant l'entrée dans un emploi durable.

Le fait que les diplômés des grandes écoles, notamment ceux des écoles d'ingénieurs, ont une meilleure insertion que les autres sur le marché du travail, appelle des remarques suivantes:

_ L'école (ou l'université) n'a pas seulement pour fonction de dispenser des formations, mais elle opère aussi des sélections (PIORE,1975). Elle est à la fois un filtre et un repère social en ce sens que son rôle consiste moins à donner des compétences à l'individu, et de là à accroître la productivité du travail et donc le niveau du salaire, qu'à certifier qu'il est apte à suivre une formation et à lui conférer un certain statut. De ce fait, si les diplômés des grandes écoles d'ingénieurs ont un grand pouvoir de marché, et que les entreprises françaises préfèrent les embaucher pour les postes de haute responsabilité, ce n'est pas parce que ces écoles les rendent plus productifs, mais parce qu'elles ont opéré un tri et que ceux qui restent sont supposés être les meilleurs.

_ De plus, comme au moment de l'embauche, l'employeur ne dispose pas d'informations exactes et fiables sur les compétences et les aptitudes des jeunes diplômés, son choix sera guidé par l'observation des critères visibles que SPENCE (1973) désigne sous le terme de "signaux" comme par exemple le diplôme, l'éducation. Ici, interviennent les caractéristiques de l'organisme qui assure la formation initiale, car la notoriété de la formation, la longueur et la qualité du parcours scolaire, sont autant de facteurs qui aident à réduire l'incertitude et à déterminer la décision de recrutement.

_ Pour ces raisons, on peut dire que le système éducatif français, outre le rôle de formation qu'il assure, a également pour vocation de classer et sélectionner les candidats à l'embauche. Il contribue à segmenter les diplômés en des groupes plus ou moins avantagés sur le marché du travail, et à donner ainsi aux entreprises l'opportunité de pouvoir constituer différents types de marchés internes: si elles recrutent des candidats ayant un grand pouvoir de marché et une forte mobilité interfirme (c'est le cas des diplômés des grandes écoles d'ingénieurs), elles doivent leur réserver un système de marché interne qui ont toutes les caractéristiques du segment supérieur du marché primaire (salaires élevés, grandes perspectives de carrière...); par contre, pour les autres candidats issus des filières qui ne sont pas très valorisées sur le marché du travail, les firmes peuvent les recruter à moindre coût et les emploient dans le segment inférieur du marché primaire (rémunérations et conditions de travail moins favorables par rapport au segment supérieur) (RUBERY,1994; GRIMSHAW, RUBERY,1995).
En somme, en ce qui concerne les jeunes diplômés, il n'est pas excessif de dire que la segmentation commence déjà dès la formation initiale, et qui constitue les premiers prémices déterminants d'un processus de différenciation qui se prolonge sur le marché du travail, et ensuite au sein de l'organisation des entreprises.

Comme nous l'avons déjà vu lors de notre étude sur la gestion interne des cadres, ce sont en général les diplômés des grandes écoles d'ingénieurs qui bénéficient du statut de "hauts potentiels", et qui se voient ainsi réserver des traitements particuliers quant au développement de leur carrière et de leur mobilité. Dans ces circonstances, on peut dire qu'il existe une interaction entre les marchés internes et externe dans la mesure où les entreprises cherchent à tirer avantage de la segmentation des diplômés sur le marché externe, et qu'ensuite avec leurs politiques d'emploi et de gestion différenciées des cadres, elles contribuent à la fois à créer et à renforcer ce processus de segmentation.

Nous voyons que l'existence de cette segmentation "précoce" ou "en amont" renvoie à ce que PIORE (1975) considère comme le concept de chaîne de mobilité. Rappelons que pour l'auteur, les mouvements socio-économiques ne sont pas des mouvements aléatoires, mais relèvent plutôt des trajectoires ou des séquences plus ou moins déterminées. De ce fait, un emploi donné correspond à un profil donné de travailleur, et celui qui l'occupe est en général issu d'un milieu social et d'un établissement scolaire déterminés.

Ainsi, en ce qui concerne les diplômés des grandes écoles d'ingénieurs, leurs chaînes de mobilité sont représentées par des filières ou des séries d'emplois qu'ils occupent tout au long de leur vie professionnelle. Ces chaînes de mobilité s'inscrivent dans des segments supérieurs du marché primaire, et sont constituées des chaînes de carrière le long desquelles ces diplômés progressent vers des salaires plus élevés et des emplois à plus haut statut. En général, ils poursuivent au sein des entreprises ce qu'on appelle des carrières d'avancement (ZABUSKY, BARLEY,1996).

En ce qui concerne les diplômés universitaires, en nous appuyant sur les données mentionnées plus haut, nous pouvons dire que le développement de l'enseignement supérieur a créé un excès de l'offre de travailleurs du segment supérieur. Dès lors que l'offre dépasse la demande de travail sur ce segment, une part de cette offre sera réorientée vers le segment inférieur du marché primaire. De plus, si nous reconnaissons que l'enseignement a pour fonction de filtrer et de sélectionner, nous devrons constater qu'une formation de masse assumée par les universités ne remplit plus cette fonction: elle tend donc à ne pas être aussi valorisée que la formation dispensée dans les grandes écoles d'ingénieurs. Dans ce contexte, il n'est pas sûr que les chaînes de mobilité des diplômés universitaires puissent s'inscrire systématiquement dans des segments supérieurs du marché primaire.

Nous avons analysé les difficultés d'insertion des jeunes diplômés sur le marché du travail. Ces difficultés font partie d'un phénomène plus global qui est le chômage des cadres. Avant d'étudier son évolution, nous allons d'abord nous pencher sur les explications du chômage qu'ont avancées d'une part, les modèles d'inspiration néoclassique, et d'autre part les approches de la segmentation et des marchés internes, ainsi que les théories des organisations.

4.6. LE CHÔMAGE DES CADRES DANS LES DIFFÉRENTES THÉORIES.

4.6.1. LES MODÈLES NÉO-CLASSIQUES APPLIQUÉS AU CHÔMAGE DES CADRES.

Durant ces dernières années, face à la persistance d'un chômage élevé qui a provoqué la remise en question du problème de l'égalité entre l'offre et la demande de travail ainsi que de l'unicité des prix (ou des salaires), les néo-classiques ont cherché à renouveler leur approche du marché du travail en acceptant l'hypothèse de flexibilité imparfaite. Tout en rendant compte de la rigidité des salaires réels, ces nouveaux modèles non seulement reconnaissent que le fonctionnement du marché du travail n'est pas nécessairement concurrentiel et qu'il peut en résulter un chômage involontaire, mais également que la relation entre l'employeur et le salarié peut s'inscrire dans la stabilité et la durée. Le salaire demeure la principale sinon unique variable explicative dans ces modèles renouvelés. Désormais, le niveau et les modalités de détermination du salaire ont une double fonction puisqu'ils expliquent à la fois la segmentation du marché du travail et l'existence du chômage.
Les travaux qui s'appuient sur l'assouplissement des hypothèses des modèles standards sont nombreux. Parmi ceux-ci, nous avons choisi, pour le besoin de nos démonstrations, de présenter ici les grands principes de certaines théories que sont les modèles du salaire d'efficience, la théorie des insiders-outsiders et celle des négociations salariales dans leur application au chômage des cadres.

1) Les théories du salaire d'efficience montrent que le salaire optimal fixé par les firmes peut s'écarter du plein emploi, lorsque celles-ci intègrent les objectifs de qualité, d'intensité et de durée dans la relation de travail (LEIBENSTEIN,1957). Ainsi, la prise en compte des coûts de rotation des cadres, de la sélection adverse, du tir-au-flanc sont au centre de cette démonstration:

_ L'existence des coûts liés à la rotation des cadres (de recrutement, de formation ou de licenciement) qui contribue à augmenter le coût du travail, incite les firmes à proposer des salaires supérieurs à ceux du marché. Face aux cadres supposés avoir les mêmes capacités productives, la firme est confrontée à deux possibilités

de choix: soit elle cherche à minimiser les coûts du travail en proposant des salaires faibles par rapport aux salaires de marché, mais ce faisant elle accroît aussi les coûts de rotation; soit elles cherchent à retenir ses cadres par des salaires élevés, ce qui augmente le coût du travail mais réduit celui de la mobilité. Généralisé à l'ensemble des firmes, ce modèle explique par quels mécanismes les salaires pratiqués par les firmes s'élèvent à un niveau supérieur au niveau concurrentiel qui équilibre l'offre et la demande de travail, et engendrent ainsi un chômage involontaire dans la mesure où les firmes ne veulent pas diminuer les salaires pour favoriser l'emploi (AKERLOF, YELLEN,1984; SHAPIRO, STIGLITZ,1986).

_ Dans la sélection adverse, en proposant un salaire supérieur à celui du marché, les entreprises cherchent à attirer les candidats les plus productifs. Le niveau de salaire proposé par les employeurs intervient dans la procédure de sélection des cadres, et de ce fait les candidats qui se déclarent prêts à travailler avec un salaire inférieur à celui proposé par la firme ont peu de chances d'être embauchés, car cela pourrait être interprété par celle-ci comme un signe d'aptitudes limitées (WEISS,1980).

_ L'importance du lien entre l'effort et le salaire dans le secteur primaire où travaillent la plupart des cadres permet aussi de rendre compte du chômage de cette population. Dans ce secteur, pour décourager les comportements de "tir-au-flanc" des cadres dont l'effort est difficilement observable, les firmes proposent des salaires supérieurs à ceux du marché afin d'inciter les cadres à atteindre le niveau de performance désiré. Il en résulte donc un rationnement d'emplois dans ce secteur, alors que dans le secteur secondaire où la relation entre effort et salaire est faible ou non existante, les comportements d'emploi sont plutôt de type concurrentiel.
Dans l'économie, l'existence d'un différentiel des salaires entre les secteurs primaire et secondaire, ainsi que le rationnement des emplois primaires rendent compte de la présence d'un chômage involontaire des cadres. Le chômage est involontaire car tout cadre qui désire accéder au secteur primaire, même à un taux de salaire inférieur pratiqué par la firme ne peut pas y trouver un emploi, car il lui est difficile de convaincre celle-ci qu'il fournira l'effort maximal avec un faible niveau de salaire.

_ Une autre variante du modèle du salaire d'efficience, celle <u>du don et contre don</u> (AKERLOF,1986) peut aussi rendre compte de l'existence du chômage des cadres. En cherchant à inscrire la relation de travail dans la durée, les entreprises sont prêtes à payer des salaires supérieurs à ceux du marché. Pour chaque niveau

de salaire, la firme a intérêt à fixer une norme de productivité inférieure à celle qui est effective dans les groupes, ce qui donne aux salariés le sentiment d'être bien traités et les incite à accroître leurs efforts. Comme dans les autres démonstrations, c'est la firme qui décide d'utiliser des procédures qui accroissent le coût du travail mais qui se révèlent, à long terme, avantageuses pour la firme car elles stabilisent la main-d'oeuvre.

2) La théorie des "insiders-outsiders" cherche à montrer que le chômage involontaire des cadres résulte du comportement rationnel des agents que sont les employeurs et les cadres: les firmes refusent de remplacer les cadres en place par les candidats externes même si ces derniers acceptent de travailler à un taux de salaire inférieur à celui pratiqué par les firmes (LINDBECK, SNOWER,1989).
Les coûts de rotation supportés par l'entreprise procurent aux salariés internes un avantage qui correspond à une rente de situation. Cette rente leur permet d'obtenir des salaires supérieurs au taux d'équilibre sans pour autant être concurrencés par les salariés externes, c'est-à-dire les "outsiders" (par exemple les cadres chômeurs et/ou les cadres occupant des emplois secondaires). Ainsi, l'exclusion des "outsiders", candidats externes à l'embauche, est due au pouvoir de négociation des "insiders", ce pouvoir étant conféré notamment par l'acquisition des qualifications spécifiques. Les coûts d'embauche, d'apprentissage et de formation incitent les employeurs à limiter la rotation de la main-d'oeuvre en fixant les salaires des "insiders" à un niveau supérieur à celui qui équilibre le marché du travail. L'entreprise n'a pas intérêt à remplacer les "insiders" par des "outsiders" pour des raisons qui tiennent aux coûts de rotation, et à ceux liés à la baisse de la productivité des "insiders" et au refus de ces derniers de coopérer avec les nouveaux embauchés.
La théorie des "insiders-outsiders" peut être regardée comme complémentaire des modèles du salaire d'efficience. En effet, alors que la première explique l'existence d'un chômage involontaire en s'appuyant sur le fait que les insiders exploitent leur pouvoir de marché en vue d'obtenir une rente économique, ceci grâce à l'existence des compétences spécifiques et des coûts de rotation, les seconds rendent compte de ce même type de chômage également sur la base des coûts de rotation, conjugués en plus à d'autres éléments tels que le tir-au-flanc et la sélection adverse, cristallisés dans ce qu'on appelle les problèmes d'asymétrie d'informations. Avec la théorie des "insiders-outsiders", les firmes ne peuvent pas embaucher les cadres présents sur le marché externe, même à un taux de salaire inférieur, car les "insiders" les empêchent de le faire. Dans les théories du salaire d'efficience, c'est la volonté des firmes de s'assurer les services des cadres les plus performants et les plus productifs qui les empêche de recruter les candidats externes proposant de travailler avec une faible rémunération.

3) Pour MAC DONALD et SOLOW (1985), la rigidité du salaire dans le secteur primaire est due à l'existence des négociations salariales entre les syndicats et les employeurs, et peut entraîner des modifications du niveau de l'emploi sur ce secteur chaque fois qu'on est en présence des fluctuations de la demande. Par contre, celles-ci exercent peu d'influence sur le secteur secondaire où l'absence des syndicats assure la flexibilité des salaires, et donc des moindres variations du niveau de l'emploi.
Dans leur modèle, ces auteurs distinguent deux types de chômage. Les salariés du secteur primaire pourraient être licenciés et se trouver au chômage temporairement lorsque le niveau de la demande diminue. Cependant, ils ne vont pas chercher des emplois dans le secteur secondaire, soit pour des raisons sociologiques, soit parce qu'ils pensent que rester au chômage et bénéficier du temps de loisir et des indemnités chômage est plus préférable, soit pour d'autres raisons. Par ailleurs, même à l'équilibre, il existe un groupe de salariés qui ont abandonné le secteur secondaire, et sont en situation d'attente ou à la recherche d'un emploi dans le secteur primaire. On est donc en présence de ce que les auteurs appellent un chômage d'attente lorsque les travailleurs secondaires choisissent de quitter leur emploi pour rejoindre le groupe de cadres chômeurs qui attendent d'être admis dans le secteur primaire.

L'existence du chômage d'attente s'explique par le fait que les chômeurs ont plus de chances d'être embauchés sur le marché primaire que les salariés qui occupent les emplois secondaires. En général le travail secondaire confère aux individus de mauvaises habitudes (illustrées par exemple par le taux de rotation élevé ou l'absentéisme...) induites et toléréees par les organisations et les conditions de travail dans ce secteur. De ce fait, les employeurs primaires ont tendance à ne pas apprécier les travailleurs secondaires qu'ils jugent inférieurs et non crédibles, ce qui diminuerait donc leurs chances de se faire embaucher. Par contre, plus tôt ils quittent le secteur secondaire, plus grande est la probabilité pour eux d'intégrer le secteur primaire. En fait, ce type de chômage peut être regardé comme volontaire, mais selon MAC DONALD et SOLOW (1985), il est plutôt une conséquence des mécanismes du marché du travail, et non seulement l'expression des préférences individuelles.

4.6.2. LIMITES DE CES THÉORIES NÉO-CLASSIQUES APPLIQUÉES AU CHÔMAGE DES CADRES.

1) D'après MC DONALD ET SOLOW (1985), le chômage dans le secteur primaire résultant de la rigidité du salaire est provoqué par l'existence des négociations entre les syndicats et les employeurs. Il est à noter que selon une étude récente du

Bureau international du travail (DELATTRE,1997), partout dans le monde et notamment dans les pays industrialisés, on constate une baisse de la représentation syndicale suite à l'abandon général des modes d'organisation traditionnels du travail. La mise en place des innovations organisationnelles, associée à la mondialisation des échanges et à l'apparition de nouveaux métiers, ont conduit à une désyndicalisation qui favorise une flexibilisation accrue des règles en matière de gestion et de rémunération, ainsi qu'une individualisation des relations de travail.
Avec un taux de salariés syndiqués aux environs de 9,1%, la France est parmi les pays où la syndicalisation a enregistré une forte diminution dans les entreprises privées et semi publiques durant ces dix dernières années (-37,2%).

Parallèlement à ce phénomène, le taux de chômage des cadres en France connaît une nette montée depuis le début des années 90. Notons aussi qu'en ce qui concerne les cadres, la relation interindividuelle entre employeur et employé prime sur la dimension collective qui caractérise notamment le rapport salarial des travailleurs ouvriers. Pour ces derniers, le poids des syndicats et des coutumes, c'est-à-dire tout ce qui relève des phénomènes de groupes et des interactions collectives, acquiert une importance particulière dans la détermination des salaires et du pouvoir de marché. En plus, le système de promotion est gouverné par des règles bien établies qui résultent souvent des négociations menées entre les syndicats et les employeurs (DOERINGER, PIORE,1971). Or, ce n'est pas le cas des cadres pour lesquels les procédures de rémunération et de promotion s'appuient en général sur des considérations individuelles telles que les compétences et les aptitudes qui, par ailleurs, déterminent leur propre pouvoir de marché. L'individualisation des salaires souvent appliquée à la catégorie des cadres et l'attribution des stocks options à ceux qui occupent des postes de haute responsabilité en sont un exemple.

MAC DONALD et SOLOW (1985) ont également mis en avant l'existence d'un chômage d'attente résultant du fait que se trouver au chômage accroît la probabilité d'accéder au secteur primaire, car les employeurs primaires préfèrent mieux embaucher les chômeurs que les travailleurs secondaires. Cette hypothèse appelle des remarques suivantes:
_ Ce type de chômage est difficilement envisageable dans le contexte économique actuel des pays industrialisés en général, et de la France en particulier. En effet, aujourd'hui, les cadres au chômage ne peuvent pas payer le luxe de rester dans une position d'attente afin d'augmenter leurs chances d'accéder aux emplois primaires. Les méthodes actuelles de gestion du personnel mises en place dans les entreprises sont telles qu'elles préfèrent pouvoir observer les candidats "sur le

tas", c'est-à-dire leur performance, leurs aptitudes, ainsi que leur capacité d'adaptation au travail durant un certain temps, avant de procéder à une embauche définitive.
Cette période d'essai n'est possible qu'au travers des recrutements sur des emplois de courte durée (contrats à durée déterminée, intérim...) auxquels les entreprises françaises ont recouru massivement ces dernières années et qui en fait, ne sont que des emplois secondaires. Ce qui signifie qu'aujourd'hui, le fait d'occuper des emplois secondaires, d'essayer d'y faire ses preuves, facilite l'accès au secteur primaire. Le secteur secondaire sert en quelque sorte comme le lieu de passage au secteur primaire. Par contre, choisir de rester au chômage pour préserver son "image de marque" qui pourrait être ternie par l'acceptation d'un emploi secondaire présente des inconvénients suivants: plus le marché primaire est rationné (c'est le cas aujourd'hui avec un chômage élevé et durable, et peu d'opportunités d'emplois primaires sur le marché externe), plus le temps d'attente avant de pouvoir y accéder est long.

Or, pendant que l'individu reste au chômage, ses compétences et ses capacités productives peuvent se détériorer par manque de pratique. De plus, s'il occupait un emploi dont le savoir-faire et les connaissances techniques évoluent rapidement (un emploi dans une firme de haute technologie par exemple), ses compétences pourraient devenir aisément obsolètes s'il restait longtemps au chômage. Ainsi, plus la durée du chômage s'allonge, plus la probabilité pour lui de retrouver un emploi primaire diminue.

Notons que l'hypothèse sur la pratique discriminatoire des firmes qui préfèrent les chômeurs aux travailleurs secondaires est également mise en avant par JONES (1987-b) dans sa théorie du signal ou "market signalling". Supposons que les travailleurs se distinguent entre eux par leur mobilité interfirme, mais que leurs taux de rotation restent difficilement observables pour les employeurs. Dans le but de diminuer les coûts de rotation, les firmes accordent à l'embauche la priorité aux cadres chômeurs par rapport à ceux qui occupent des emplois secondaires qui, par hypothèse, sont réputés avoir un taux de rotation élevé.
Ainsi, si la firme met en oeuvre une politique de recrutement qui favorise les chômeurs, elle incite les agents à se détourner des emplois secondaires et à se mettre au chômage, lequel sera constitué d'une population à faible taux de rotation. Si la firme subit des coûts de rotation élevés, une telle discrimination leur paraît avantageuse puisqu'elle réduit la mobilité moyenne des candidats.

Là aussi, nous émettons des réserves suivantes:
_ L'application de cette théorie est plus appropriée aux travailleurs tels que les ouvriers qualifiés ou les cadres peu diplômés, c'est-à-dire ceux qui ont une mobilité externe restreinte en raison de leur faible pouvoir de marché. En général dotés d'une formation initiale peu élevée, ils font souvent l'objet d'une formation spécifique à la firme qui les emploie. Et nous savons qu'une telle formation ne fait augmenter la productivité qu'au sein de la firme qui la procure (BECKER,1975). S'ils se trouvent au chômage et se portent candidats à l'embauche, l'entreprise qui pratique la discrimination par le "market signalling" dont l'objectif principal est de réduire la mobilité moyenne des salariés, peuvent les préférer aux travailleurs secondaires, sans pour autant craindre d'avoir fait un mauvais choix.

_ Par contre, cette théorie est difficilement applicable aux cadres diplômés de l'enseignement supérieur. En général, en raison de leur grand pouvoir de marché (notamment lorsqu'ils possèdent des qualifications rares ou transférables), leur mobilité externe est forte, et souvent leur première préoccupation est d'avoir des emplois qui leur confèrent de grandes perspectives de carrière et des salaires élevés. Ainsi, supposons que, conformément à la théorie de JONES (1987-b), les cadres diplômés à la recherche d'un emploi pensent qu'ils feraient mieux de rester au chômage et de refuser les emplois secondaires afin d'augmenter leurs chances d'accéder au secteur primaire. Mais une fois embauchés, rien ne garantit que plus tard ils ne quitteront pas cette firme pour une autre qui leur offre des emplois plus prometteurs en termes de salaires et de perspectives de carrière. Dans ce cas, l'utilisation du salaire d'efficience est nécessaire pour une politique de rétention de ces cadres.

Cependant, il est à remarquer que le degré de mobilité externe des cadres dépend non seulement de l'importance de leur niveau de formation générale, mais également d'autres facteurs non moins importants tels que l'état de la conjoncture, le niveau global du chômage, l'existence des opportunités d'emplois sur le marché du travail, ainsi que les politiques d'emploi et de gestion des ressources humaines mises en oeuvre par les firmes. Par exemple, on ne peut pas dire que la mobilité interfirme des cadres diplômés soit très forte pendant les années de récession 1990-1993 où un grand nombre de ces cadres devaient se retrouver au chômage. Ainsi, plus le contexte économique est difficile et incertain et plus les emplois primaires sont rationnés, plus les cadres ont une aversion pour les risques, et plus ils réduisent leur mobilité.

2) Les approches du salaire d'efficience que nous avons analysées possèdent un point commun: elles cherchent à rendre compte de l'existence d'un chômage involontaire dans le cadre d'un marché du travail non concurrentiel. Dans ces modèles, l'une des hypothèses implicites est que face aux politiques d'emploi des firmes, les décisions des salariés de rester dans la firme au lieu de changer d'employeur sont supposées être basées sur une évaluation "rationnelle" des avantages relatifs que leur procure l'emploi actuel.

L'autre hypothèse est qu'à long terme, il est moins coûteux et donc plus avantageux pour les employeurs d'accorder des salaires au-dessus des taux pratiqués sur le marché du travail. Ce faisant, ils peuvent non seulement réduire les coûts de recrutement (par exemple les coûts d'annonce, de sélection et de formation), mais également accroître les coûts de "tir au flanc" que les cadres doivent encourir en quittant l'entreprise soit volontairement, soit en étant licenciés. Ainsi, les cadres seront incités à augmenter leurs efforts afin de minimiser le risque d'être licenciés (SHAPIRO, STIGLITZ,1986).

C'est sur cette seconde hypothèse que nous voulons faire des remarques suivantes:

_ Si les cadres pensent qu'ils pourraient obtenir facilement ailleurs un autre emploi avec les mêmes rémunérations et les mêmes conditions de travail procurées par l'emploi actuel, alors il n'y aura pas de coût de "tir au flanc" pour eux car ils auront peu de choses à perdre s'ils sont licenciés. Par contre, s'ils se rendent compte qu'ils sont effectivement payés au-dessus du taux accordé par les autres firmes, alors les cadres feraient tout pour éviter un licenciement en raison du "tir au flanc" ou d'autre formes de comportements peu productifs.

_ Si les cadres n'ont pas conscience qu'ils reçoivent des rémunérations au-dessus de celles pratiquées sur le marché, alors la politique salariale ainsi menée par la firme ne pourrait pas atteindre son objectif. En plus, si les informations que les cadres puissent obtenir sur le système de rémunération que les autres firmes réservent aux emplois identiques sont de nature fragmentées ou incomplètes, alors la prime ou le surplus de salaire que l'employeur cherche à accorder aux cadres afin de réduire le taux de rotation ou le "tir au flanc" devrait être très grand, ce qui induirait donc un coût très élevé.

Pour que la théorie du salaire d'efficience puisse être appréhendée correctement, nous devons examiner les effets qu'une telle politique pourrait avoir sur les perceptions que les cadres ont de leur position sur le marché du travail.

Jusqu'ici, les études ont seulement été portées sur la politique d'emploi des firmes et les perceptions des employeurs. Or, ce sont aux cadres que revient le choix de la mobilité, et non aux employeurs. De même, si les employeurs décident de privilégier la politique de promotion interne afin d'encourager la stabilité de la main-d'oeuvre, il est attendu que les cadres doivent percevoir une amélioration dans leurs possibilités d'avancement. Si l'on suppose qu'il y ait une communication directe entre les cadres et la direction de la firme, alors il suffit pour les premiers de s'informer sur les politiques d'emploi auprès des dirigeants, tout en vérifiant par exemple les statistiques concernant les taux de promotion ou de rotation effectivement réalisés dans l'entreprise.
Alors que ce type de données peut aider à contrôler la validité et la sincérité des politiques d'emploi des dirigeants, il donne cependant peu d'indications sur les motivations et les perceptions qui sous-tendent les comportements des cadres. Par exemple, les dirigeants peuvent décider que la plupart des postes vacants seront pourvus en interne, mais si le nombre de postes à pourvoir est très limité, les cadres pourraient ne pas être conscients de cette préférence donnée à la promotion interne. Parallèlement, de faibles taux de rotation pourraient soit refléter une période de faible activité de la firme, soit une réaction des cadres au manque d'opportunités d'emplois sur le marché externe. En somme, il est difficile de déduire les motivations ou les perceptions des cadres à partir des données globales, notamment lorsqu'il y a plusieurs facteurs qui pourraient intervenir et donner des résultats identiques et indifférenciés.

Ainsi, afin que les employeurs soient en mesure de contrôler la mobilité (externe) des cadres, les théories du salaire d'efficience portant sur les stratégies des firmes devraient aussi mettre l'accent sur la nécessité des dirigeants de chercher à comprendre et d'agir selon les perceptions que les cadres ont de leur position sur le marché externe. Autrement dit, les employeurs rationnels devraient prendre en compte ce que pensent les cadres de leurs opportunités d'emplois qu'ils pourraient avoir sur le marché externe. De ce fait, il ne serait pas avantageux pour les firmes d'accorder des salaires au-dessus du taux du marché dans le but de réduire le taux de rotation, si en fait il n'y avait aucun autre emploi sur le marché du travail auquel un groupe quelconque de cadres pourrait envisager de se porter candidats (BURCHELL, RUBERY,1994).

_ L'utilisation du salaire d'efficience en vue de réduire le taux de rotation ou le phénomène de "tir au flanc" des cadres sous-tend une hypothèse implicite selon laquelle les employeurs connaissent l'importance du pouvoir de marché de ces salariés et sont conscients à quel point ils sont demandés sur le marché externe.

Autrement dit, les employeurs savent que les cadres "pensent" qu'il serait facile pour eux de trouver un autre emploi dans une autre organisation. En fait, non seulement cette hypothèse est discutable, mais elle suggère en plus que les firmes surestiment systématiquement la transférabilité des compétences des cadres par rapport à ce que ces derniers pensent réellement de leurs propres aptitudes. Ainsi, la stratégie du salaire d'efficience, avec pour objectif de retenir les cadres, pourrait se révéler inefficace et coûteuse dans la mesure où les cadres n'ont pas d'autres opportunités d'emplois qui leur sont offertes sur le marché du travail, à part celles qu'ils possèdent dans la firme en question.

Si l'on se réfère aux résultats donnés dans les Tableaux 4.4 et 4.5, réalisés après une enquête faite par l'APEC (1997) auprès d'un échantillon représentatif de 3000 cadres salariés du secteur privé, on voit que de 1992 à 1996 (Tableau 4.4), le pourcentage de cadres qui envisagent de quitter leur entreprise reste stable (30% pour ces deux années). Cependant, le pourcentage de cadres qui ont effectivement envoyé leur candidature n'était que de 17% en 1996 et 14% en 1992. Selon l'APEC, cet écart s'explique par le fait que la majorité des cadres ne quittent volontairement leur entreprise que s'ils sont assurés d'avoir un autre emploi. On constate aussi que par rapport à 1994 et 1995, en 1996 le pourcentage de cadres qui pensent que leur emploi est menacé a quelque peu augmenté.

De plus, si l'on compare les deux années 1995 et 1996 (Tableau 4.5), on voit que dans l'ensemble, le pourcentage de cadres qui envisagent de quitter leur entreprise actuelle a progressé: 27% en 1995 et 30% en 1996. La progression est particulièrement forte chez les cadres ayant de 6 à 10 ans d'ancienneté: 33% en 1995 et 42% en 1996. Ils sont suivis de près par les diplômés de bac+3 à bac+5 (en augmentation de 36% à 41%). Cependant, le pourcentage de cadres qui ont effectivement cherché à quitter leur entreprise n'a pratiquement pas changé d'une année sur l'autre. Il a sensiblement diminué chez les moins de 35 ans, en passant de 35% à 28%, et chez les cadres de 4 à 5 ans d'ancienneté, en passant de 30 à 26%. Même tendance chez les diplômés d'écoles d'ingénieurs, où la part de ceux qui ont cherché à partir est passée de 22 à 18%.
L'écart a donc accru entre les démarches effectives une année donnée et les projets d'avenir: il est passé en moyenne de 8 à 12%. Ce sont les diplômés bac+3 à 5 qui enregistrent l'écart le plus important: 20 points.

Ces données viennent en effet étayer les propositions avancées par BURCHELL et RUBERY (1994), et confirment également les difficultés d'insertion professionnelle des diplômés du 2è et 3è cycle de l'enseignement supérieur.

Tableau 4.4 : Part des cadres qui

en %	1992	1993	1994	1995	1996
pensent que leur poste est menacé	26	23	17	18	20
ont consulté les offres d'emploi dans la presse	49	48	51	51	50
envisagent de quitter leur entreprise dans un proche avenir	30	28	29	27	30
ont fait ou refait leur curriculum vitae	24	26	28	28	29
ont cherché à quitter leur entreprise au cours de l'année	14	16	17	19	18
ont envoyé leur candidature	14	14	16	17	17

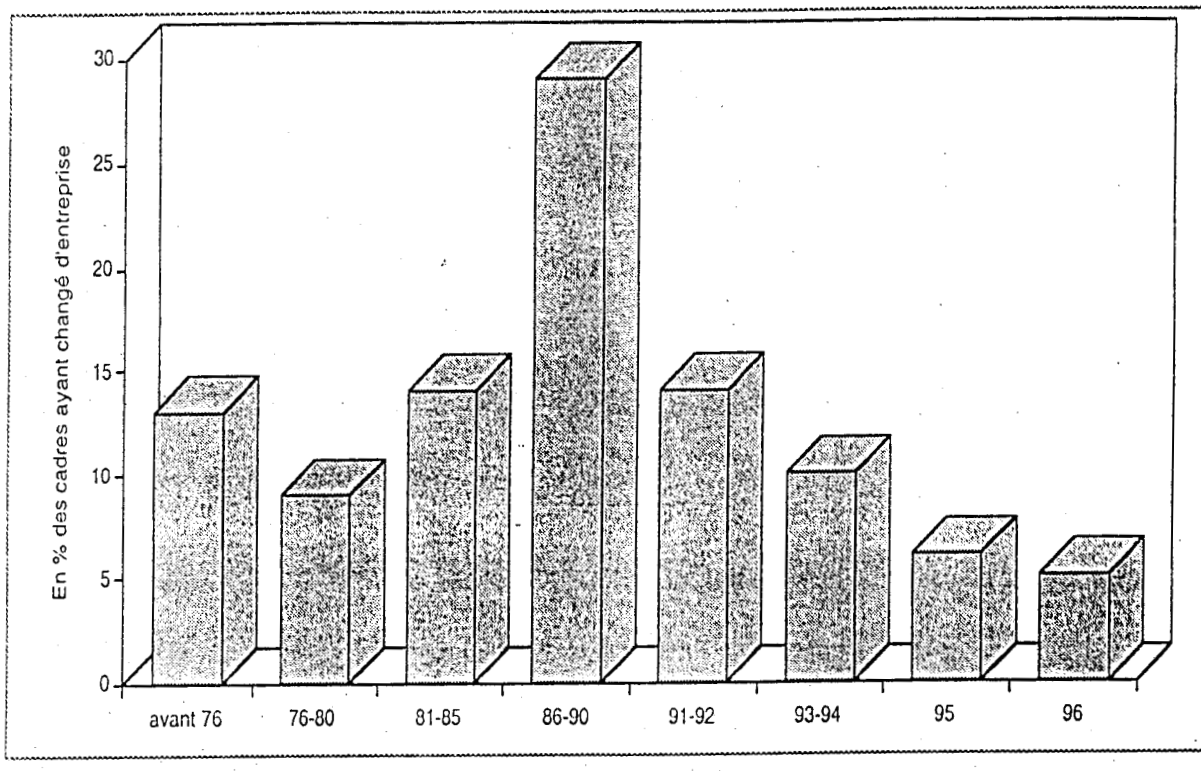
Source: APEC 1997

Tableau 4.5 : La mobilité en tant que projet: une préoccupation minoritaire

	changement d'entreprise envisagé		avez-vous essayé cette année ?		écart entre les 2 questions	
en %	1996	1995	1996	1995	1996	1995
Ensemble	**30**	**27**	**18**	**19**	*12*	*8*
Gestion	27	24	14	13	*13*	*11*
Hommes	30	27	17	18	*13*	*9*
Banque-Assurance	31	27	15	19	*16*	*8*
35-49 ans	32	28	16	17	*16*	*11*
Femmes	32	30	19	21	*13*	*9*
Ecoles d'ingénieurs	32	32	18	22	*14*	*10*
Informatique	32	33	16	21	*16*	*12*
Etudes-Conseil	38	36	20	23	*18*	*13*
Ecoles de Commerce	38	37	27	29	*11*	*8*
4 à 5 ans d'ancienneté	40	38	26	30	*14*	*8*
Bac+3 à 5	41	36	21	23	*20*	*13*
6 à 10 ans d'ancienneté	42	33	24	23	*18*	*10*
Moins de 35 ans	44	44	28	35	*16*	*9*

Source: APEC 1997

Graphique 4.1 : Période ou année du dernier changement d'entreprise



Source: APEC 1997

Par ailleurs, d'après le Graphique 4.1, on constate que les mouvements de changements d'entreprises des cadres ont atteint un niveau particulièrement élevé durant la période de 1986 à 1990 (30% de cadres ont changé d'entreprises), et ils ont commencé à baisser à partir du début des années 90 pour se trouver au niveau de 5% environ. Ceci témoigne du fait que la mobilité externe à caractère volontaire des cadres dépend essentiellement de l'état du marché du travail et des opportunités d'emplois externes: la période 1986-1990 correspond à celle où la reprise économique était forte en France, et où existait une grande tension sur le marché du travail des cadres; durant cette période, les entreprises ont recruté un grand nombre de cadres et de techniciens afin de faire face à leurs besoins en main-d'oeuvre qualifiée (GOUX, MAURIN, 1993). Or, cette situation s'est inversée depuis le début des années 90, notamment depuis la récession économique de 1990-1993 où un grand nombre de cadres se retrouvaient au chômage, un phénomène tout à fait nouveau puisque jamais auparavant, le chômage n'avait touché les cadres avec une telle ampleur, même durant les années de grandes restructurations de 1982-1984.

3) La théorie des "insiders-outsiders" suggère que le chômage involontaire résulte du fait que les salariés internes, en cherchant à exploiter une rente de situation qui leur est conférée par leur acquisition des compétences spécifiques à la firme et par l'existence des coûts de rotation, empêchent les employeurs de les remplacer par les candidats externes. Cette théorie qui témoigne d'un rapport de forces favorable aux cadres présents dans l'entreprise, ignore d'une part les interactions qui pourraient exister entre les marchés internes et le marché externe, et d'autre part la relation qui lie les compétences spécifiques d'un cadre à son pouvoir de négociation. En effet, le fait que les firmes ont intérêt ou non à mettre en place la politique d'internalisation du travail des cadres dépend en grande partie de l'état du marché du externe. Si le contexte est celui de plein emploi, alors les employeurs auraient avantage à établir les marchés internes dans le but de réduire la concurrence des autres firmes pour une main-d'oeuvre qualifiée. Par contre, dans les périodes de chômage élevé (comme c'est le cas actuellement), les employeurs peuvent trouver contraignantes les stratégies d'emploi mises en oeuvre dans le cadre des marchés internes, et cherchent à baisser les frontières qui existent entre les marchés interne et externe (SENGENBERGER,1981).

Notons également que les qualifications spécifiques peuvent constituer un obstacle à la mobilité des cadres et abaisser leur pouvoir de négociation. Aussi, face à la diminution des possibilités d'emploi sur le marché externe, l'acquisition des compétences spécifiques, tout en réduisant la mobilité potentielle des cadres,

peut fournir aux employeurs, et non à ces salariés, des opportunités d'extraire des rentes de situation (MARGINSON,1993).
En outre, la tendance actuelle des firmes à mettre en oeuvre une gestion différenciée des cadres montre que, de plus en plus, les employeurs trouvent intérêt à ne pas appliquer les structures de marché interne primaire aux cadres dont le pouvoir de négociation se trouve diminué, malgré le fait qu'ils possèdent des compétences spécifiques. En fait, l'importance de l'impact qu'un état défavorable du marché externe peut exercer sur la concurrence entre les cadres "insiders" et "outsiders" dépend des stratégies que les employeurs et les cadres internes choisissent de mettre en oeuvre, ces stratégies étant à leur tour fonction de la capacité et des coûts de remplacement de ces cadres.
L'analyse des relations entre l'existence des qualifications spécifiques et le pouvoir de négociation des cadres "insiders" nécessite donc de faire appel à tout un ensemble de facteurs susceptibles d'influer sur les stratégies des firmes et celles des cadres: ainsi, les facteurs tels que le niveau global de chômage, la volonté et la capacité des firmes à payer des salaires élévés, à garantir aux cadres la sécurité d'emploi et les possibilités de promotion, exerceront une influence importante sur le comportement des firmes; en ce qui concerne les cadres, le choix de leurs stratégies s'appuie également sur des considérations telles que le niveau global de chômage, la volonté et la capacité des firmes à établir des marchés internes, la perception qu'ils ont de la structure de ces marchés internes, et le degré de solidarité qu'ils développent avec les salariés externes (RUBERY,1994; GRIMSHAW, RUBERY,1995).

En somme, les modèles du salaire d'efficience, les théories des négociations salariales et celles des insiders-outsiders ne paraissent pas en mesure de fournir une explication satisfaisante de la structure du chômage des cadres, notamment la persistance du chômage de longue durée. Les approches qui cherchent à réduire les déséquilibres du marché du travail à des coûts (salaires) ont été peu étayées par des résultats empiriques (RUBERY,1994). Le fonctionnement actuel du marché du travail des cadres incite à dépasser certains grands clivages. A cet égard, les analyses de OSTERMAN (1994,1996) ainsi que celles de RUBERY et GRIMSHAW (1994,1995) que nous avons eu l'occasion d'étudier dans les chapitres précédents, procurent un cadre conceptuel stimulant:
_ L'existence du chômage des cadres, notamment celui des cadres diplômés, associée aux rapides transformations constatées au niveau de l'organisation des firmes, amène à focaliser davantage l'attention sur le rôle et les stratégies des entreprises dans la structuration du marché du travail. Ceci conduit à suggérer l'existence d'une approche alternative à celle du marché (externe), à savoir l'organisation ou le marché interne, centrée non pas essentiellement sur les prix,

mais plutôt sur un ensemble de règles et de procédures internes qui gouvernent les stratégies d'emploi des firmes.
_ Ces stratégies qui "modèlent" les opportunités de rémunération, d'emploi et de promotion des cadres, à la fois sur les marchés interne et externe, agissent donc dans le sens de l'accroissement ou de la diminution du pouvoir de négociation externe de ces salariés. De ce fait, elles peuvent être considérées comme résultant de l'interaction entre les forces internes et externes, interaction qui se manifeste à travers la forme du système organisationnel adoptée par les firmes.
_ Il est donc nécessaire d'adopter une analyse plus intégrée des marchés interne et externe, dans laquelle le rôle que jouent les règles organisationnelles et institutionnelles dans la structuration du marché du travail externe est explicitement reconnu.

Par ailleurs, les logiques d'entreprise peuvent aussi aider à éclairer notre compréhension du chômage des cadres avec l'apport des théories de l'organisation à l'analyse du rôle des entreprises en tant que créatrices, destructrices ou organisatrices d'emplois (MINTZBERG,1990,1993; MARCH, SIMON,1958).
Nous allons maintenant nous pencher successivement sur les théories de la segmentation, des marchés internes et des organisations, et essayer de voir comment ces approches nous aident à appréhender la nature du chômage des cadres.

4.6.3. LES THÉORIES DE LA SEGMENTATION ET DES MARCHÉS INTERNES APPLIQUÉES AU CHÔMAGE DES CADRES.

Nous savons que le modèle de la segmentation écarte l'hypothèse de l'homogénéité et de la mobilité de la main-d'oeuvre sur un marché du travail unifié. Les idées mises en avant par PIORE (PIORE,1978; PIORE, BERGER,1980) stipulent l'existence des barrières à la mobilité entre les différents segments qui composent le marché du travail, et ceci est lié au rationnement de l'emploi primaire et aux pratiques discriminatoires des firmes. Si, en fait, le marché du travail est défini comme constitué par l'ensemble des institutions qui gouvernent la confrontation entre l'offre et la demande de travail, la segmentation du marché du travail peut être représentée comme le processus de division du marché du travail en des segments possédant des caractéristiques et des règles de fonctionnement différentes, générateur, de ce fait, de marginalisation de certaines catégories de main-d'oeuvre. Cette marginalisation entraîne donc l'existence d'un chômage involontaire et prolongé de certains salariés dont l'intégration au secteur primaire où l'emploi est rationné apparaît très difficile (LOVERIDGE, MOK, 1979).

Les auteurs de la segmentation ont aussi montré l'avantage pour les employeurs, face à la fluctuation du marché des produits, de constituer un noyau de travailleurs permanents auxquels viennent s'ajouter, pour de courtes durées, des travailleurs temporaires. Ce sont des travailleurs que les entreprises embauchent en dernier lieu lorsque la demande est en hausse et qu'elles licencient en premier lieu quand elle diminue. Ceci implique qu'il existe une réserve extérieure de travailleurs potentiels qui sont prêts à accepter un emploi temporaire, soit parce qu'ils ont choisi volontairement ce type de travail (c'est le cas des jeunes étudiants qui travaillent pendant les vacances par exemple), soit parce qu'ils ne possèdent pas les caractéristiques recherchées par les employeurs pour occuper un emploi "primaire". Aujourd'hui dans un contexte de chômage élevé, il existe nombre de cadres qui, du fait que "leurs profils" ne correspondent pas aux exigences des firmes, doivent se contenter de travailler sur des emplois secondaires.

Les théories de la segmentation et des marchés internes classiques au sens de DOERINGER et PIORE (1971) fournissent un contexte conceptuel à l'analyse du chômage des cadres en s'intéressant à la logique d'utilisation de la main-d'oeuvre par les employeurs. L'étude des modes d'accès des différentes catégories de cadres à des emplois caractérisés comme primaires ou secondaires renvoie à la division de ces travailleurs en deux types de main-d'oeuvre: ceux considérés comme facteurs de production "fixes", occupant des emplois à temps plein et à durée indéterminée, et ceux considérés comme facteurs de production "variables", occupant des formes particulières ou atypiques d'emplois, et donc soumis à une grande précarité et à un grand risque de chômage.

Tout ceci montre que les imperfections du marché résultant essentiellement des pratiques discriminatoires des firmes en matière d'emploi et de gestion des carrières, sont trop grandes pour qu'on puisse les considérer comme frictionnelles ou conjoncturelles.

Nous allons maintenant nous pencher sur l'explication que les nouvelles approches des marchés internes proposent pour rendre compte de l'existence du chômage des cadres. Notons que ces analyses s'appuient sur la définition élargie mise en avant par OSTERMAN (1994): les marchés internes sont considérés comme étant une série de stratégies d'emploi adoptées par les firmes: gestion et déploiement des cadres, sécurité et classifications des emplois, systèmes de rémunération... Toutes ces stratégies forment un ensemble de règles logiques et cohérentes qui s'articulent les unes aux autres. Cette façon de penser les marchés internes nous a aidée à mieux identifier les changements sur le marché du travail des cadres dans nos précédentes analyses.

La discrimination provoquée par les facteurs sociaux et les politiques des firmes en matière d'embauche ont conduit à la fois à des phénomènes de sélectivité et à la constitution des groupes de cadres désavantagés sur le marché externe. Des conséquences de cette segmentation, les firmes individuelles, notamment celles qui ont peu de ressources financières pour mettre en oeuvre des marchés internes primaires, peuvent tirer avantage au travers de la possibilité d'internaliser le travail des cadres désavantagés avec un coût peu élevé. Ces marchés internes qui sont en général de type secondaire sont, par définition, orientés dans l'intérêt des employeurs puisqu'ils se caractérisent par une faible sécurité d'emploi, des rémunérations peu élevées et peu de possibilités de promotion (RUBERY,1994).

Cependant, aujourd'hui les grandes firmes dotées de grandes capacités financières pratiquent elles aussi cette "segmentation" des marchés internes par l'établissement, pour chaque catégorie de cadres, un type de marché dont les caractéristiques reflètent le pouvoir de négociation de ces salariés. Ainsi, les cadres qui ont un faible pouvoir de marché se retrouvent souvent cantonnés dans des marchés internes où les employeurs peuvent leur demander plus de travail et de responsabilité, sans pour autant leur donner des garanties en termes de sécurité d'emploi ou d'augmentation de statut. Au sein de ce type de marché interne, les firmes ne sont pas obligées d'offrir à tous des possibilités de formation et de promotion, les promotions n'étant proposées que s'il y a des postes vacants.
Pour retenir ceux dont la mobilité externe peut procurer un accroissement salarial et non pas nécessairement de meilleures perspectives de carrière, les employeurs peuvent recourir aux incitations financières au lieu d'établir des filières de promotion qui impliqueraient des changements importants dans le contenu du travail, et donc la nécessité de réaliser des investissements en formation pour aider les cadres promus à acquérir de nouvelles qualifications afin de s'adapter aux exigences de leurs nouveaux postes.
Dans ce marché, la gestion de carrière des cadres ne constitue pas la priorité des firmes. De ce fait, la situation de ces cadres qui, en général, ne sont pas les principaux bénéficiaires des mesures de formation, se retrouve fragilisée: confrontés aux transformations de leur milieu professionnel induit par l'introduction de nouvelles technologies ou l'évolution de leurs métiers, ils auront des difficultés à s'adapter à ces changements éventuels.
Par ailleurs, du fait de leurs désavantages, ces cadres seront aussi les premiers à être licenciés si les firmes sont confrontées à une baisse de leur niveau d'activité.

Par opposition à ce type de marché interne qui vise essentiellement à servir les intérêts des employeurs, celui réservé aux cadres considérés comme des " hauts

potentiels" qui occupent en général des emplois dans le segment supérieur du marché primaire, est en quelque sorte orienté dans l'intérêt de ces salariés. Ici, face aux perspectives de carrière qui s'ouvrent à ces cadres sur le marché externe, les employeurs seront obligés d'offrir à tous ces "hauts potentiels" des possibilités de promotion, et d'utiliser certaines incitations financières spécifiques (comme les stocks options par exemple) pour les retenir au sein de l'organisation. Cette catégorie de cadres fait souvent l'objet d'une attention particulière des employeurs en matière de gestion de développement.
L'utilisation de ces divers types de marchés internes peut être liée directement à l'existence des différentes opportunités d'emplois qui se présentent aux cadres sur le marché du travail. De ce fait, ces marchés internes ne garantissent pas un système de sécurité, de formation et de promotion équitable puisque les critères de gestion sont basés davantage sur l'opportunisme et la discrimination que sur les compétences des cadres. A la gestion segmentée des cadres correspond donc à la fois une différenciation des marchés internes et des risques de chômage. Pour des raisons que nous avons mentionnées plus haut, les cadres désavantagés qui, en général, se trouvent sur le marché interne secondaire, ou tout au plus sur le segment inférieur du marché primaire (ce sont souvent les cadres intermédiaires et de bas niveau qui ont un faible pouvoir de marché), servent souvent de rôle de protection (quoique dans une moindre mesure que les travailleurs temporaires) au "noyau dur" ou aux "hauts potentiels", et de ce fait, par rapport à ces derniers, leur risque de tomber au chômage est beaucoup plus grand.

Cependant, nous savons que les politiques des firmes en matière de marchés internes sont également influencées par les considérations financières qu'elles désirent privilégier. Ainsi, si les firmes considèrent que leur compétitivité et leur survie dans un environnement hautement concurrentiel dépendent de la réalisation des profits à court terme (c'est souvent le cas des firmes soumises aux pressions des investisseurs institutionnels), alors les préoccupations telles que la perte de compétences provoquée par un taux de rotation élevé des cadres ne constitue pas l'une de leurs principales priorités. L'accent mis sur la logique financière affecte la capacité des firmes à fournir la sécurité d'emploi aux cadres. Ainsi, les employeurs n'hésiteront pas à licencier les cadres dirigeants ou supérieurs qui n'arrivent pas à satisfaire l'objectif de profitabilité financière à court terme des actionnaires (USEEM,1996). Dans ces circonstances, la sécurité d'emploi n'est plus garantie de façon absolue ni aux cadres intermédiaires ou de bas niveau, ni aux cadres dirigeants ou supérieurs. Ces changements dans la hiérarchie des priorités des firmes témoigne d'une nouvelle réalité selon laquelle même les cadres présents sur le marché interne primaire peuvent aussi être confrontés à une certaine précarité, et donc au risque de se retrouver au chômage

du fait que les choix de marchés internes opérés par les firmes dépendent en grande partie de l'état de l'environnement externe.

4.6.4. LES THÉORIES DES ORGANISATIONS APPLIQUÉES AU CHÔMAGE DES CADRES.

Ces approches mettent en avant le fait que les choix organisationnels des firmes qui s'inscrivent dans le contexte d'un environnement donné, structurent les comportements des employeurs et des salariés (dont les cadres) en matière de travail et d'emploi (MINTZBERG,1990,1993).
Dans un environnement dynamique et complexe, les entreprises ont tendance à adopter des structures innovantes, très organiques, fondées sur les comportements peu formalisés, et où la coordination entre les équipes de travail se pratique sur le mode de l'ajustement mutuel. Ces organisations innovantes, dont le reeengineering en est un exemple typique, marquent la rupture avec l'organisation bureaucratique et la division poussée du travail, et se caractérisent par une structure plus fluide, plus flexible, capables de faire travailler ensemble différents types de cadres dont les compétences et les qualifications sont hautement développées. Ces nouveaux modes d'organisation sont plus "sélectifs" en ce sens qu'ils emploient moins de cadres, mais ceux qui y travaillent sont des individus bien formés, capables de s'adapter à des exigences plus élevées des employeurs. Dans ce contexte, le chômage des cadres résulte à la fois des politiques de réduction des niveaux hiérarchiques mises en place par les firmes, et de l'inadéquation entre la demande et l'offre de travail au niveau des compétences et des qualifications requises.
Par ailleurs, comme les cadres travaillent aujourd'hui dans un environnement complexe et incertain, leurs tâches deviennent plus délicates lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes difficiles à identifier, et dont les alternatives et les conséquences ne peuvent pas être connues avec certitude. En général, dans ces circonstances, pour trouver une solution, les cadres doivent procéder avec tâtonnements, suivant un processus d'essais et erreurs (MARCH, SIMON,1958). Selon ces auteurs, dans le travail des cadres de haut niveau, il n'y a pas de méthode claire et nette pour traiter un problème, soit parce qu'on ne l'a jamais rencontré auparavant, soit parce que sa nature et sa structure sont floues et complexes, ou encore parce qu'il a une importance telle qu'il justifie un traitement particulier.
Ceci souligne les difficultés auxquelles pourraient être confrontés les cadres dirigeants ou supérieurs à l'heure actuelle si lors des processus de prise de décision, les solutions recherchées et les résultats obtenus ne correspondent pas aux attentes des employeurs. A la limite, ces derniers pourraient licencier les cadres de haut niveau pour manque de "confiance" et pour cause d'agence.

Ces problèmes pourraient facilement émerger du moment que les contrats établis entre les employeurs et les cadres sont des contrats incomplets. L'incomplétude des contrats est inévitable dans la mesure où la rationalité des acteurs est limitée et où l'environnement dans lequel prend place la relation d'emploi est imprévisible et incertain (nous reviendrons plus tard sur ce point).

4.7. LE CONTEXTE ACTUEL DU CHÔMAGE DES CADRES.

Aujourd'hui, le monde économique est caractérisé à la fois par l'accélération du rythme d'apparition des technologies nouvelles et par une concurrence accrue sur les marchés nationaux et internationaux, entre les entreprises produisant des biens ou des services. Il en résulte une durée de vie plus faible que dans le passé pour des produits et services nouveaux sans cesse attaqués par d'autres produits ou services, plus perfectionnés encore. L'instabilité des entreprises est beaucoup plus grande que dans les années antérieures. Pour survivre, toutes les entreprises sont contraintes de se réorganiser et de se moderniser, et ces processus de restructuration et de modernisation aggravent les problèmes d'emploi en supprimant de la main-d'oeuvre et conduisent à une transformation en profondeur de sa composition. Sous la pression de la concurrence, les entreprises s'efforcent constamment de dégager des surplus de productivité et de réduire les coûts en procédant à la réorganisation de l'organisation du travail et à la modernisation de leur système productif.

Dans ces conditions, deux logiques sous-tendent les politiques d'emploi des entreprises françaises: l'une à court terme, cherche à adapter les effectifs (ou les heures travaillées) au niveau de l'activité (ce qui se concrétise dans les licenciements et dans le recours aux formes d'emplois atypiques), l'autre à long terme, repose à la fois sur l'innovation organisationnelle et la modernisation de l'appareil productif visant à accroître les gains de productivité (ces deux politiques sont mises en avant dans les modèles de segmentation (PIORE,1978, PIORE et BERGER,1980), ainsi que dans les théories des transformations des marchés internes (OSTERMAN,1990,1994; RUBERY,1994; GRIMSHAW, RUBERY,1995), et les théories des organisations (MINTZBERG,1990,1993). En période de crise, ces deux politiques se développent parallèlement: la première s'appuie sur des mesures sociales tout en s'adaptant à la crise économique et aux fluctuations imprévisibles des marchés; la seconde s'inscrit dans l'adoption de nouvelles méthodes organisationnelles et dans la modernisation progressive de l'appareil productif, conduisant à une augmentation de la compétitivité et à une transformation des qualifications, et cela se traduit par une gestion plus sélective de la main-d'oeuvre.

Tous ces nouveaux modèles d'organisation des firmes semblent relever d'un phénomène plus global qu'est le changement de paradigme technico-économique (FREEMAN,1987; PIORE,1988). Ce changement de paradigme résulte de l'apparition d'une révolution technologique, celle de l'information. La diffusion des technologies de l'information a fait émerger de nouveaux concepts d'efficacité productive et de nouvelles règles qui gouvernent le travail et les marchés internes des cadres.

L'adoption par les firmes des nouvelles technologies de l'information non seulement permet à celles-ci d'atteindre une meilleure compétitivité sur les marchés, mais également de faire des profits pour une production moindre. L'avantage de ces technologies de l'information réside dans le fait qu'elle facilite la mise en place des "ateliers flexibles", tout en permettant aux entreprises d'obtenir des gains de productivité à n'importe quelle échelle et à tout niveau de fonctionnement (ATKINSON,1986). Durant les périodes de ralentissement d'activité, l'accroissement de la productivité ne peut plus se faire par des bonds dans les économies d'échelle comme au moment de forte croissance, de ce fait du point de vue économique, les technologies de l'information qui accroissent la rentabilité sans accroître la production, sont bien adaptées aux périodes de croissance lente.
Par ailleurs, le développement des technologies de l'information, que ce soit dans le secteur industriel ou dans les activités de services, en changeant le contenu du travail et les conditions de l'organisation du travail, modifie la qualification individuelle du cadre, c'est-à-dire l'ensemble de ses connaissances professionnelles; il met également en avant le problème de l'inadéquation entre les besoins de l'entreprise et la qualification du cadre d'une part, et celui de ses capacités d'adaption aux contraintes des nouvelles technologies d'autre part.
Ainsi, l'évolution de l'emploi dans les entreprises industrielles dépend des équilibres qui pourront s'établir entre trois paramètres: l'évolution des investissements dans les nouvelles technologies, l'accroissement des gains de productivité, et l'évolution des parts de marché (ou de la demande).
Alors que l'évolution des effectifs dépend de l'équilibre entre l'accroissement de la productivité et la progression des parts de marché, le renouvellement et la transformation des qualifications dépend de l'adoption des nouvelles technologies. Cependant, dans la pratique, en fonction de leurs objectifs et de leur structure organisationnelle, les entreprises mettent en oeuvre ces stratégies de façon différente, aussi tous ces facteurs qui influent sur le niveau d'emploi suivent chacun leur propre rythme, pouvant se renforcer l'un l'autre et exerçant des effets cumulés.

Dès lors, on comprend l'inquiétude des salariés, et notamment des cadres qui ne sont plus épargnés par les licenciements dans le tourbillon des restructurations. L'inquiétude des cadres est d'autant plus grande que les entreprises qui se lancent dans les innovations organisationnelles, et qui adoptent souvent des nouvelles technologies de l'information destinées d'une part à centraliser les décisions stratégiques, et d'autre part à décentraliser les actions productives, s'efforcent de se débarrasser des structures bureaucratiques en raison de leur rigidité et de leur perte d'efficacité informative, tout en cherchant à les remplacer par des regroupements de fonctions, des structures hiérarchiques allégées, souvent concrétisées dans la suppression des postes de cadres intermédiaires.

De plus, la recherche de la rentabilité financière à court terme, critère fondamental du capitalisme des investisseurs, ajoute ainsi une dimension économique aux facteurs organisationnels et technologiques favorisant le chômage des cadres. Dans ce contexte, le chômage des cadres, loin d'être un signe de dysfonctionnement de l'économie, pourrait en quelque sorte être considéré comme le résultat des efforts de rationalisation économique, poursuivis méthodiquement par les entreprises en vue d'une meilleure rentabilité et d'une meilleure compétitivité.
Aujourd'hui, la logique économique de la concurrence internationale conduit les entreprises à économiser autant sur les emplois de cadres que sur les autres. De même que les ouvriers et les employés, depuis le début des années 90, les cadres font aussi partie des ajustements aux impératifs de compétitivité et de rentabilité. Et pourtant, le chômage des cadres n'est pas quelque chose de nouveau, car il existe déjà depuis de nombreuses années. Mais ce qui est nouveau, c'est qu'on est passé d'un chômage de non-qualification à un chômage de compétence. Selon l'APEC (1996), les cadres qui arrivent aujourd'hui dans cette institution diffèrent de ceux qui venaient s'y inscrire lors de la crise des années 80. Ils sont mieux formés que leurs prédécesseurs, parfois très diplômés, et ont eu souvent des carrières exemplaires avant de se retrouver sans emploi. Désormais, la menace du chômage peut peser sur tous les types de cadres d'entreprises, quels que soient leurs fonctions, leurs qualifications ou leurs secteurs d'activité.

4.7.1. L'ÉVOLUTION DU CHÔMAGE DES CADRES.

Selon l'APEC (1996), pendant vingt ans, le chômage des cadres a presque été mulitiplié par cinq, passant de 40.000 en 1975 à 195.000 en 1996. Et selon l'ANPE et le Ministère du travail (1993) (Tableau 4.6), le nombre d'ingénieurs et cadres à la recherche d'un emploi s'accroît considérablement depuis 1990: +21% d'avril 1990 à avril 1991, +32% d'avril 1991 à avril 1992, +21% d'avril 1992 à avril 1993.

Tableau 4.6 : Nombre de DEFM selon la qualification professionnelle

En milliers ou en %

	Avril 1991	Evolution sur 1 an	Avril 1992	Evolution sur 1 an	Avril 1993	Evolution sur 1 an
Ingénieurs et cadres	107,6	+ 21,4	142,3	+ 32,2	172,1	+ 21,0
Agents de maîtrise, techniciens	101,2	+ 19,1	129,0	+ 27,5	160,6	+ 24,5
Employés qualifiés	916,1	+ 7,4	1 004,5	+ 9,6	1 052,5	+ 4,8
Employés non qualifiés	448,1	+ 9,0	493,7	+ 10,2	508,9	+ 3,1
Ouvriers qualifiés	457,4	+ 4,7	509,9	+ 11,5	595,1	+ 16,7
Ouvriers non qualifiés	520,5	- 2,5	519,2	- 0,2	504,6	- 2,8
Ensemble (y.c. non précisé)	2 571,1	+ 5,8	2 823,6	+ 9,8	3 037,2	+ 7,6

Source : ANPE - DARES.

Tableau 4.7: Taux de chômage (au sens du BIT) de quelques catégories socio-professionnelles (%)

	Mars 1992	Mars 1993	Mars 1994	Mars 1995	Mars 1996
Cadres, prof. intell. supérieures	3,4	4,9	5,4	5,0	4,6
Professions intermédiaires	5,1	5,8	7,4	6,7	7,0
Employés	13,3	13,9	15,1	14,7	14,8
Ouvriers	12,9	14,3	16,1	14,2	15,3

Source : Enquêtes emploi, INSEE.

Tableau 4.8 : Evolution de divers indicateurs relatifs au chômage des cadres de 1990 à 1993

En milliers ou en %

	Avril 1990	Avril 1991	Evol. 91/90	Avril 1992	Evol. 92/91	Avril 1993	Evol. 93/92	Part dans l'ensemble			
								1990	1991	1992	1993
DEFM											
Hommes	59,7	72,0	+20,5	96,1	+33,5	116,3	+21,0	5,3	5,9	7,1	7,5
Femmes	29,0	35,7	+23,1	46,2	+29,5	55,8	+20,8	2,2	2,6	3,2	3,7
Total	88,7	107,7	+21,4	142,3	+32,2	172,1	+21,0	3,6	4,2	5,0	5,7
DEFM < 25 ans	2,1	2,6	+22,6	3,5	+34,3	4,5	+27,4	0,4	0,5	0,6	0,7
DEFM d'un an et plus											
Hommes	17,6	18,8	+6,5	26,0	+38,4	25,4	+36,1	5,3	5,5	6,4	7,9
Femmes	7,6	8,2	+8,4	11,5	+39,8	14,8	+29,4	1,7	1,8	2,3	3,1
Total	25,2	27,0	+7,1	37,5	+38,8	40,2	+34,0	3,2	3,4	4,1	5,5
DEE	9,5	12,8	+35,1	15,8	+23,2	16,3	+3,0	3,6	4,4	5,5	5,6
OEFM	4,7	4,5	-2,8	2,6	-42,6	4,6	+75,5	5,1	6,9	4,9	9,5
OEE	0,9	1,0	+9,3	0,8	-24,9	1,2	+66,1	1,8	2,1	1,6	4,1

DEFM : demandes d'emploi en fin de mois
DEE : demandes d'emploi enregistrées au cours du mois
OEFM : offres d'emploi en fin de mois
OEE : offres d'emploi enregistrées au cours du mois

Source : ANPE - DARES

Cette montée du chômage, qui touche autant les hommes que les femmes cadres, affecte également les professions intermédiaires (agents de maîtrise et techniciens). A l'inverse, le nombre d'ouvriers non qualifiés inscrits à l'ANPE diminue au cours des trois dernières années, notamment parmi les femmes (cette baisse peut être due au fait que ces ouvriers ou ouvrières ont renoncé à la recherche d'un emploi).

Par ailleurs, selon l'INSEE (GOUX, MAURIN,1993), tous les cadres ne sont pas autant concernés. Au sein du groupe socioprofessionnel des cadres et professions intellectuelles supérieures, sont donc touchés au premier lieu les cadres d'entreprises, et particulièrement ceux exerçant des professions techniques. Par exemple, dans l'entretien, la sécurité et la maintenance, près de 7% des cadres en poste au début de 1991 ont connu au moins une période de chômage au cours des douze mois qui suivent. Deux ans plus tôt, ils n'étaient que 2%. Parmi les cadres les plus exposés, on trouve également ceux qui travaillent dans des secteurs de haute technologie (informatique, électronique, avionique...), ainsi que dans les postes de vente et de communication. On voit que les cadres dont la situation est la plus fragilisée occupent des activités considérés comme périphériques, c'est-à-dire non liées directement à la production (notamment l'entretien, la sécurité et la maintenance), et qui font l'objet d'une sous-traitance de la part des grandes firmes. En ce qui concerne les secteurs soumis à une forte concurrrence internationale comme l'informatique, l'électronique..., les entreprises cherchent à diversifier les modalités de recours à la main-d'oeuvre en externalisant tout ce qui peut l'être. Ainsi la situation des cadres qui travaillent dans ces secteurs est encore plus fragilisée lors de la récession économique du début des années 90.

Quant aux autres cadres (professions libérales, cadres de la fonction publique, professions scientifiques), ils restent pratiquement épargnés du risque du chômage (environ 0,8% en 1992 contre 5,8% pour les cadres d'entreprises). Cependant, la dégradation du marché du travail des cadres ne remet pas en cause leur position relativement privilégiée par rapport à celles des autres catégories de travailleurs. En mars 1996 (Tableau 4.7), le taux de chômage des catégories des cadres et professions intellectuelles supérieures reste largement inférieur à celui des autres salariés (4,6% pour les premiers contre 14,8% pour les employés et 15,3% pour les ouvriers). Cependant, notons que ce taux de chômage ne reflète pas celui des cadres d'entreprises seuls (lequel en réalité est plus élevé), car il inclut également celui des professions libérales.
En effet, selon le Ministère du travail (1997), en 1996 le taux de chômage des cadres d'entreprises s'élève à 6%, contre seulement 5,8% en 1995. Ce pourcentage rejoint celui mis en avant par l'APEC(1997) en ce qui concerne le taux de chômage

des cadres d'entreprises de 1996: 6% du Panel CADROSCOPE, auquel viennent s'ajouter 4% des cadres qui étaient déjà sans emploi auparavant, soit un total de 10% des cadres qui étaient au chômage en 1996. Selon l'APEC, on constate un rajeunissement des cadres au chômage, parmi lesquels ceux qui avaient peu d'ancienneté dans l'entreprise (un grand nombre des 35-49 ans, et ceux qui avaient de 2 à 3 ans d'ancienneté). Les femmes sont également très touchées par le chômage, ainsi que les diplômés d'Ecole de gestion et de commerce (16%). Le secteur des sociétés d'Etudes-Conseil figure parmi ceux qui enregistrent un taux de chômage élevé (17% des chômeurs).

La détérioration de la situation a été considérable pour les cadres les plus âgés, malgré les mesures d'accompagnement des plans de restructuration visant à éviter les licenciements, et malgré les mesures spécifiques de formation destinées aux cadres en chômage (GISSOT, MERON,1996). En effet, les retours à l'emploi sont d'autant plus difficiles que les cadres sont âgés: en 1992, moins de 10% de ceux qui perdent leur emploi après cinquante ans en retrouveront un dans l'année. Plus on avance en âge, plus les risques de chômage prolongé deviennent fréquents, de même que ceux d'inactivité durable. En même temps, les chances de réinsertion s'amenuisent. Par rapport aux cadres de 30-45 ans, ceux qui appartiennent à la tranche d'âge 45-50 ans sont déjà plus sujets au chômage, notamment au chômage prolongé: toutes choses égales par ailleurs, ce risque est accru de 9%, et symétriquement la probabilité de l'insertion diminue de 9%. Pour les cadres de 50-55 ans, le phénomène s'accroît sensiblement, et s'accompagne d'une nette baisse des chances d'insertion durable et d'une augmentation de la propension à l'inactivité durable. Pour les cadres plus âgés, le recours à l'inactivité durable volontaire ou non devient très fréquent, le plus souvent par départ en préretraite.

Par contre, le chômage des cadres de moins de vingt cinq ans reste très peu répandu: bien qu'en forte progression depuis 1990, il ne représente encore que 0,7% du chômage des jeunes en avril 1993 (moins de 5000 demandeurs d'emplois) (Tableau 4.8). Ceci est peut être dû au fait que l'embauche des jeunes diplômés ne faiblit guère quoiqu'elle se fasse souvent sur des contrats à durée déterminée, et que la durée de recherche d'un premier emploi stable ne cesse d'augmenter. Par rapport aux cadres âgés, les jeunes demeurent moins souvent en chômage prolongé.
Parallèlement, le nombre des cadres en situation de chômage de longue durée progresse lui aussi fortement depuis 1990: fin avril 1993, un demandeur d'emploi de longue durée sur vingt était cadre (contre un sur trente en avril 1991). La part du chômage de longue durée passe ainsi pour les cadres de 25% en 1991 à 29% en

1993 (contre 30% aux deux dates pour l'ensemble des chômeurs), et leur ancienneté moyenne de chômage croît dans le même temps de dix jours alors qu'elle diminue pour les autres catégories.
Face aux différentes situations de chômage auxquelles sont confrontés les divers types de cadres, nous pouvons en dégager trois principaux cas de figure qui touchent souvent la population cadre caractérisée par son hétérogénéité, laquelle contribue à rendre compte de la segmentation des cadres face aux risques de chômage. Ces trois cas de figure sont qualifiés respectivement de chômage de reconversion, chômage de répétition, et chômage de marginalisation.

_ LE CHÔMAGE DE RECONVERSION.

Ce type de chômage frappe principalement les cadres qui, jusqu'alors occupant un emploi considéré comme primaire, se retrouvent victimes d'un licenciement économique. Dans cette catégorie, on trouve notamment les cadres qualifiés et diplômés, de tranches d'âge moyenne (de 25 à 50 ans). Les caractéristiques inhérentes à un emploi primaire (salaires élevés, ancienneté...) garantissent aux cadres chômeurs, au moins initialement, une indemnisation relativement favorable. De ce fait, ils ont plutôt tendance à rechercher d'abord un emploi qui correspond à leur niveau de formation et de qualification, et qui leur permet de préserver tous les privilèges de l'ancien emploi (stabilité, position hiérarchique...). Pour cette raison, leur durée de chômage est plus ou moins longue, mais ils ont une forte probabilité de parvenir à une réinsertion satisfaisante. Celle-ci sera parfois assurée par une formation qualifiante de reconversion professionnelle. Cependant, lorsqu'on est dans un contexte où il existe un chômage élevé et qu'il y a peu d'opportunités d'emplois sur le marché externe, où les entreprises recherchent plus les gains de productivité que la stabilisation de l'emploi, nombre de cadres qualifiés et diplômés, pour pouvoir se réinsérer sur le marché du travail, doivent revoir en baisse leurs exigences de départ et accepter des emplois qui, parfois, ne correspondent pas à leur niveau de formation et de qualification. Si leur recherche d'une réinsertion durable se solde par un échec, ils rejoindront le second ou le troisième groupe.

_ LE CHÔMAGE DE RÉPÉTITION.

Ce chômage touche en général les personnes qui occupent selon DOERINGER et PIORE (1971) des emplois secondaires en général instables, et dont la trajectoire professionnelle s'oriente plus vers le marché du travail externe que vers le marché interne. D'ordinaire, on trouve dans ces types d'emplois secondaires des travailleurs peu qualifiés, des jeunes en situation d'échec scolaire, ou des femmes

qui cherchent, après une longue interruption, à reprendre une activité professionnelle. Or, à l'heure actuelle, compte tenu des stratégies d'emploi des entreprises qui cherchent d'une part à réduire les coûts occasionnés par des embauches fermes, et d'autre part à se désengager autant que possible d'une relation de travail durable, il y a de plus en plus de jeunes diplômés de niveaux I et II qui sont frappés par le chômage de répétition car, faute de pouvoir trouver tout de suite un emploi stable, ils sont obligés de passer par des emplois précaires (CDD, intérim...) qui leur servent souvent de moyens d'accès aux emplois primaires.
Dans ces circonstances, ils auront des taux faibles ou nuls d'indemnisation de chômage, ceux-ci étant déterminés par leur niveau de salaire médiocre et leur instabilité dans l'emploi. Afin de pouvoir stabiliser leur situation, les jeunes diplômés aujourd'hui sont souvent prêts à faire des concessions quant à leur salaire et leur emploi, celui-ci étant souvent déclassé et ne correspondant pas à leur niveau d'études ni à leur qualification. Nous voyons donc qu'il est difficile, dans le contexte actuel, de parler d'emplois primaires qui cumulent les différents privilèges, et les emplois secondaires qui ne se caractérisent que par des désavantages, comme il est stipulé dans la littérature de la segmentation du marché du travail.

Cependant, il arrive qu'à la fin d'un emploi "atypique" qui constitue soi-disant la période d'essai, les employeurs ne sont pas satisfaits des performances de ces cadres ou de ces jeunes diplômés demandeurs d'emploi, alors ils retomberont dans le chômage, mais en raison de leurs faibles exigences, ils en sortiront de façon relativemement vite, peut-être pour des réinsertions de nouveau précaires. D'où une succession rapide d'emplois "atypiques" et de périodes de chômage courtes, avant de pouvoir enfin se stabiliser dans des emplois qui parfois ne correspondent pas à leurs attentes.

_ LE CHÔMAGE DE MARGINALISATION.

Aujourd'hui, un nombre croissant de cadres est touché par ce type de chômage. En sont les premières victimes les cadres qui ont un faible pouvoir de marché et qui ont des désavantages tels que leur probabilité de s'insérer dans un marché interne est faible face aux exigences des employeurs. Sauf s'ils bénéficient des mesures spécifiques, ils semblent voués à un chômage de longue durée susceptible de conduire à la dégradation des aptitudes professionnelles, au découragement progressif, et ensuite à l'abandon de la recherche d'emploi. En même temps, leurs droits à l'indemnisation diminuent ou disparaissent.
Cette population se compose essentiellement de cadres dits "âgés", catégorie dont la frontière s'élargit avec l'avancement de l'âge de la retraite et les dispositifs de

cessation anticipée d'activité. Il peut s'agir à la fois des cadres âgés diplômés ou autodidactes, ces derniers étant les premières victimes des restructurations industrielles ou des nouvelles méthodes d'organisation des firmes, fondées sur le principe "peu de cadres, mais des cadres plus qualifiés" (comme propose le reengineering par exemple). En raison de leurs désavantages (âge élevé, faible niveau de diplôme), ces cadres autodidactes ont en général des difficultés de reconversion (FREYSSINET,1993).

Cette décomposition entre ces trois catégories de chômage ne reflète pas toute la réalité du chômage des cadres, car il existe soit des variations par rapport à ces cas typiques, soit des recouvrements entre eux. Il arrive également que certaines situations ne s'apparentent pas à l'une d'entre elles. Cependant, cette décomposition, qui peut s'appliquer à la fois aux cadres et aux non-cadres, aide à identifier les formes dominantes d'un chômage qui, aujourd'hui, contribue à remettre en cause certains attributs autrefois inhérents aux emplois de cadres et qui constituent la majorité des emplois dits primaires.
Par ailleurs, cette décomposition met également en avant le phénomène de segmentation du chômage des cadres, un chômage qui frappe de façon différenciée une population très hétérogène. Nous avons dit plus haut que le chômage des cadres n'est pas nouveau, puisque depuis longtemps il touche déjà une partie de cette catégorie de salariés, notamment ceux qui sont les moins diplômés, et donc considérés comme les plus vulnérables face au chômage. Nous allons maintenant étudier la précarité de la situation professionnelle de ces cadres autodidactes.

4.7.2. LA FRAGILITÉ DE LA CARRIÈRE DES CADRES PEU DIPLÔMÉS.

Compte tenu de leur hétérogénéité, les cadres occupent dans les entreprises des positions très différentes et bénéficient d'avantages très inégalement distribués en fonction de leur diplôme et de leur niveau de qualification. De ce fait, parmi cette population, les cadres peu diplômés ou autodidactes, ou autrement dit les anciens employés ou ouvriers qui accèdent à ce statut grâce à une maîtrise professionnelle, acquise soit par expérience, soit après une longue carrière méritante et fidèle, souvent plus âgés que les cadres diplômés débutants, sont les individus les plus fragiles et les plus vulnérables face au chômage. En fait, selon l'INSEE, si la récession économique de 1974 marquait un tournant dans le rythme d'accroissement du chômage, celui-ci augmente déjà à partir du milieu des années 60 en provoquant dès lors l'instabilité des carrières des cadres peu diplômés (le chômage global passait de 200.000 environ vers la fin des années 60 à 500.000 en

1974, et durant la même période, celui des cadres s'élevait de 12.000 à 40.000).
A la suite de la signature du traité de Rome en 1957 qui a impliqué l'ouverture des frontières, les entreprises françaises commençaient déjà à être soumises à la concurrence des pays membres. Elles se lançaient donc dans des stratégies d'adaptation de leur appareil productif, et la mise en place des restructurations sectorielles suscitait à la fois un chômage temporaire et un besoin de main-d'oeuvre plus adapté à ce nouveau contexte. Parallèlement, arrivaient sur le marché du travail les premières générations du baby boom. En conséquence, un nombre de cadres peu diplômés, désavantagés par les caractéristiques qui leur sont propres (âge relativement élevé, pas d'études supérieures...) sont remplacés dans leur fonction (souvent de direction des petites entreprises) par les jeunes cadres "parachutés" et restent un certain temps sans emploi, faute de pouvoir retrouver un nouveau poste de niveau équivalent à celui qu'ils ont perdu (BOLTANSKI,1982).

On voit que les cadres peu diplômés constituent déjà la majorité des cadres au chômage durant la période de quasi plein emploi qui a précédé la crise de 1974. Quoique dans les statistiques, il soit difficile de déceler quelle proportion de cadres peu diplômés a été touchée par le chômage, mais il est évident que les entreprises, en cas de licenciement, s'efforcent de conserver autant que possible la fraction la plus qualifiée de leur main-d'oeuvre, et de se séparer des individus les moins qualifiés et les moins adaptables, ce qui est en général le cas des cadres peu diplômés.
Le fait que ces derniers, contrairement à la majorité des cadres diplômés de l'enseignement supérieur, rencontrent déjà de grandes difficultés sur le marché du travail durant les années encore marquées par une forte croissance et un chômage très peu élevé, conduit à distinguer les deux principaux facteurs, l'un structurel, l'autre plutôt conjoncturel, qui caractérise essentiellement le chômage des cadres au moins jusqu'à un passé récent:

_ Le facteur structurel résulte du désajustement entre l'augmentation régulière et continue de la population active et la quasi-stagnation tendancielle des opportunités d'emplois. Ainsi, les jeunes qui sortent du système scolaire ou les femmes dont le taux d'activité ne cesse de s'accroître, rencontrent des difficultés à trouver un emploi. Par ailleurs, la modernisation de l'appareil productif conjuguée à l'accroissement du chômage impliquent une élévation du niveau d'exigence des entreprises en termes de qualification et de compétence, ce qui aboutit à une plus grande sélectivité à l'embauche. Dès lors, les titulaires de bas niveau de formation et de qualification seront les premières victimes de cette évolution.

_ Le facteur conjoncturel est associé aux périodes de récession économique dont les principales se situent dans les années 1974, 1980 et 1991. Elles sont marquées par des taux de croissance du produit intérieur brut proche de zéro. La baisse de la production et l'ampleur des restructurations industrielles engendrent des suppressions massives d'emplois dans ce secteur, et corrélativement cela provoque de graves répercussions sur le secteur des services aux entreprises industrielles. La croissance du chômage est brutale et s'affirme comme le résultat de l'accroissement des pertes d'emplois, dont la principale cause réside dans les licenciements et les fins d'emplois précaires. De ce fait, le chômage touche toutes les catégories d'emplois, y compris ceux des cadres qualifiés.
Dans les périodes de croissance lente, le facteur structurel prédomine; le chômage augmente lentement, mais de façon inégalitaire: les jeunes (y compris les jeunes diplômés), les femmes, les individus les moins qualifiés (y compris les cadres n'ayant pas de formation supérieure) ont plus de difficultés à s'insérer sur le marché du travail. Dans les périodes de récession économique, le facteur conjoncturel s'associe au premier et son influence l'emporte: le chômage croît plus rapidement, mais les inégalités se réduisent car les restructurations industrielles frappent toutes les catégories de travailleurs, mêmes celles jusqu'alors relativement épargnées (c'est le cas des cadres confirmés et diplômés).

Sur la base du facteur structurel qui met en évidence la sélectivité du marché du travail face à l'abondance de la main-d'oeuvre disponible, on voit que le chômage des cadres peu diplômés résulte plutôt de leur inadaptation qualitative aux nouvelles exigences des employeurs. Les compétences traditionnelles de ces cadres coïncident de moins en moins avec le profil des postes tels qu'ils se recomposent lors des changements techniques et organisationnels. La modernisation des équipements entraîne la nécessité du recours à un personnel techniquement compétent, en particulier les ingénieurs et techniciens qualifiés.

D'où une plus grande exigence en termes de qualification et de diplôme, car pour les entreprises, les aptitudes sanctionnées par l'appareil éducatif sont censées offrir un gage d'adaptabilité à des postes réputés de plus en plus complexes, et faisant appel à des capacités d'abstraction plus poussées.
Les difficultés économiques ont accru cette exigence au détriment des cadres qui n'ont pas fait d'études supérieures. Leurs trajectoires professionnelles devenues plus incertaines, et ne pouvant pas s'élever dans la hiérarchie des fonctions, au moins dans les grandes entreprises, ces cadres sont souvent relégués dans des firmes plus petites, gérées de façon plus traditionnelle (il s'agit souvent de sous-traitants) qui peuvent avoir intérêt à embaucher des travailleurs capables de leur apporter des expériences acquises dans des précédents emplois.

Selon une étude de l'APEC, parmi la population des cadres au chômage en 1976, 68% n'ont pas fait d'études supérieures, dont plus de la moitié sont âgés de plus de 45 ans. Licenciés, ils ont eu beaucoup plus de difficultés à retrouver du travail que les cadres qui ont démissionné de leur emploi (quoique dans la plupart des cas, la démission est encouragée par l'employeur et n'est qu'un renvoi dissimulé). En moyenne, ils sont restés 22 semaines au chômage contre 18 pour les cadres démissionnaires, et ont été souvent contraints d'accepter un poste de niveau inférieur à celui qu'ils avaient dû quitter. Leur maintien sur le marché du travail semblait être obtenu au prix d'un déplacement vers des emplois considérés aujourd'hui comme "périphériques" et "secondaires" (ils travaillent dans la plupart des cas dans des entreprises sous-traitantes). Ainsi, du premier au second emploi, la part des cadres peu diplômés qui étaient occupés dans une firme de moins de 50 salariés passe de 40% à 60%, et la part de ceux qui travaillaient dans des entreprises de plus de 500 salariés de 30% à 17%. 26% de ces cadres ont eu un nouveau salaire identique à l'ancien, tandis que 42% ont dû se contenter d'un salaire inférieur, surtout si leur nouvel emploi se trouvait dans une entreprise plus petite.

Aujourd'hui, à l'heure où la plupart des entreprises adoptent une nouvelle configuration des marchés internes souvent structurée autour de l'allégement hiérarchique, la polyvalence, et l'accroissement du niveau de qualification, ces cadres peu diplômés constituent la principale composante de ce qu'on appelle le chômage de marginalisation. Il existe donc une "segmentation" quant au risque de tomber en chômage et aux chances d'en sortir, non seulement entre les différentes catégories de la population active, mais également à l'intérieur de la catégorie des cadres du fait de son hétérogénéité. En effet, par rapport aux jeunes cadres diplômés, les cadres qui ont débuté leur vie professionnelle en tant qu'ouvriers ou employés, et qui ont accédé à ce statut à une période plutôt tardive de leur carrière, ont une plus grande vulnérabilité au chômage et en même temps une employabilité plus réduite.

La vulnérabilité au chômage est définie comme la probabilité de tomber en chômage, pendant une période donnée, au sein d'une population donnée, et s'analyse à partir des causes d'entrée (licenciements, démissions, sorties du système scolaire pour les jeunes, reprises d'activité pour les femmes). En ce qui concerne les cadres peu diplômés, c'est la probabilité d'être licenciés qui détermine leur vulnérabilité face au chômage.

Quant à l'employabilité, elle se définit comme la probabilité de trouver un emploi, pendant une période donnée, au sein d'une population donnée.

L'employabilité dépend essentiellement de l'ancienneté dans le chômage: plus la durée de chômage s'allonge, plus la probabilité de retrouver un emploi diminue. Cela est dû au fait que les employeurs ont tendance à interpréter la durée de chômage comme ayant un impact négatif sur les aptitudes du travailleur qui risquent de devenir obsolètes en l'absence d'emploi. L'employabilité diminue également avec l'âge du chômeur, considéré comme un obstacle à l'adaptabilité des demandeurs d'emploi, et donc constituant un indicateur peu favorable dans les critères de sélection des employeurs (FREYSSINET,1993).
Ainsi, que ce soit en fonction du facteur structurel ou conjoncturel, en raison de leurs désavantages, les cadres peu diplômés sont ceux qui ont une plus grande vulnérabilité et une faible employabilité face au chômage.

Cependant, étant donné qu'à l'heure actuelle le chômage touche également les cadres diplômés (non seulement les jeunes sortant du système éducatif, mais aussi les cadres confirmés et qualifiés), nous pouvons dire que le chômage des cadres ne dépend pas seulement des composantes structurelles et conjoncturelles, mais résulte de l'interaction de toute une série de facteurs qui va au-delà de ces deux phénomènes. C'est une interaction entre la volatilité du marché des produits (en termes de prévisibilité, de fréquence, et de durée des fluctuations), et des facteurs technologiques et organisationnels qui ont contraint les entreprises à adopter des méthodes plus flexibles de gestion de la main-d'oeuvre.

En effet, aujourd'hui la compétitivité à long terme des entreprises dépend d'un ensemble d'éléments tels que les gains de parts de marché, l'établissement de nouvelles stratégies industrielles, le renouvellement des produits, l'accroissement dans la capacité des firmes à répondre aux changements de la demande, l'adoption de nouvelles technologies, et la réorganisation de la production. Tous ces éléments exercent donc des impacts sur la quantité et la qualité de la main-d'oeuvre requises par les firmes, ainsi que sur les termes de l'emploi et des systèmes d'organisation du travail, et donc sur les structures des marchés internes. Mais ces développements peuvent être regardés à la fois comme la conséquence et la cause des transformations dans les domaines de la technologie et de l'organisation, transformations qui impliqueraient l'apparition d'un nouveau paradigme, le paradigme technico-économique.
De ce fait, l'adaptation des firmes à ce nouvel environnement conduisant à la segmentation des emplois des cadres et au chômage des diplômés, devrait être regardée comme un processus d'interaction qui inclut les changements des conditions de marché, de la technologie, des méthodes de management et d'organisation des entreprises (BURCHELL, RUBERY,1994).

4.7.3. LE CHÔMAGE DE LONGUE DURÉE DES CADRES.

Corrélativement à la montée du chômage des cadres, les membres de cette catégorie sont de plus en plus touchés par le chômage de longue durée qui progresse lui aussi fortement depuis 1990. En avril 1990, sur un total de 88.700 cadres demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM), on comptait déjà 25.000 chômeurs de longue durée, soit une proportion de 28% ; celle-ci est passée à 29% en avril 1993, avec un total de chômeurs de longue durée de 50.200 sur un ensemble de 172.000 DEFM (Tableau 4.8).
On voit que durant cette période, la montée exponentielle du chômage n'est pas uniquement le fait du chômage des cadres tout court, mais aussi celui du chômage de longue durée. Lorsque, après la récession de 1974-1975, le chômage de longue durée commence à se développer, les premières analyses se centrent sur la description des populations qui en sont les principales victimes: jeunes en situation d'échec scolaire, travailleurs faiblement qualifiés ou à qualification obsolète, victimes des restructurations économiques (dont font partie les cadres peu diplômés), femmes revenant sur le marché du travail après une longue interrruption, travailleurs dits "âgés".

Au début des années 90, durant les années de récession, la composition du chômage de longue durée se transforme. Il frappe non seulement les travailleurs handicappés par les facteurs tels que l'âge, les problèmes de santé, ou l'insuffisance de qualification, mais également les cadres diplômés et qualifiés qui, dans les années 80, ne pouvaient pas s'imaginer qu'ils se retrouveraient un jour victimes du chômage, et a fortiori du chômage de longue durée.

Notons que la plupart des pays désignent comme chômage de longue durée un chômage continu depuis plus de douze mois. Ce seuil n'est pas fixé arbitrairement: différentes observations ont mis en évidence l'existence de ce cap critique. Ainsi, une étude de l'ANPE réalisée en 1990 (GATEAU,1991) sur le "cheminement" des chômeurs inscrits à l'ANPE en août 1986 et suivis périodiquement pendant vingt deux mois, montre qu'après un an environ, la plupart du temps la relation des demandeurs d'emploi au marché du travail devient plus nette: soit ils sont recrutés sur un contrat à durée indéterminée, soit ils se retrouvent dans des emplois "atypiques", soit ils restent encore au chômage. C'est le plus souvent au cours de la période déterminante qui précède cette rigidification, que le chômage indemnisé peut encore être considéré comme une simple transition entre deux emplois, ou que se transforment la plupart des contrats temporaires en contrats à durée indéterminée.

Certes, cela ne signifie pas que tout soit décidé dans les douze premiers mois et qu'au-delà, les situations soient devenues figées. La probabilité de retrouver du travail n'est jamais nulle, mais elle diminue toutefois à mesure que la durée du chômage augmente. Seuls 35% des chômeurs inscrits à l'ANPE en août 1986 ont un emploi en mai 1988 (22 mois plus tard) alors que c'est le cas de 59% de ceux qui étaient inscrits depuis moins de trois mois.
A l'origine du chômage de longue durée des cadres se trouve le fonctionnement du marché du travail en période de crise économique. La crise, qui s'est manifestée par une diminution de la demande de travail de la part des entreprises et par un relèvement des exigences de cette demande en termes de qualification, a conduit à un rationnement des emplois dits primaires. C'est aussi la composante conjoncturelle qui a poussé les entreprises à rechercher ceux qui peuvent présenter un triple avantage pour occuper les fonctions d'encadrement: un niveau de formation plus élevé, des possibilités d'adaptation plus rapide aux changements techniques, et surtout des coûts salariaux moindres.

La pression de cette concurrence fait qu'un individu pourra difficilement être embauché sur un poste de cadre s'il se trouve en compétition, pour l'occuper, avec d'autres individus présentant (du point de vue des entreprises) un "rapport qualité-prix" plus favorable. Aussi, à mesure que le déséquilibre du marché du travail des cadres s'accroît et que diminuent les opportunités d'emplois (notamment primaires) qui leur sont offertes, dans la compétition qui oppose les cadres chômeurs entre eux, compte tenu des exigences et des critères d'embauche des employeurs, les plus employables (en l'occurrence, les jeunes diplômés satisfaits d'un salaire modeste, et donc plus attractifs) seront les premiers à pouvoir intégrer le marché primaire. Ceux qui restent sur le marché externe (en particulier les cadres âgés, ayant plusieurs années d'ancienneté, et donc plus exigeants au niveau des salaires) voient leur durée de chômage s'allonger et ce d'autant plus qu'ils sont continuellement concurrencés par les nouveaux entrants plus employables qu'eux.
Un processus cumulatif s'engage, qui éloigne de plus en plus les cadres les moins employables du marché primaire. Aux difficultés initiales (exigences au niveau des salaires, âge) s'ajoutent les effets néfastes de l'inactivité prolongée (obsolescence des compétences par exemple, surtout si le cadre travaille dans des secteurs grands utilisateurs de haute technologie).
Lorsque les opportunités d'emplois se font rares sur le marché du travail, les difficultés des cadres chômeurs à retrouver un emploi sont d'autant plus grandes que les entreprises ont tendance à regarder avec suspicion leur candidature car pour cette catégorie, la perte d'un emploi (même à la suite d'un licenciement économique) reste encore trop souvent assimilée à une sanction professionnelle.

De ce fait, vis-à-vis des cadres qui cherchent à s'insérer sur le marché primaire et qui ne peuvent être concurrentiels qu'au prix d'un "déclassement", quelle attitude vont alors adopter les entreprises?
La politique des employeurs n'est pas de chercher à faire baisser les prétentions des cadres, notamment des cadres âgés auxquels leur position leur paraît conférer un mauvais "rapport qualité-prix". La plupart des entreprises préfèrent considérer ces prétentions comme légitimes et se tourner vers des jeunes diplômés dont les prétentions correspondent à un meilleur "rapport qualité-prix".
On voit que le comportement des entreprises s'inscrit dans ce qu'on appelle le principe de la sélection adverse, ce qui fait que les cadres ne se trouvent nullement dans une situation où le salaire de l'embauche est totalement négociable, et où ceux qui paraissent peu attractifs peuvent rétablir sans limite cette attractivité en rabaissant leurs prétentions.

Ainsi, les employeurs préfèrent ne pas embaucher les cadres dits "âgés" et ayant une longue ancienneté derrière eux, en raison du fait qu'ils sont moins adaptables et souvent plus exigeants en termes de salaires. Il est à remarquer que le critère d'âge est très relatif car il dépend essentiellement des politiques de gestion de la main-d'oeuvre que les entreprises ont choisi de mener. Selon l'APEC (1997), au début des années 80, c'étaient les cadres de 55 ans et plus qui étaient considérés comme âgés, et qui figuraient parmi les victimes des grandes restructurations industrielles; après ce fut le tour des 50 ans, et depuis le début des années 90, ce sont ceux qui ont 45 ans qui sont classés dans la liste des cadres dit "âgés".

Comme nous l'avons déjà signalé, aujourd'hui étant donné que la plupart des entreprises donnent la priorité aux politiques de réduction des coûts et de flexibilisation de l'emploi, les entreprises tendent à privilégier le recours aux emplois atypiques et l'embauche des jeunes sur contrats à durée déterminée, avant de les transformer éventuellement en contrats fermes. Aussi, elles ne cherchent pas à faire pression sur les cadres "âgés" pour qu'ils acceptent des réductions drastiques de salaires. Elles préfèrent se détourner d'eux. Les pratiques que les entreprises adoptent en la matière semblent dépendre de plusieurs facteurs: le statut plus ou moins établi des cadres chômeurs, l'éventuel supplément de capacité productive qu'elles peuvent attendre de ces cadres "âgés" par rapport à leurs concurrents plus jeunes, et plus "modestes" en termes de prétentions salariales, les politiques de gestion de la main-d'oeuvre mises en place.
Les résistances des employeurs au recrutement de personnel qui accepte un "déclassement" ou une mobilité descendante paraissent d'autant plus grandes qu'ils ont affaire à des cadres à statut élevé, ce qui fait que la notion même d'un "déclassement" est jugée comme incompatible avec l'exercice de responsabilités

importantes. Ainsi, par exemple, les employeurs n'acceptent pas l'idée de "dégrader" un cadre d'état-major au poste de directeur d'usine pour la raison que cette mobilité descendante "n'est pas digne de lui". Et quand pour des postes "dignes de lui", d'autres lui sont préférés, il ne reste à l'entreprise qu'à choisir entre un licenciement, une séparation négociée, et une mise à la retraite anticipée (si le cadre approche de l'âge de la retraite).
Dans l'ensemble, il paraît qu'un cadre "âgé" qui a perdu son emploi aura des difficultés à en retrouver un qui corresponde à sa qualification, et qui lui procure un salaire conforme à ses aspirations (dans ce cas, souvent il se verra préférer un cadre plus jeune); en même temps, il lui est aussi difficile de trouver un emploi déqualifié avec un salaire inférieur. De ce fait, la perte d'un emploi pour les cadres âgés (mêmes diplômés) implique qu'ils se retrouvent souvent soit dans une situation de chômage de marginalisation, soit sur des marchés secondaires où ils travaillent en général en tant qu'indépendants ou en tant que cadres "à temps partagé", et faisant ainsi bénéficier les petites entreprises de leur expérience et de leur expertise.

Aujourd'hui, on est donc loin de l'image périmée d'un chômage de longue durée composé de personnes à basse qualification et de travailleurs proches de l'âge de la retraite. Comme le marché secondaire, le chômage de longue durée est plus hétérogène et relève des trajectoires professionnelles et personnelles multiples.
Nous avons identifié les trois principaux types de chômage où les cadres peuvent se retrouver à l'heure actuelle. Nous allons maintenant nous pencher sur le facteur essentiel qui est souvent cité comme étant à l'origine du chômage des cadres, le licenciement. Il est à noter que le licenciement prend en général deux formes: le licenciement économique à titre individuel ou collectif, et le licenciement individuel pour motif personnel. Nous allons maintenant étudier successivement ces deux types de licenciement.

4.8. LE LICENCIEMENT ÉCONOMIQUE.

Le licenciement économique à titre individuel s'inscrit soit dans le cadre d'une suppression de poste, soit dans le refus du cadre à accepter un changement dans le contrat de travail (rémunération, mobilité géographique...).
Le cadre peut aussi faire l'objet de licenciements économiques à titre collectif, pouvant être accompagnés de plans sociaux ou non. Dans ces circonstances, en général ils ne bénéficient d'aucun traitement particulier malgré leur statut. D'après le Tableau 4.9, on voit que de plus en plus souvent, les cadres font l'objet de licenciements collectifs qui occupent une place importante dans les départs des cadres. En 1996, parmi ceux qui ont été licenciés de façon collective, seuls 19% ont

pu retrouver un emploi dans une autre entreprise, et 42% sont restés au chômage. Ceci témoigne du fait qu'aujourd'hui, les cadres ne sont plus épargnés par les mouvements de restructuration qui, une fois qu'ils sont mis en oeuvre, touchent en général un grand nombre de salariés.
Les licenciements économiques relèvent en général de trois réalités différentes: licenciements pour des raisons financières à court terme, licenciements suite à une réorganisation de l'entreprise en vue d'augmenter la productivité, licenciements pour cause de fermeture ou de fusion-acquisition d'une unité de production peu rentable.

4.8.1. LICENCIEMENTS POUR DES RAISONS FINANCIÈRES À COURT TERME.

Nous savons qu'aujourd'hui, la montée en puissance des investisseurs institutionnels apparaît comme l'un des facteurs que les cadres dirigeants doivent prendre en compte dans la gestion de l'entreprise dont ils ont la charge. L'une des préoccupations premières des dirigeants d'entreprises est donc de chercher à rassurer ces actionnaires (USEEM,1996).

De ce fait, si l'entreprise est confrontée à une chute de chiffres d'affaires ou à une fragilisation des résultats financiers, les dirigeants doivent prendre des mesures efficaces et immédiates pour redresser la situation et pour apaiser l'inquiétude des investisseurs. De toutes les réponses qui peuvent être envisagées, la réduction des coûts de main-d'oeuvre s'avère être l'action qui s'impose en premier lieu, puisque c'est le domaine sur lequel les dirigeants peuvent exercer un grand contrôle. En fait, les négociations avec les fournisseurs sont autant de mesures qui peuvent être également appliquées pour diminuer les frais de fonctionnement de l'entreprise, mais leurs résultats futurs se révèlent plutôt aléatoires.
Les suppressions d'emplois par contre procurent à la fois des résultats financiers immédiats et des retentissements médiatiques escomptés par les investisseurs: une entreprise qui procède à des licenciements après l'annonce de pertes, montre ainsi sa ferme volonté de rationaliser son système de production et de consolider sa situation financière. Ces licenciements destinés à rassurer les actionnaires, en s'inscrivant dans le court terme, ont en général un caractère urgent.

Ainsi, dès lors que le point de vue des investisseurs centré sur le court terme devient dominant dans les stratégies des firmes, les considérations financières occupent donc une place prépondérante dans les décisions prises en matière de gestion des ressources humaines.

4.8.2. LICENCIEMENTS POUR DES RAISONS DE PRODUCTIVITÉ.

Lors de notre analyse sur les restructurations, nous avons mis en avant les trois types de restructurations qui visent à augmenter la productivité des entreprises: celle basée sur la réduction du volume de la main-d'oeuvre, celle qui concerne la redéfinition du travail, et qui s'inscrit dans la recherche de nouvelles méthodes d'organisation et d'accomplissement des tâches, et le reengineering qui se structure autour de la réduction drastique de la force de travail, et de la réorganisation des responsabilités fonctionnelles (MACDUFFIE,1996). Aujourd'hui, pour leur survie ou face à la baisse de la demande, les entreprises opèrent d'abord des licenciements, puis une recherche systématique de productivité, laquelle passe par des restructurations dont la réalisation peut relever de la combinaison de ces trois modalités d'organisation décrites ci-dessus.

Des travaux de recherche ont été menées sur les efforts des firmes françaises en matière de productivité (CHEVALIER, DURE,1994). Selon ces auteurs, la France est le pays industrialisé qui utilise le plus les procédures de licenciement, et privilégie plus la productivité du travail que celle du capital. En calculant la variation dans le temps de la productivité globale d'un pays, c'est-à-dire l'évolution du ratio produit intérieur brut (PIB) par actifs non chômeurs, ces auteurs ont comparé cette évolution parmi les quatre pays: la France, l'Allemagne, les États-Unis et le Japon.
Il y a gain relatif en terme de productivité du travail d'un pays donné si son ratio augmente plus vite que les autres. Ainsi, de 1971 à 1991, la France enregistre des gains cumulés de productivité de +15% par rapport à l'Allemagne et aux États-Unis, et se trouve presque sur un même pied d'égalité avec le Japon. Par contre, sur la même période, l'évolution absolue de la productivité du capital (VA/K) est en diminution de 15% environ. Ce ralentissement place la France loin derrière les autres pays développés (sauf le Royaume-Uni) (voir Annexes 4.6, 4.7, 4.8).

Par ailleurs, selon l'INSEE (PIOT,1997) depuis le début des années 90, les marges des entreprises se sont relevées et leur capacité de financement est devenue progressivement positive pour atteindre 134,7 milliards de francs en 1996. De la même façon, alors que les dividendes et autres revenus distribués par les entreprises sont passés de 125,3 milliards en 1989 à 280,6 en 1996, leur taux d'autofinancement a aussi enregistré une nette progression, passant de 113,2% en 1995 à 118,8% en 1996. Dans ces circonstances, il n'est donc pas excessif de dire qu'aujourd'hui la situation financière des entreprises est bien redressée, bien qu'il s'agisse évidemment d'une moyenne et qu'il puisse exister des disparités entre les secteurs.

De plus, alors que la masse salariale ne constitue qu'un faible pourcentage dans le chiffre d'affaires et que le coût de la main-d'oeuvre en France est parmi les plus bas des pays européens (même s'il reste encore plus élevé que celui de la Grèce et du Portugal), la productivité du travail s'est pourtant nettement améliorée dans les entreprises françaises.

Si dans le passé, la main-d'oeuvre directe (c'est-à-dire les travailleurs concernés directement par la production) a été la première touchée, aujourd'hui ce sont les emplois indirects et de cadres qui sont également mis en cause. En général, le processus de licenciement se déroule en deux étapes: face à une baisse de la demande, des pertes surviennent, surprennent les entreprises qui, en réponse doivent prendre des mesures de licenciement. Ensuite, pour leur survie, elles s'engagent dans une recherche systématique de productivité, et ce au travers de la mise en place des innovations organisationnelles axées sur la flexibilité, la polyvalence, l'allégement hiérarchique et la redéfinition des tâches. Pour les entreprises, la conquête des marchés nationaux ou internationaux de plus en plus concurrentiels passe d'abord par une recherche constante de gains de productivité, plutôt que par un accroissement quantitatif de l'appareil de production.

Réduction des coûts, recherche de la productivité, tels sont les objectifs poursuivis par toutes les entreprises qui, soucieuses à la fois de conserver ou d'augmenter leur compétitivité et donc de survivre à l'accroissement de la concurrence, ont dû mettre en oeuvre des politiques de flexibilité et de restructuration au sein de leur organisation. Notons que durant les années 80, licencier (notamment un cadre) était considéré comme un acte ultime, le dernier recours de tout employeur qui se voulait responsable, et qui se sentait lié aux cadres par une sorte de contrat implicite visant à leur assurer une certaine sécurité d'emploi. Aujourd'hui, sous les pressions de l'environnement externe, les entreprises sont amenées à mettre en oeuvre des stratégies d'abaissement des prix de revient et d'accroissement des gains de productivité en comprimant les coûts et les effectifs. La suppression d'emplois ne signifie pas toujours que l'entreprise soit en mauvaise santé. Au contraire, celle-ci considère qu'il s'agit d'un acte naturel de gestion et se juge d'autant plus performante qu'elle sait ajuster ses effectifs.

En fait, les entreprises sont obligées d'adopter de nouveaux comportements qui, guidés par de nouveaux impératifs, agissent dans le sens d'une moindre sécurité d'emploi pour les cadres, au travers de la mise en place de nouvelles configurations des marchés internes.

4.8.3. LICENCIEMENTS POUR CAUSE DE FERMETURE D'USINES OU DE FUSIONS-ACQUISITIONS.

Tous les licenciements n'ont pas un caractère urgent ou ne résultent pas de la volonté des firmes d'accroître la productivité. Ainsi, par exemple face au déficit d'une unité de production, selon la nature du problème, les cadres dirigeants ont à choisir entre plusieurs options: soit ils procèdent à une réorganisation de cette unité tout en recherchant des synergies avec les autres unités de l'entreprise, soit ils la vendent à une autre firme qui, en raison de ses activités, pourrait mieux exploiter cette unité, soit ils opèrent la fermeture de l'usine lorsque la situation ne peut pas être sauvée et qu'aucune des solutions précédentes ne peut être envisagée.

Lors de la réorganisation ou de la fermeture de l'usine, on assiste souvent à un licenciement de grande ampleur, et le nombre de suppressions d'emplois ne correspond pas tout à fait à l'importance des pertes enregistrées ou à l'objectif de recherche acrue de productivité, mais reflète davantage une restructuration (au sens strict du terme) de l'organisation et une réallocation des emplois.
Dans le cas d'une fusion-acquisition, il y a souvent des redondances au niveau des postes de cadres de haut niveau (cadres des sièges sociaux par exemple), pour lesquels les suppressions d'emplois seront alors inévitables si les possibilités de reclassement sont limitées.

En tout cas, ces licenciements qui touchent toutes les catégories de cadres, se réalisent dans le contexte des plans sociaux dont l'élaboration nécessite la plupart du temps un délai non négligeable, lequel souvent n'est pas toujours compatible avec l'urgence de la situation.
A part le licenciement individuel ou collectif à caractère économique, aujourd'hui de plus en plus de cadres, notamment les cadres dirigeants et supérieurs, se retrouvent victimes des licenciements pour motif personnel.

4.9. LE LICENCIEMENT POUR MOTIF PERSONNEL.

A l'heure où les opportunités d'emplois se font rares sur le marché du travail, les entreprises se montrent de plus en plus sélectives dans l'embauche et exigeantes vis-à-vis de leurs salariés. L'un des principaux traits qui traduisent ces exigences, réside dans la façon souvent arbitraire que les entreprises utilisent pour mettre fin au contrat de travail signé avec les salariés, et notamment avec les cadres. Pour ces derniers, la plupart du temps, cette façon arbitraire est illustrée par l'invocation de la perte de confiance comme motif de licenciement des cadres.

En fait, depuis ces dernières années, les entreprises invoquent souvent la perte de confiance comme cause de rupture du contrat de travail. Après avoir touché les cadres dirigeants et supérieurs, cette cause s'étend aujourd'hui aux cadres moyens et de bas niveau. L'argumentation qui sous-tend la décision de rupture à l'initiative de l'employeur tend à faire une part croissante aux motifs subjectifs. D'après le Tableau 4.9, on voit que les licenciements individuels (que ce soit pour motif économique ou personnel) occupent une place importante dans le chômage des cadres. En 1996, le pourcentage des licenciements individuels a augmenté par rapport aux années précédentes. La part des démissions a également progressé pour les cadres qui ont changé d'entreprise. Notons que ces démissions sont souvent des licenciements déguisés, et concernent la plupart du temps les cadres supérieurs ou dirigeants.

Par ailleurs, selon une enquête Garon-Bonvalot/ANDCP (Association nationale des dirigeants et des chefs de personnel) de 1988 concernant 680 cas de séparation entreprise-cadre (DANY, LIVIAN,1995), parmi les motifs évoqués par l'entreprise lors des séparations avec leurs cadres, viennent en premier lieu les motifs d'ordre personnel, dont 39% sont dû à l'insuffisance des résultats obtenus par les cadres ou de leur évolution professionnelle, 24% relèvent des difficultés relationnelles, et 20% des divergences stratégiques ou politiques. Parmi ces 20% de séparations fondées sur les désaccords concernant la stratégie de l'entreprise, 39% s'appliquent aux cadres dirigeants et 25% aux cadres supérieurs.

Tableau 4.9 : Les circonstances de départ

En % des cadres concernés	1993		1994		1995		1996	
	Cadres ayant changé d'entreprise	Cadres au chômage	Cadres ayant changé d'entreprise	Cadres au chômage	Cadres ayant changé d'entreprise	Cadres au chômage	Cadres ayant changé d'entreprise	Cadres au chômage
Licenciement collectif	24	44	22	41	16	42	19	42
Licenciement individuel	19	36	20	33	7	36	9	38
Transaction	18	15	17	17	19	17	12	10
Démission	33	0	32	4	45	2	52	3
Fin de CDD	3	2	5	2	5	3	1	4
Fin de période d'essai	1	0	2	0	2	0	3	2
NP	2	3	2	3	6	0	4	1
	100	100	100	100	100	100	100	100

Source : APEC 1997.

Les licenciements pour motif personnel qui, déjà dans les années 80, ont pris une proportion importante dans les licenciements des cadres, ne cessent en effet de s'accroître dans les années 90, notamment à l'heure où les entreprises privilégient la réduction des coûts d'agence et la recherche des profits à court terme.
Rappelons que selon le Code du travail, l'employeur qui licencie un salarié pour des raisons qui relèvent des caractéristiques personnelles de ce dernier, doit s'appuyer sur un motif réel et sérieux. Autrement dit, le recours à une procédure de licenciement nécessite que les motifs avancés soient concrets, vérifiables par tous, et notamment par les juges qui contrôlent l'existence de ces motifs. L'objectivité doit ainsi faire obstacle à l'arbitraire, à la pure subjectivité de la part de celui qui prend la décision de licenciement. De ce fait, la rupture du contrat de travail est difficilement réalisable si elle n'est pas étayée par des faits concrets (PARADEISE, PORCHER,1990).

Cependant, en raison peut être du manque de précision dans le texte de loi, la jurisprudence a étendu l'exigence d'une cause "réelle et sérieuse" aux difficultés relationnelles qui existent entre un salarié et son employeur (ou son supérieur hiérarchique). La Cour de Cassation a même accepté que la perte de confiance de l'employeur envers un cadre, est une cause réelle et sérieuse. Pour légitimer la décision de licenciement fondée sur ce motif, la Cour considère que la perte de confiance peut être objectivée de plusieurs façons. Ainsi, par exemple la discordance d'appréciation sur des points essentiels constitue une cause réelle et sérieuse, tout en étant visible et vérifiable par tous. Dans le cadre de cette interprétation, la notion subjective de la perte de confiance est complétée par une situation extérieure pouvant faire l'objet d'une vérification objective.

Plus le salarié occupe un poste haut placé dans l'échelle hiérarchique, plus la perte de confiance est acceptée comme motif sérieux pour la rupture du contrat de travail. Ainsi, en ce qui concerne les cadres, le licenciement non étayé par des faits précis, et donc peu objectivables, se justifie tout de même. Par ailleurs, l'existence de mauvaises relations, de divergences d'opinions, de mésentente suffit à fonder la rupture du contrat de travail avec un cadre. On voit que la notion de perte de confiance est suffisamment lâche pour permettre aux employeurs d'en recourir chaque fois qu'ils veulent se séparer d'un cadre dont l'existence d'une faute tangible est difficile à démontrer. Le licenciement pour perte de confiance s'inscrit en fait dans ce qu'on appelle le problème d'agence.
Rappelons que selon JENSEN et MECKLING (1976) un contrat d'agence est un contrat dans lequel le principal (ici l'employeur) recourt aux services d'une autre personne, appelée l'agent (en l'occurrence le cadre) pour accomplir, en son nom,

une tâche quelconque, ceci se réalisant sur la base d'une délégation décisionnelle du principal à l'agent.
La notion de contrat d'agence non seulement permet d'analyser toutes les relations contractuelles qui découlent du contrat de travail, mais elle aide à mieux appréhender le caractère subjectif des licenciements pour perte de confiance, et ce à travers la mise en lumière de la nature du rapport de forces qui existe entre l'employeur et le cadre. En fait, comme au moment de la signature du contrat de travail, il est difficile de prévoir tous les états futurs dans lesquels le contrat va se dérouler, il y a donc incomplétude du contrat établi entre le cadre et son employeur. Les acteurs vont donc chercher à exploiter les "situations non précisées" dans le contrat, et qui laissent une grande place à toute interprétation qui sera entachée de subjectivité.

* LA CONFIANCE, ÉLÉMENT DU CONTRAT ORGANISATIONNEL.

Nous savons que l'existence de l'organisation est fondée sur des relations contractuelles s'établissant entre les différentes parties qui sont supposées avoir un engagement mutuel l'une envers l'autre. Ces relations contractuelles s'inscrivent dans deux types de contrat: le contrat de travail d'une part, et le contrat organisationnel qui découle du premier d'autre part.
Dans les relations contractuelles, la confiance se fonde sur la fiabilité qui est elle-même repérée par un ensemble de signaux (au sens de SPENCE,1973), c'est-à-dire toutes les caractéristiques qui peuvent être modifiées par l'individu au cours du temps: la marque, la réputation, le diplôme, le titre, les capacités à travailler, à s'adapter dans l'entreprise. La confiance est donc l'amont qui rend possible le contrat de travail, quoiqu'elle ne soit pas une condition contractuelle.

La question de la confiance est posée lorsque les signaux non contractuels sont remis en cause, et ce après la signature du contrat de travail, entraînant ainsi une déstabilisation de ce dernier. Nous entrons ainsi dans ce qu'on appelle le domaine du contrat organisationnel (MAMAN,1994).
Remarquons que sur le marché où les acteurs échangent une marchandise, la relation qui s'établit entre eux relève également du domaine du contrat, mais ce qui est échangé, c'est un produit défini et déjà existant. Par contre, au sein de l'organisation, l'objet de l'échange est une prestation qui prend en compte à la fois le présent et notamment le futur. Celui qui vend sa force de travail ne cède aucun produit, il vend seulement une promesse de travail qui sera réalisée dans le cadre d'une prestation future. Ainsi, l'organisation se différencie du marché par le fait qu'au sein de l'organisation, l'employeur achète un droit, celui de définir ex post (après la signature du contrat de travail) la nature et le contenu précis du

travail, alors que sur le marché, ce qui est acheté, c'est le résultat d'un travail passé (représenté par exemple par le diplôme ou l'expérience professionnelle) et qui en général est immédiatement disponible.

Cela signifie que le contrat de travail qui formalise les relations futures entre l'employeur et le cadre s'établit sur le marché du travail, et donc à l'extérieur de l'organisation. Mais une fois ce contrat de travail signé, le cadre fera donc partie de l'organisation où l'employeur se réserve le droit d'allouer la main-d'oeuvre et de définir les tâches selon les règles formelles et informelles, propres à l'organisation et à son objectif. Ces relations contractuelles qui lient le cadre à son employeur une fois qu'il est présent dans l'organisation, se désignent donc sous le terme de contrat organisationnel, et qui s'apparentent donc aux relations s'inscrivant dans le cadre des structures du marché interne.
Remarquons que la notion du "droit" suggère celle de l'autorité. En effet, avec le contrat organisationnel, l'employeur dispose d'une autorité de l'allocation des ressources, autorité qui rend subjective la relation d'échange dans l'organisation. Par contre, cette autorité disparaît sur le marché, ce qui objectivise la relation d'échange.

Cependant, nous savons que le contrat organisationnel est régi par un ensemble de règles formelles et informelles qui définissent le comportement et le travail de chacun, et qui essayent de répondre aux attentes mutuelles spécifiées dans le contrat de travail. Or, une fois que les conditions initiales (de l'environnement organisationnel) dans lesquelles le contrat du travail est établi évoluent, les attentes mutuelles elles aussi vont changer, ce qui va entraîner des transformations dans les règles d'allocation et de comportement gouvernant le contrat organisationnel.

Dès lors que la nature des relations d'échange à l'intérieur de l'organisation est conditionnée par l'évolution et la réalisation de certains événements extérieurs, ces relations sont entachées d'incertitude et sont donc contingentes. Par ailleurs, comme ces relations organisationnelles qui déterminent les comportements des individus, sont constituées de toutes les relations issues du contrat de travail (définition des tâches, décision d'allocation des ressources...), c'est-à-dire toutes celles qui fondent la structure organisationnelle, les comportements sont donc eux-mêmes fonction des caractéristiques de la structure au sein de laquelle ils prennent place. Structure et comportement organisationnels sont donc codéterminés.

Le caractère contingent des relations contractuelles intra-organisationnelles est d'autant plus souligné que ces dernières s'inscrivent dans le contexte d'une double interaction: interaction entre relations organisationnelles et l'environnement extérieur d'une part, interaction entre comportements et structures organisationnels d'autre part, ces structures étant elles-mêmes fonction de l'environnement externe (RUBERY,1994; GRIMSHAW, RUBERY,1995).

Replaçant la notion de confiance dans le cadre de ces arguments, nous voyons que d'abord, la confiance est un présupposé du contrat de travail: confiance de l'employeur dans la capacité d'engagement du cadre, confiance du cadre dans la capacité de l'entreprise à valoriser sa contribution. En ce sens, la confiance est l'amont qui rend possible le contrat de travail. Cependant, la réalisation ou non de cette confiance ne se manifeste qu'une fois que le cadre est présent dans l'organisation; ici la confiance se situe en aval du contrat de travail, elle fait donc partie du contrat organisationnel.
En effet, la signature du contrat de travail entre le cadre et son employeur présuppose un pari sur la qualité de son expertise et de sa mobilisation dans son activité future au service de l'entreprise. Tout comme la signature d'un contrat d'achat d'un bien d'équipement durable présuppose un pari sur la qualité que le produit ne pourra manifester que dans ses usages futurs. Contre les risques d'incomplétude du contrat, l'employeur peut, a posteriori, dénoncer son accord avec le cadre en arguant d'une faute professionnelle; quant à l'acheteur de la marchandise, il peut utiliser la garantie donnée par le producteur.

Cependant, comme a dit ARROW (1976) en s'appuyant sur les travaux de SIMON, le contrat de travail diffère d'un contrat d'achat d'une marchandise en ce sens que ce n'est pas une chose définie et objective qui est achetée ou vendue, mais plutôt une relation personnelle. Ainsi, lorsque le cadre signe un contrat de travail avec son employeur, il y a présupposition d'un échange de promesses qui va se réaliser dans le contexte de la relation d'emploi établie au sein de l'organisation. Du côté du cadre, la promesse de mettre effectivement en oeuvre les compétences que lui reconnaît l'employeur; du côté de l'employeur, la promesse de rétribuer effectivement le cadre selon les règles propres à l'entreprise.
Le problème de confiance n'a pas lieu d'apparaître lorsqu'il y a convergence dans les perceptions mutuelles des promesses. Pour l'employeur, la question de confiance dans le cadre est d'autant plus importante que le contrat de travail est plus difficile à dénoncer, et qu'il y a difficulté d'observer la prestation individuelle du salarié (c'est en général le cas du travail des cadres de haut niveau, ce qui peut impliquer le problème de risque moral), que la définition des tâches est plus floue, et que la coordination du travail se fait essentiellement par

ajustement mutuel (MINTZBERG,1993). Pour le cadre, la confiance dans l'employeur est d'autant plus importante que le contrat de travail est plus facile à dénoncer par ce dernier, et que le système de rémunération accorde une place non négligeable à la partie variable.
Dans ce contexte, il est intéressant de penser que la cause de la rupture du contrat de travail pour perte de confiance, rendue disponible par la jurisprudence, sera d'autant plus utilisée par les employeurs que les autres motifs de licenciement seront légalement plus difficiles à invoquer.

Par ailleurs, le recours à la perte de confiance est encore plus facilité lorsqu'on est en présence d'un ensemble de facteurs qui contribuent à désajuster la convergence des attentes mutuelles, et de ce fait à affecter le respect du contrat de travail (notamment de la part de l'employeur): aggravation du chômage qui fait pencher le rapport de forces au profit de l'entreprise, changements dans la construction des marchés internes associés à l'adoption des innovations organisationnelles qui redéfinissent le rôle, le travail ainsi que la gestion des cadres, montée en puissance des investisseurs institutionnels qui privilégient les considérations financières à court terme...
La perte de confiance se présente comme une nouvelle codification des motifs de rupture du contrat de travail. Codification paradoxale puisque l'obligation de confiance non explicitée *ex ante* dans le contrat de travail, se trouve évaluée *ex post* au travers du contrat organisationnel, ce qui affaiblit singulièrement les garanties offertes par le contrat de travail, et contribue donc à fragiliser la sécurité d'emploi des cadres.
Pour l'employeur désireux de se séparer d'un cadre dirigeant ou supérieur, la perte de confiance est une pratique ordinaire de licenciement pour motif personnel. Par ailleurs, vide de contenu au départ, l'invocation de la perte de confiance se précise avec la jurisprudence. Le juge est ainsi souvent amené à intervenir non plus sur la forme, mais sur le fond du problème, et a donc tendance à glisser vers des interprétations qui remettent en cause sa position d'extériorité par rapport aux parties (PARADEISE, PORCHER,1990).

Il arrive souvent qu'aux yeux du juge, l'employeur est le seul à pouvoir prendre des mesures nécessaires pour la bonne marche de l'entreprise, et de ce fait il lui suffit d'invoquer la disparition de liens de confiance pour que le licenciement revête un caractère réel et sérieux, même si le cadre incriminé ne fait rien de préjudiciable à son employeur.
Comme la perte de confiance était devenue le motif le plus banal de rupture du contrat de travail, et à laquelle les entreprises ont déjà largement recouru dans les années 80, aussi pour mettre un terme à cet abus, dans l'arrêt de novembre 1990,

la Cour de Cassation stipule "qu'un licenciement pour une cause inhérente à la personne du salarié doit être fondé sur des éléments objectifs; la perte de confiance alléguée par l'employeur ne constitue pas en soi un motif de licenciement" (BAVAREL,1996).
Dès lors, il devient donc difficile pour les entreprises d'invoquer la perte de confiance jusque-là bien tolérée par la jurisprudence, sans avoir à démontrer qu'il y a, de la part du cadre, un non respect des engagements pris ou des objectifs fixés par l'entreprise. Or, comme lesdits objectifs ne sont pas mentionnés dans le contrat de travail des cadres dirigeants ou supérieurs, apporter la moindre preuve pour étayer ces accusations est une tâche difficile pour ne pas dire impossible. De ce fait, aujourd'hui lorsque les entreprises procèdent à des licenciements des cadres pour motif personnel, préfèrent-elles souvent utiliser des expressions comme "divergence sur la stratégie à mettre en oeuvre" ou "désaccord sur le concept et l'étendue de la fonction", même si la perte de confiance constitue dans les faits, l'un des motifs les plus réels de licenciement.

Conscients de la fragilité de leur situation, les cadres se livrent souvent, lors de la signature du contrat de travail, à des négociations en vue d'obtenir de larges indemnités contractuelles (encore appelées des golden parachutes) qui s'ajouteront aux indemnités légales ou conventionnelles, en cas de licenciement pour "perte de confiance". On considère en général que lorsque le cadre signe un contrat de travail avec son employeur, il y a présupposition d'un échange implicite de promesses (promesse de travail de la part du cadre, et promesse de rémunération de l'employeur). Or, aujourd'hui les cadres de haut niveau sont souvent obligés de négocier des contrats de travail explicites, sur lesquels sont spécifiées les conditions d'indemnités en cas de séparation pour des motifs personnels (LEWIN,1994). Dans ce contexte, on assiste de plus en plus souvent à des procédures négociées de séparation entre les employeurs et les cadres. Ainsi, en cas de rupture du contrat pour "perte de confiance", et afin d'éviter un litige, les deux parties concluent des transactions qui, en faisant état des "concessions mutuelles", permettent aux cadres de quitter l'entreprise dans des conditions matérielles avantageuses.

Ces contrats de travail sont également des contrats "à volonté" (EPSTEIN,1992) dès lors qu'ils s'inscrivent dans un régime de liberté de contrat en ce sens que chacune des deux parties (notamment l'employeur) peut rompre le contrat à tout moment, ou cherche à réduire les incertitudes liées à l'incomplétude du contrat afin de se protéger et d'augmenter ainsi sa satisfaction.

4.10. LA DISCRIMINATION SEXUELLE À L'ÉGARD DES FEMMES CADRES ET LES MARCHÉS INTERNES.

Notre étude sur les cadres et la segmentation du marché du travail sera incomplète si nous n'abordons pas le problème de la discrimination sexuelle. Nous avons maintes fois suggéré que la forme et la construction des marchés internes sont supposées à la fois refléter et renforcer les divisions sociales et la segmentation du marché du travail, et qu'il existe donc une interaction entre les institutions des marchés interne et externe. Si l'existence de cette interaction est reconnue, alors il devient évident que le marché externe joue aussi un rôle important dans la formation et la perpétuation des groupes désavantagés.

Nous allons à présent aborder l'analyse du problème de la discrimination sexuelle en nous basant sur l'argument selon lequel la position sur le marché externe d'un individu influe sur les conditions et les opportunités d'emplois qui lui sont offertes à l'intérieur du marché interne. Autrement dit, l'importance de la discrimination à l'égard des femmes cadres au sein des organisations dépend non seulement des modalités structurelles des marchés internes, mais également des caractéristiques de l'environnement institutionnel. Notons que cet argument ne se réduit pas seulement aux inégalités sexuelles, mais peut être généralisé à toute sorte de discrimination.

Après avoir étudié dans le premier chapitre les inégalités entre les cadres autodidactes et diplômés, et ce dans le contexte des théories institutionnalistes de la segmentation du marché du travail (DOERINGER, PIORE,1971), (PIORE,1975,1978), (BERGER, PIORE,1980), (OSTERMAN,1984), nous avons choisi de mettre ici l'accent sur la discrimination sexuelle pour des raisons suivantes:
_ premièrement, c'est une des formes de discrimination la plus persistante et la plus étendue sur le marché du travail, et dans un certain sens, la discrimination sexuelle constitue un exemple typique de la différenciation des travailleurs en deux groupes avantagés et désavantagés. Cette discrimination se constate à la fois sur les marchés internes comme sur le marché externe, et on pourrait dire que dans ce domaine, les comportements et valeurs sociaux influent en quelque sorte sur toutes les décisions et les pratiques d'emploi des entreprises.
En effet selon l'APEC, en France même après l'adoption de deux lois de 1972 et 1983 portant respectivement sur l'égalité salariale et professionnelle, dans les entreprises privées, on constate toujours des différentiels de salaires allant de 25% à 35% entre les hommes et les femmes, à diplôme égal (CUMUNEL,1993). Par ailleurs, en 1993, il n'y a que 5% de femmes cadres qui occupent des postes de très

haut niveau (direction générale...), et depuis ce chiffre n'a pas augmenté de façon sensible. Et en ce qui concerne le taux de chômage, on voit que les femmes cadres sont également plus touchées que les hommes cadres. Aujourd'hui encore, les femmes doivent toujours faire face à la discrimination puisqu'à diplômes et capacités productives égaux, elles ont des difficultés à accéder aux emplois à haute responsabilité dans les entreprises, et une fois qu'elles réussissent à le faire, elles seront confrontées à la discrimination du fait que pour le même poste, leurs rémunérations seront inférieures à celles de leurs collègues masculins.

_ deuxièmement, les marchés internes sont supposés être fondés sur la nécessité de l'existence d'une relation continue, qui demande une disponibilité permanente des salariés. De ce fait, cette nécessité implique que la présence des hommes est plus indispensable que celle des femmes au sein de ces organisations.

_ troisièmement, les modèles du salaire d'efficience stipulent que les politiques des firmes en matière de marché interne sont influencées essentiellement par les considérations d'efficience, lesquelles doivent avoir pour conséquence inévitable la discrimination sexuelle.

Nous avons déjà étudié les modèles du salaire d'efficience et les explications qu'ils ont données pour rendre compte du chômage et de l'existence des marchés internes des cadres. Dans notre étude sur la discrimination à l'égard des femmes cadres, nous allons revoir certains arguments majeurs que ces modèles ont avancés pour analyser ce problème, et nous en montrerons les limites en nous appuyant sur l'étude de quelques prémisses qui sous-tendent la constitution des marchés internes et qui sont l'opportunisme, l'équité (fairness), les qualifications spécifiques et les coûts de transaction.

4.10.1. LA DISCRIMINATION SEXUELLE ET LES MODÈLES DU SALAIRE D'EFFICIENCE.

Selon SHAPIRO et STIGLITZ (1986), l'existence du différentiel de salaires entre les travailleurs de mêmes caractéristiques s'explique par le fait que si la relation entre le salaire et l'effort est différente selon les entreprises, alors chaque firme pratique des salaires d'efficience différents, et à l'équilibre émergera un différentiel des salaires offerts aux travailleurs ayant les mêmes capacités productives.
Ces propositions cherchent à mettre l'accent sur le différentiel des salaires entre les firmes, lequel est induit par la diversité dans les conditions techniques de la mise en place des incitations financières.

Ainsi pour ces auteurs, les firmes qui trouvent que le problème de "tir au flanc" est particulièrement coûteux vont offrir des salaires plus élevés que les autres firmes. Par ailleurs, selon BULOW et SUMMERS (1986), le différentiel des salaires peut s'expliquer par le fait que contrairement aux emplois secondaires qui, en général, sont des emplois dotés d'un contenu de travail plus concret et plus facile à contrôler, ne nécessitant donc pas l'application du salaire d'efficience, les emplois du secteur primaire sont caractérisés par une grande autonomie et une plus grande abstraction, ce qui rend difficile le problème de contrôle du "tir au flanc". L'utilisation du salaire d'efficience se révèle de ce fait nécessaire pour ces types d'emplois.

Ces propositions qui cherchent à rendre compte des différentiels de salaires entre les firmes distinctes, ne nous aident pas à mieux appréhender le problème de la discrimination à l'égard des femmes cadres au sein d'une même entreprise primaire, car elles stipulent implicitement que les femmes sont essentiellement cantonnées dans des firmes secondaires, et occupent des emplois qui sont faciles à contrôler.
Quant à YELLEN (1984), il appuie ses arguments sur deux logiques pour expliquer la persistance des différentiels de salaires fondée sur la discrimination. Premièrement, l'existence d'un chômage involontaire facilite les pratiques discriminatoires des firmes au moment de l'embauche et ceci en faveur des candidats les plus efficients. Deuxièmement, les employeurs peuvent constater que la relation qui relie l'effort au salaire diffère entre les groupes de travailleurs. Chaque groupe possède son propre salaire d'efficience et donc le coût de travail efficient. Si ces coûts varient d'un groupe à l'autre, il est donc plus profitable pour les firmes d'embaucher les travailleurs qui ont les coûts les plus bas.

La première logique est en fait problématique, car si le chômage touche de façon inégale les différents groupes de cadres (les femmes cadres sont en général plus touchées que les hommes) qui pourtant sont dotés de diplômes et de capacités productives égaux, alors cela va réduire les salaires de réservation des femmes et permet aux firmes d'offrir un taux de salaire moindre pour un même niveau d'effort. A long terme, le phénomène de discrimination disparaît car l'existence des forces concurrentielles qui sous-tendent les théories du salaire d'efficience va éliminer la discrimination.

BULOW et SUMMERS (1986) s'appuient sur la deuxième logique pour développer leur version de la discrimination salariale. Selon ces auteurs, les employeurs savent que, par rapport aux hommes, les femmes sont plus enclines à quitter leur emploi, et de ce fait des incitations financières plus coûteuses devraient être mises

en place pour les dissuader de "tirer au flanc". Ceci explique donc la sous représentation des femmes dans le secteur primaire qui pratique des salaires élevés.

Ce modèle soulève quelques problèmes. Il suppose que les raisons qui poussent les femmes à se séparer de leur emploi sont exogènes, et donc on ne peut pas savoir si cette séparation résulte des pratiques d'emploi discriminatoires au sein des firmes, ou si elle est déterminée par les conditions d'emploi dans le secteur secondaire. De ce fait, le modèle ne donne pas des explications satisfaisantes quant à l'existence des différentiels de salaires entre les hommes et les femmes cadres possédant les mêmes qualifications et les mêmes caractéristiques productives. Ceci dit, nous reconnaissons que les hommes et les femmes cadres peuvent se différencier entre eux au niveau de la relation salaire-effort, mais nous voulons souligner le fait que les différenciations entre les hommes et les femmes cadres sur le marché du travail ne relèvent pas des données exogènes. Une explication plus approfondie de la discrimination sexuelle nécessite en fait le recours au concept d'opportunisme.

Les théories du salaire d'efficience stipulent que les salariés ont souvent des comportements opportunistes, aussi les firmes doivent chercher les moyens les plus efficients pour corriger de telles attitudes (SHAPIRO, STIGLITZ,1986). Une appproche alternative considère que les comportements opportunistes des agents économiques s'inscrivent dans le système social où ils sont influencés par l'environnement institutionnel et les relations de production bien établies (GRIMSHAW, RUBERY,1994). Une fois que l'on reconnaît que l'opportunisme relève des caractéristiques sociales, il est possible de proposer une explication de l'existence des différentes relations salaire-effort basée sur la discrimination sexuelle. En général, les hommes et les femmes cadres ont des notions d'équité différentes concernant l'allocation de l'effort et des salaires.
Étant donné que les femmes sont souvent moins exigeantes dans leurs revendications, on pourrait penser que " leurs coûts de travail efficient" sont moins élevés que ceux des hommes cadres. Suivant la logique de BULOW et SUMMERS (1986), cela impliquerait que les femmes cadres seraient préférées aux hommes dans les emplois à hautes rémunérations du secteur primaire.

Par ailleurs, on pourrait aussi argumenter que les femmes et les hommes cadres ont des attentes différentes en ce qui concerne leur carrière. Par exemple, à un certain niveau de salaire et de responsabilité, les hommes, plus que les femmes cadres, pourraient menacer de quitter l'entreprise où ils travaillent si les possibilités de promotion sont limitées.

Du moment que la menace de quitter l'entreprise est plus grande pour les hommes que pour les femmes cadres, ceci implique que les salaires d'efficience réservés aux hommes doivent être supérieurs à ceux des femmes. De ce fait, toujours selon le raisonnement de BULOW et SUMMERS (1986), les femmes cadres devraient occuper plus souvent que les hommes des postes de haute responsabilité, et ceux-ci devraient en général être cantonnés dans des emplois de moindre importance.
Or, ces exemples contredisent ce qui se passe dans la réalité où les femmes doivent souvent faire face à la discrimination au niveau des emplois et des salaires.

4.10.2. COUTUMES ET ÉQUITÉ.

L'approche alternative selon lequel le comportement humain est inscrit dans un système social donné, est en partie reflété dans les théories du salaire d'efficience qui reconnaissent l'influence des coutumes et des notions d'équité dans le processus de détermination des salaires. Ces développements sont importants pour deux raisons. Premièrement, les hommes et les femmes cadres pourraient avoir des critères différents quant à la notion d'un salaire équitable, et cette différence de perception pourrait influer sur les décisions des employeurs en matière d'allocation salariale.
Deuxièmement, les employeurs et les hommes cadres peuvent s'appuyer sur ce qu'ils considèrent comme les notions coutumières du travail féminin pour mettre en place diverses formes de discrimination sexuelle.

Les auteurs institutionnalises classiques comme KERR (1954) sont les premiers à mettre l'accent sur le rôle des coutumes dans le processus de détermination des salaires, et plus tard la formalisation de ces idées a été faite par DOERINGER et PIORE (1971). Selon ces derniers, l'existence des règles coutumières est regardée comme le résultat d'un accord mutuel entre les membres d'une "communauté" qui évoluent dans un contexte de stabilité d'emploi. Ces membres se distinguent des non membres, et sont prêts à prendre des mesures de représailles contre les personnes qui ne respectent pas les règles coutumières établies.
Dans ce contexte, les décisions salariales sont prises selon les critères de groupes et non individuels, et doivent prendre en compte la structure de rémunération de toute une série d'emplois, et non de quelques uns en particulier. Étant donné que les pratiques coutumières sont en partie le reflet des valeurs sociales, DOERINGER et PIORE ont expliqué pourquoi les comportements discriminatoires ont tendance à perpétuer.

Dans la lignée des théories du salaire d'efficience, AKERLOF (1982) a cherché à formalisé le rôle des coutumes et de l'équité dans le processus de détermination des

salaires; plus les travailleurs perçoivent que leurs rémunérations sont justes et équitables, plus ils augmentent leur effort sans que l'employeur ait besoin de le leur demander. Quoique AKERLOF ne considère pas comme important les normes d'équité fondées sur la différenciation sexuelle, il y fait pourtant allusion lorsqu'il dit que pour la plupart des femmes, la promotion n'était pas une chose utile et pertinente, et même si elle l'était, le taux salarial devrait rester inchangé après la promotion. Il est clair que ces soi-disant règles d'équité étaient d'abord implicitement déduites des normes de travail féminin, et ensuite renforcées par la structure du marché interne mise en place. De ce fait, une approche alternative en matière d'équité doit explicitement intégrer la façon dont le positionnement des femmes sur le marché du travail, et l'environnement social influent sur leur situation professionnelle au sein des entreprises (GRIMSHAW, RUBERY,1994).

Alors que les théories du salaire d'efficience sont concernées par les notions tels que l'opportunisme (essentiellement des travailleurs avec le "tir au flanc") et les coûts de contrôle, WILIAMSON (1975,1985) présente une analyse plus globale du marché du travail, qui s'appuie à la fois sur la notion d'opportunisme et celle des coûts généraux désignés comme étant des coûts de transaction. WILLIAMSON a aussi incorporé le rôle des qualifications spécifiques développées par DOERINGER et PIORE (1971). Cependant, les qualifications spécifiques et les coûts de transaction posent des problèmes pour une analyse de la discrimination sexuelle.

4.10.3. LES QUALIFICATIONS SPÉCIFIQUES.

Les qualifications spécifiques jouent un rôle important dans les travaux de DOERINGER et PIORE puisqu'elles sont en grande partie à l'origine de l'efficience des structures des marchés internes. L'existence des qualifications spécifiques incite les firmes à établir une relation d'emploi durable avec les salariés et réduire le taux de rotation afin de pouvoir bénéficier des investissements en formation qu'elles ont réalisés. Pour WILLIAMSON (1985), l'investissement en qualification spécifique, combiné avec l'opportunisme et la rationalité limitée, constituent les trois facteurs qui déterminent l'établissement d'une structure hiérarchique qui relie les intérêts des employeurs à ceux des salariés. S'appuyant sur les analyses de DOERINGER et PIORE, WILLIAMSON pense que malgré le fait que les salaires aux ports d'entrée correspondent plutôt aux emplois qui s'y trouvent et non à la productivité marginale des individus, mais un système de promotion interne vise à assurer qu'avec le temps, les travailleurs seront rémunérés selon leur productivité marginale.

Cependant, étant donné que l'investissement en capital humain est un processus incertain et irréversible, un système de promotion interne fondé sur la rationalité limitée et subjective pourrait aider les employeurs à mieux choisir les bénéficiaires de cet investissement, en se référant à des profils stéréotypés pour prévoir la capacité d'implication future des salariés dans l'organisation. L'utilisation des stéréotypes sera désavantageuse pour les femmes en général et les femmes cadres en particulier, dans la mesure où elle constitue un obstacle à leur accès à l'emploi et à la formation.

4.10.4. LES COÛTS DE TRANSACTION.

Selon WILLIAMSON (1985), la combinaison de trois facteurs que sont les qualifications spécifiques, l'opportunisme et la rationalitée limitée constitue le cadre de l'étude des organisations fondée sur les coûts de transaction. Ces coûts peuvent être économisés en transférant les transactions à l'intérieur des firmes de manière discriminatoire. L'existence des qualifications spécifiques et la rationalité limitée des employeurs confèrent aux travailleurs un avantage et un pouvoir de négociation qu'ils ne manquent pas d'exploiter. Aussi, les employeurs doivent chercher à réduire ces coûts (ou réduire la tendance aux comportements globalement inefficients des salariés) en limitant les divergences d'intérêts par la mise en place d'un système d'incitation et de contrôle approprié. La promotion interne encourage les salariés, et notamment les cadres à coopérer et s'impliquer dans leur travail, et la détermination des salaires selon les emplois occupés feront disparaître le caractère opportuniste des négociations individuelles.

Les coûts de transaction se réfèrent aux coûts de sélection, de recrutement, ainsi que ceux induits par les négociations et le contrôle. En réduisant ces coûts, les firmes pourront accroître l'efficience de leur organisation. Cependant, si l'amélioration des critères d'équité implique des coûts de transaction élévés, alors ces changements organisationnels qui, pourtant, pourraient faire accroître l'efficience économique, ne seront pas réalisés. On peut se demander jusqu'à quel point les coûts de transaction peuvent empêcher l'adoption des mesures visant à améliorer la notion d'équité et le niveau d'efficience? Et de façon liée, comment la prise en compte des conditions du marché du travail externe peut-elle influencer la stratégie que les firmes choisissent de mettre en oeuvre pour minimiser ces coûts de transaction? Ces problèmes ne sont pas précisés dans le modèle de WILLIAMSON.
Selon l'auteur, l'existence de toute une variété de régimes contractuels dépend seulement des conditions techniques et informationnelles qui influent sur les coûts de transaction.

Cependant, d'après nos précédentes analyses nous voyons que les situations socio-économiques des différents groupes de travailleurs, ainsi que la perception des employeurs de ces diverses situations se reflètent dans les décisions techniques concernant les coûts de transaction, lesquelles relèvent nécessairement des pratiques à caractère socio-politique. Si l'établissement des marchés internes résulte des accords mutuels visant à améliorer l'efficience économique, alors le fondement de ces accords pourrait inclure les normes socio-culturelles qui s'opposent à la suppression de la discrimination sexuelle, et à la mise en place d'une structure salariale équitable. De ce fait, une définition élargie des coûts de transaction devrait prendre en compte non seulement les coûts qui relèvent des considérations techniques et informationnelles, mais également ceux générés par des modifications dans la gestion des ressources humaines et associés à un changement organisationnel.
Par exemple, l'établissement d'un système alternatif aux procédures de recrutement qui encourage la discrimination statistique, est susceptible d'occasionner des coûts élevés de recherche d'informations sur les caractéristiques du candidat. De même, considérons la situation où l'employeur et les hommes cadres ont un intérêt économique commun à perpétuer la discrimination sexuelle. Alors, pour l'employeur, créer la division entre les hommes et les femmes cadres réduira leur sens de la solidarité et facilitera le contrôle des employeurs. Quant aux hommes cadres, ils se sentent plus à l'aise et plus en sécurité si leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs dirigeants sont de sexe masculin et auxquels ils peuvent facilement s'identifier. Ainsi, l'adoption des pratiques plus équitables en matière de rémunération pourrait conduire à un accroissement dans les revendications salariales, induit par une force de travail moins divisée et/ou à une baisse de l'activité, due à la remise en cause des règles coutumières qui jusqu'ici ont gouverné les relations d'emploi. Ce dernier cas de figure pourrait également conduire à une augmentation des coûts d'emploi, du fait que les hommes cadres seront déterminés à rétablir leur position privilégiée par rapport à celle des femmes cadres dans la hiérarchie salariale. Il est évident que toute tentative visant à améliorer l'équité du système de rémunération rencontrera des coûts de transaction considérables liés à un changement institutionnel.

Cependant, les coûts provoqués par les mesures prises pour faire cesser la discrimination pourrait être largement compensés par des gains d'efficience cachés, induits par une allocation d'emploi plus optimale. Cesser la discrimination implique nécessairement des changements dans les pratiques d'emploi qui ont bien fonctionné dans le passé. De ce fait, aussi longtemps qu'il existe un excès récurrent d'offre de travail, les firmes sont peu incitées à accroître les risques en

mettant en danger les "tried and true" procédures de sélection, de formation et de déploiement des cadres (GRIMSHAW, RUBERY,1994).
Dans ce contexte, la relation entre la réduction des coûts de transaction et l'amélioration de l'efficience est contingente des facteurs du marché externe. Quoique les travaux de WILLIAMSON cherchent à décrire les caractéristiques et le fonctionnement des organisations qui cherchent à maximiser leur efficience, mais le fait de mettre insuffisamment l'accent sur l'interaction entre les conditions du marché externe et les facteurs du marché interne, conduit à une logique qui illustre une situation où l'amélioration de l'efficience et de l'équité est difficilement réalisable face à l'inertie organisationnelle.

4.10.5. LA NOTION D'ÉGALITÉ ET LES MARCHÉS INTERNES.

A la lumière de notre analyse, il est difficile de traiter le marché externe comme un marché homogène, et de localiser les sources de différenciation seulement au sein des marchés internes. La discrimination existe à la fois sur le marché externe et sur le marché interne, et elle est susceptible d'influer sur les stratégies d'emploi des firmes. Les employeurs peuvent consciemment ou insconsciemment perpétuer les comportements discriminatoires dans des situations où ils doivent faire des jugements discrétionnaires sur la performance d'un travailleur ou la valeur d'un emploi. Dès lors que leurs jugements portent sur la performance ou le comportement des cadres, les employeurs, comme font la plupart des gens dans ce type de situation, se refèrent aux normes coutumières qui ne font pas nécessairement l'objet des vérifications futures. Par ailleurs, l'attitude des hommes cadres pourrait aller dans le sens du renforcement de la discrimination à l'égard de leurs collègues féminins, lorsqu'ils fondent leurs attentes sur des notions différentes en matière d'équité.
En fait, s'il n'y a pas de relation directe entre le salaire à l'embauche d'un individu et sa potentielle productivité, alors pour inciter les cadres à l'effort ou les retenir, les employeurs disposent d'une série d'options beaucoup plus grande que celle préconisée dans les théories du salaire d'efficience, ou dans les approches des coûts de transaction quant à leur analyse de l'organisation interne des entreprises. Même dans le contexte de la logique néo-classique, non seulement les employeurs peuvent faire des arbitrages entre les différents niveaux de salaires d'efficience à mettre en place pour une relation salaire-effort donnée, mais ils peuvent aussi choisir d'employer des cadres provenant des groupes différents et donc ayant des salaires d'efficience différents. Les options des firmes seront soumises à des pressions plus grandes, si les exigences de l'organisation interne ou les institutions externes forcent les employeurs à créer des hiérarchies d'emplois et de salaires plus intégrées et plus cohérentes.

Suivant cette analyse, ce qui est important pour les femmes cadres c'est non seulement le fait qu'elles peuvent accéder aux emplois qui présentent des opportunités de formation interne, mais également si ces opportunités peuvent conduire à des rémunérations plus élevées, comme c'est souvent le cas pour les hommes, ou si cette formation leur procure seulement des salaires à peine supérieurs à ceux des autres femmes cadres sur le marché externe. Comme l'établissement des marchés internes est supposé résulter de l'absence sur le marché externe de certaines qualifications nécessaires à l'entreprise, la question est de savoir si les femmes cadres peuvent s'appuyer sur l'acquisition des qualifications spécifiques pour demander des rémunérations élevées et des avancements dans leur carrière, ou si les employeurs sont capables de capturer les gains de productivité sans les faire bénéficier aux femmes cadres formées, comme c'est stipulé dans les théories du salaire d'efficience et celles des marchés internes. Est-ce que le fait d'avoir un grand pouvoir de négociation externe est important si les femmes cadres veulent occuper des hauts postes de responsabilité et avoir des rémunérations élevées? Les réponses à ces questions dépendent des caractéristiques des règles institutionnelles mises en place au niveau des organisations et des secteurs. Pour cela, nous allons procéder à l'analyse de la façon dont les institutions pourraient renforcer ou atténuer la discrimination sexuelle au sein des marchés internes, et nous appuierons notre analyse sur les quatre types de discrimination sexuelle qui ont déjà été mentionnés implicitement plus haut, et qui sont relatifs à la discrimination sexuelle sur le marché externe, à savoir la notion d'équité, l'accès au recrutement et à la formation, et les politiques discrétionnaires des dirigeants.

4.10.6. LA DISCRIMINATION SEXUELLE SUR LE MARCHÉ EXTERNE.

Les hommes et les femmes cadres sont confrontés aux différentes opportunités d'emplois sur le marché du travail externe; cela influe sur leurs risques respectifs de tomber au chômage, leurs salaires de réservation et leurs possibilités d'avancement au sein des entreprises. Les différences au niveau des salaires de réservation entre les hommes et les femmes cadres sur le marché externe pourraient avoir des conséquences suivantes sur l'organisation des marchés internes:

_ la segmentation dans la structuration des emplois et des rémunérations implique que les femmes cadres pourraient être cantonnées dans des filières de promotion différentes de celles des hommes, avec des différents niveaux de rémunération;

_ les hommes et les femmes cadres sont embauchés aux mêmes types d'emplois à l'entrée, mais leur gestion interne sera différente, et les hommes suivront des trajectoires de carrière qui ne seront pas accessibles aux femmes;

_ la concentration des emplois d'un grand nombre de femmes cadres à un même niveau de responsabilité, quoiqu'elles diffèrent au niveau des qualifications et de l'expérience professionnelle. Ceci s'explique par le fait que face à la relative faiblesse du pouvoir de marché des femmes cadres, les employeurs ne sont pas incités à collecter des informations sur les différents niveaux de productivité des femmes, ni à prendre des mesures nécessaires même s'ils sont en possession de ces informations.

Ces implications, quoique spécifiées sur le plan théorique, sont en quelque sorte validées sur le plan empirique. Par exemple, selon une enquête de l'APEC menée en 1993 (CUMUNEL,1993), même si dans les années 90 un cadre sur quatre est une femme (contre un sur dix dans les années 70), les inégalités traditionnelles demeurent car un grand nombre de firmes françaises utilise plus d'une structure de rémunération pour les salariés, et le plus important facteur qui détermine la division des structures salariales repose sur la prédominance féminine dans certains types d'emplois. De ce fait, les femmes cadres sont la plupart du temps affectées à des filières d'emplois différentes de celles des hommes, lesquelles possèdent un nombre plus limité de niveaux hiérarchiques. Les emplois féminins sont moins clairement différenciés que les emplois masculins au niveau des qualifications et de l'expérience professionnelle. Ces systèmes de classification se constatent souvent dans des organisations où les femmes sont regroupées dans des filières déterminées, et ont peu de chances d'accéder à la formation interne.

Ainsi, dans certains secteurs d'activité à prédominance masculine, bâtiment et travaux publics, industrie chimique, métallurgie par exemple, il y a peu de femmes cadres et la minorité qui y est employée n'occupe pas des postes de haute responsabilité.

Dans la banque et la finance où les femmes sont pourtant mieux représentées, les hommes dominent généralement dans les postes traitant des affaires financières internationales, mieux rémunérés, tandis que les femmes cadres se trouvent en général cantonnées dans des emplois de moindre importance.

Cette discrimination reflète en quelque sorte le faible pouvoir de négociation des femmes cadres et contribue à limiter la possibilité pour elles de différencier leurs positions les unes des autres. Notons que la discrimination dépend des règles institutionnelles spécifiques et des comportements des acteurs à la fois au niveau des organisations et des secteurs. Aussi, elle peut être à l'origine des dysfonctionnements économiques dans la mesure où elle freine, par exemple, la réaffectation de la main-d'oeuvre qualifiée des secteurs où elle est excédentaire vers ceux qui en manquent. Elle contribue ainsi à la précarité et au chômage des femmes cadres, et renforce les inadéquations entre leurs emplois et leurs qualifications.

4.10.7. LA NOTION D'ÉQUITÉ ET LA DISCRIMINATION SEXUELLE.

Les normes d'équité ne sont pas seulement reliées à la notion de salaire équitable pour un emploi donné; elles peuvent aussi s'appliquer à la notion de besoins. La discrimination sexuelle facilite l'application de différents systèmes de rémunération aux cadres occupant des emplois différents mais qui nécessitent les mêmes niveaux de qualification, et ce non seulement parce qu'il n'y a pas de phénomène d'identification entre les deux groupes, mais aussi parce que c'est considéré comme "dans les normes" que les hommes ont des besoins plus grands que les femmes, et donc méritent d'avoir des revenus plus élevés (GRIMSHAW, RUBERY,1994). De telles notions viennent en général étayer la gestion différenciée des carrières des cadres au sein des marchés internes.
La structuration du système de rémunération en deux segments (supérieur et inférieur du marché primaire) peut être maintenue si ces segments conduisent à des trajectoires professionnelles différentes. S'il arrive que les hommes cadres situés dans le segment supérieur de la structure salariale regardent comme une menace potentielle les femmes cadres se trouvant dans le segment inférieur, ils peuvent être rassurés si celles-ci ne bénéficient pas des formations importantes, ni des opportunités de carrière leur permettant d'accéder au segment supérieur. La notion de besoins pourrait aussi rendre compte du fait que les firmes refusent de tirer avantage des salaires de réservation peu élevés annoncés par les cadres âgés sur le marché externe. De tels comportements pourraient être regardés comme aller à l'encontre des notions d'équité, à la fois parce que les cadres âgés ne sont pas nécessairement moins productifs, et aussi parce leurs besoins en termes de revenus ne sont pas supposés diminuer avec l'âge.
Ceci contribue à expliquer pourquoi les cadres âgés au chômage ont des difficultés à retrouver un emploi.

4.10.8. LA DISCRIMINATION SEXUELLE ET L'ACCÈS AU RECRUTEMENT ET À LA PROMOTION.

La légitimation de la discrimination sexuelle dans les structures des marchés internes s'appuie sur l'idée qu'il est impossible pour une femme cadre ou pour un employeur de prévoir ce qui se passe dans l'avenir, et dans ces cirsconstances, le fait de se referer aux modèles de comportement normatifs ou à la discrimination statistique est considéré comme justifié. Les systèmes de marchés internes accentuent encore ces problèmes du fait que les décisions d'investissement en formation sont en pratique prises par les employeurs dans les conditions de grande incertitude, et il est difficile pour eux de savoir s'ils pourraient bénéficier des gains de ces investissements. Les employeurs sont donc souvent amenés, dans

leurs décisions, à s'appuyer sur leur propre jugement pour évaluer à la fois le risque de voir les femmes quitter leur emploi, ainsi que leur productivité potentielle. Ces jugements sont fondés sur la perception que les employeurs ont du comportement coutumier des femmes. Notons que cette perception relève plutôt des préjugés socio-culturels quant au rôle de la femme au sein de la famille. On a l'habitude de penser qu'une femme salariée, a fortiori celle qui occupe un poste de responsabilité, a des difficultés à concilier sa vie familiale et sa vie professionnelle. Ceci est moins vrai pour un homme qui se définit en général par rapport à son métier, et dont la participation aux travaux domestiques et aux responsabilités familiales est plus faible. Le mariage ou la maternité peut pousser une femme à quitter son emploi ou à rester à la maison.

Les employeurs individuels n'ont pas les moyens ni les motivations pour faire des recherches sur le comportement dans le travail de toute la population féminine. Et même s'ils décident de risquer quelques investissements dans la formation des femmes cadres, ces "expériences" ne sont pas suffisantes pour qu'ils puissent se former une opinion plus précise du comportement féminin. Si une fois recrutées, une femme décide de se comporter conformément aux préjugés des employeurs, elle ne fera que renforcer l'idée sur les profils stéréotypés, et désinciter les employeurs à entreprendre des investissements en formation pour la population féminine. Il est en effet difficile pour les employeurs d'évaluer les coûts et les bénéfices inhérents à l'emploi des femmes dans les marchés internes. On a l'habitude de penser que les employeurs auront beaucoup à perdre s'ils n'arrivent pas à récupérer les bénéfices des investissements, une fois que les femmes cadres formées choisissent de quitter l'entreprise.

Cependant, cette hypothèse a plutôt tendance à considérer comme convenues certaines choses. Premièrement, on suppose que les femmes deviendront moins qualifiées si elles prennent des congés de maternité; il est donc difficile pour elles de réintégrer la hiérarchie sans avoir à subir une certaine mobilité descendante. Deuxièmement, il est supposé que les firmes désirent toujours éviter un taux de rotation élevé. Dans la pratique, un niveau de rotation raisonnable pourrait réduire la nécessité d'élargir des filières de promotion pour tous les cadres qui ont été formés. Le problème pour les firmes est de chercher à obtenir un équilibre approprié entre le fait de ne pas perdre trop de cadres qui ont été formés en interne, car cela va causer une pénurie potentielle dans les emplois de niveaux élevés, et celui de ne pas avoir un excès de candidats qui attendent d'être promus, et qui pourraient être désillusionnés face à la lenteur du rythme de promotion. Les employeurs doivent en effet faire un arbitrage entre la perte des compétences et la sous-utilisation des femmes cadres au sein des marchés internes.

Les employeurs ont le pouvoir de modifier le système soit en procurant par exemple plus de possibilités de promotion aux femmes cadres, soit en offrant à celles qui désirent concilier vie familiale et vie professionnelle des congés prolongés et des opportunités de travailler à temps partiel (choisi et non subi).

Ces stratégies auraient pour conséquence de transformer ces femmes cadres en des salariées du segment inférieur du marché interne quelque soit le niveau de leur implication dans le travail, mais dans certaines circonstances, il serait souhaitable pour les firmes de pouvoir utiliser les compétences de ces femmes, sans avoir à leur offrir des lignes de carrière que d'autres femmes cadres qui sont plus disposées à la mobilité géographique, ou qui sont moins contraintes par les responsabilités domestiques sont susceptibles d'exiger. Cependant, on ne peut pas considérer que les arrangements actuels sont en tout état de cause nécessairement optimaux pour les firmes. Comme WILLIAMSON (1985) a souligné, les systèmes et les pratiques d'emploi se caractérisent en général par une grande inertie, car les changements de systèmes impliquent souvent des coûts de transaction considérables. Aussi, malgré le fait que les textes de loi garantissent l'égalité des hommes et des femmes face à l'emploi, il est peu probable que les employeurs soient prêts à éliminer les obstacles et les préjugés qui constituent les fondements de la discrimination sexuelle dans les pratiques d'emploi des firmes.

4.10.9. LA DISCRIMINATION SEXUELLE ET LE POUVOIR DISCRÉTIONNAIRE DES EMPLOYEURS.

Les systèmes de marché interne donnent aux employeurs un pouvoir discrétionnaire qui se reflète dans la façon dont ces marchés sont organisés. Les employeurs ne sont plus supposés être des "price takers" en ce qui concerne la détermination des salaires, et ce sont également eux qui prennent des décisions en matière d'allocation d'emplois et de formation. Ils peuvent par exemple choisir de privilégier les qualifications générales et fonctionnellement flexibles par rapport à celles qui sont plus spécifiques ou plus spécialisées ou vice versa. Cependant, au sein des organisations, la discrétion des employeurs est souvent codifiée dans des règles et des procédures qui seront maintenues et même renforcées par la coutume et la pratique.

On pourrait penser que pour les femmes, l'un des avantages les plus importants procurés par les marchés internes réside dans l'existence des règles qui gouvernent les stratégies d'emploi, ce qui n'est pas le cas sur le marché externe. Par exemple, la mise en place des systèmes de classification d'emplois dans les marchés internes permet aux femmes de recevoir des rémunérations qui reflètent

plus la valeur de l'emploi qu'elles occupent au sein de l'organisation que la position désavantagée qui est, en général, supposée être la leur sur le marché externe. Cependant, les études faites sur l'application du principe "salaire égal pour travail égal" ont révélé que la codification est en elle-même insuffisante pour protéger les femmes contre la discrimination (BLUM,1991; CUMUNEL,1993).

Les récents développements institutionnels montrent que les firmes ont aujourd'hui tendance à adopter des structures qui s'éloignent des types de hiérarchies fondées sur des procédures et des classifications d'emplois bien codifiées, comme celles mises en avant dans les modèles de DOERINGER et PIORE (1971) et celui de WILLIAMSON (1985). Par contre, les systèmes sont devenus plus individualisés (comme nous l'avons déjà étudié précédemment), et accroissent de ce fait le risque de comportements opportunistes dans les négociations salariales menées individuellement entre les cadres et les employeurs. Cependant, l'hypothèse avancée par ces auteurs selon laquelle il est plus préférable pour les employeurs d'établir une structure de rémunération commune pour tous les salariés, afin de se prémunir contre tout comportement opportuniste (des salariés) dans les négociations salariales, pourrait être remise en cause si des systèmes de rémunération plus individualisés permettent aux firmes de discriminer négativement aussi bien que positivement dans le processus de détermination des salaires.

Des systèmes discrétionnaires, non condifiés par les règles, conduisent nécessairement à l'accroissement de la discrimination sexuelle, car ils réduisent à la fois la possibilité de contrôler les mécanismes de discrimination et d'établir des règles préconisant "salaire égal pour travail égal". Il semble évident que les systèmes de marchés internes s'ajoutent à l'opacité du marché externe dans la mesure où la détermination des salaires ne dépend pas de l'emploi occupé, mais des règles plus ou moins informelles mises en place dans l'organisation. De ce fait, ces systèmes de rémunération discrétionnaires non seulement augmentent les difficultés d'obtenir des informations sur le marché externe, mais contribuent aussi à diminuer la quantité d'informations adéquates qu'on pourrait trouver sur ce marché.
Selon une étude faite sur la discrimination sexuelle face à l'emploi dans les pays de l'OCDE par "the Equal Opportunities Commission" (GRIMSHAW, RUBERY,1994), non seulement les femmes et les hommes sont en général évalués de façon différente, mais les critères utilisés pour évaluer leur performance respective sont également différents au sein même des emplois similaires. De telles évaluations sont souvent si subjectives que même un employeur qui, en principe, ne désire pas pratiquer la discrimination, pourrait se demander jusqu'à quel point

ses jugements sont basés sur les préjugés et les hypothèses. Il arrive que certaines femmes cadres ont choisi de quitter les grandes sociétés où elles travaillaient non pas pour des raisons de mariage ou de maternité, mais parce qu'elles étaient mécontentes de leurs perspectives de carrière. Elles cherchaient à entrer dans d'autres firmes, ou travailler comme consultants indépendants et même établir leur propre affaire.

L'introduction de la discrimination sexuelle dans l'analyse des marchés internes révèle la diversité des formes de ces marchés, et suggère que même avec cette diversité, les marchés internes n'agissent pas dans le sens de l'égalité entre les hommes et les femmes. Les marchés internes peuvent fournir aux femmes cadres une sorte de protection contre le marché externe, où les profils stéréotypés et les modèles de discrimination traditionnels cantonnent les femmes dans des emplois peu rémunérateurs. Cependant de leur côté, les marchés internes peuvent codifier et renforcer la discrimination sur le marché du travail. L'inégalité entre les sexes peut acquérir la légitimité au sein de l'organisation interne à travers l'allocation des femmes cadres aux postes qui ont peu de perspectives de carrière (par rapport aux hommes cadres), et les firmes peuvent utiliser la discrimination sexuelle comme un moyen de pratiquer la segmentation salariale, dans le but de réduire les coûts d'emploi élevés, impliqués par l'établissement des marchés internes et des salaires d'efficience.

CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE

Depuis la seconde Guerre Mondiale jusque dans les années 80, le modèle de marché interne des cadres prédominant dans les entreprises était essentiellement basé sur une relation de travail stable et durable. En raison de leurs connaissances et de leurs compétences, les cadres étaient considérés comme des "facteurs de production fixes", et le contrat qui s'établissait entre ces salariés et leurs employeurs s'inscrivait essentiellement dans le contexte du principe fidélité-sécurité. Dans les années 90, cette vision plutôt "idyllique" s'est en effet considérablement amoindrie avec la volonté des firmes de "variabiliser" plus ou moins les coûts de main-d'oeuvre, y compris ceux représentés par les cadres. Face aux changements constatés dans les domaines organisationnels et technologiques, ainsi que ceux survenus sur les marchés des produits (concurrence acrue...) et du travail (chômage élevé..), le marché interne classique des cadres dont l'un des aspects fondamentaux est la sécurité d'emploi, a dû faire place à un autre modèle où la logique de flexibilité s'impose comme un impératif et conduit à une certaine fragilisation de la situation professionnelle de cette catégorie de salariés. Pendant longtemps, les entreprises ont fonctionné avec des structures bureaucratiques, caractérisées par de longues lignes hiérarchiques, et donc par une présence souvent excessive des cadres.

Aujourd'hui, sous les pressions de la compétitivité et de la concurrence, et également devant la montée des investisseurs institutionnels dont les principales préoccupations sont les considérations financières à court terme, les organisations traditionnelles ne peuvent plus répondre à ces exigences et doivent disparaître, face à l'émergence des structures matricielles ou en réseau. Celles-ci, qui se distinguent par de nouvelles méthodes d'organisation du travail, et qui relèvent de la volonté des entreprises de rechercher une réduction drastique des coûts et une plus grande réceptivité aux fluctuations du marché, ont provoqué des bouleversements dans le travail et la gestion des cadres. Au nom de la flexibilité et des forces technico-économiques qui tendent à l'externalisation des activités et à une gestion segmentée des cadres, les entreprises ont d'une part, mis en place toute une variété de marchés internes qui vont des plus "forts" au plus "fragiles" afin de répondre à ces exigences, tout en pouvant tenir compte des différentes caractéristiques des cadres et opérer ainsi des traitements discriminatoires, comme à l'égard des femmes cadres par exemple; d'autre part, les firmes ont contribué à développer le secteur secondaire où la présence de nouvelles formes atypiques d'emplois tend à précariser la forme classique de la relation salariale née avec la Révolution industrielle, et consolidée avec les années d'après-guerre de forte croissance et de quasi plein-emploi.

Ces transformations en cours impliquent une approche dynamique faisant appel à de nouveaux outils analytiques comme la théorie des conventions par exemple et aussi à l'étude des nouvelles méthodes de gestion qui se mettent en place: aux divisions anciennes entre cadres supérieurs diplômés et cadres autodidactes ou "maison", viennent s'ajouter de nouvelles subdivisions entre cadres généralistes et spécialistes fonctionnels, entre cadres dirigeants et directeurs divisionnels, entre hauts potentiels et intermédiaires de bas niveau, ce qui conduit donc à de nouvelles segmentations des marchés internes; les nouvelles modalités de rémunération, flexibles et individualisées, avec en particulier, pour les cadres dirigeants, les stock options qui ont comme conséquence d'améliorer le principe du salaire d'efficience et la relation d'agence; les nouvelles pratiques de la formation continue, les transformations des formes de promotion qui reposent plus sur l'accomplissement de caractère horizontal que sur l'avancement de caractère vertical; les formes de travail qui voient le jour dans les organisations en réseau, ou le motif de "perte de confiance" souvent utilisé par les entreprises pour se séparer de leurs cadres, et qui aboutit à des remises en cause des attentes mutuelles inscrites dans ce que nous appelons le concept de contrat organisationnel.

Dans ce contexte, même les cadres diplômés ne sont plus épargnés par le chômage. Auparavant, c'étaient les cadres autodidactes qui se révélaient être les principales victimes des vagues de licenciements. Aujourd'hui, les fluctuations conjoncturelles des niveaux d'activités, les désajustements structurels entre l'offre et la demande de travail, les nouveaux impératifs de la concurrence et du changement dans le régime de proprité des firmes, les accélérations des mouvements de fusions-acquisitions et d'alliances stratégiques, tout cela touche également les cadres diplômés: on assiste à la fois au chômage des jeunes diplômés à la recherche d'un premier emploi, et à celui des cadres ayant atteint un haut niveau de responsabilité et ne retrouvant pas d'emploi après un licenciement. L'existence du chômage des cadres diplômés montre qu'à l'heure actuelle ce phénomène peut interrompre n'importe quelle trajectoire professionnelle.

Notre analyse des nouvelles stratégies d'emploi et de gestion des firmes s'inscrit dans une approche théorique qui dépasse en quelque sorte la stricte dichotomie entre le marché interne et le marché externe, et entre le marché primaire et le marché secondaire. Alors que DOERINGER et PIORE (1971) se sont appuyés sur la notion de qualifications spécifiques mises en avant par BECKER pour justifier l'établissement des marchés internes, cette nouvelle approche a fait appel aux notions de coûts d'agence, d'information imparfaite, d'opportunisme et de rationalitée limitée pour mettre en évidence les choix des employeurs de "restructurer" les marchés internes des cadres afin de mieux les ajuster aux changements susceptibles de survenir sur le marché externe.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce que nous venons d'étudier montre que la situation professionnelle des cadres a effectivement changé. Pour eux, l'insécurité d'emploi est devenue plus grande, les opportunités de promotion se font rares, les tâches sont plus exigeantes et requièrent de la polyvalence, les niveaux hiérarchiques se sont réduits. Cependant, il est à noter que l'ampleur des changements peut varier d'une firme à l'autre.
La théorie de l'agence est favorable à l'allégement des niveaux hiérarchiques du fait qu'il y avait un grand nombre de cadres dans les modèles organisationnels qui se construisent sur des structures bureaucratiques, et qui se présentent comme le symbole des périodes de forte croissance et de la production de masse. Même si aujourd'hui, toutes les firmes ne se trouvent pas sous la pression des investisseurs institutionnels ou d'autres types de propriétaires qui se sentent plus mobilisés et plus concernés par la logique financière, mais la montée en puissance de ces investisseurs, associée au phénomène de "corporate raiders", a en quelque sorte remis en cause le problème de séparation entre la propriété et le contrôle des firmes. Face à ces événements et aux impératifs de la concurrence, les cadres dirigeants des autres entreprises, soit par crainte que ce soit bientôt leur tour d'être soumis à ces types de pression, soit juste par mimétisme, sont obligés d'adopter des mesures visant à réduire les coûts d'agence, dont la plus représentative est la diminution des niveaux hiérarchiques.

Cette perspective semble se justifier d'autant plus qu'avec les nouvelles techniques informationnelles, les ordinateurs peuvent se substituer aux cadres dans le rôle de traitement des informations que ces derniers avaient assumé dans le passé. L'efficience économique peut être améliorée non seulement par la réduction des coûts d'agence et la mise en place des nouvelles technologies de l'information, mais aussi par l'adoption des nouveaux modèles d'organisation du travail. Alors que les structures traditionnelles ou bureaucratiques construites autour de longues lignes hiérarchiques, sont plutôt le fait des environnements stables et prévisibles, ces nouveaux modes organisationnels, caractérisés d'une part par des innovations telles que " le management par la qualité totale", "le juste-à-temps", etc, et par la suppression des frontières traditionnelles entre par exemple la conception et l'exécution d'autre part, constituent les structures prédominantes des environnements incertains et instables. Étant donné la complexité du monde économique actuel, il est peu probable que chacun de ces arguments, pris séparément, arrive à donner une explication satisfaisante quant aux changements dans la nature du travail et la gestion de carrière des cadres.

Cependant, il apparaît que la transformation des marchés internes des cadres résulte en grande partie de la conjonction de ces trois considérations qui sont issues de ce qu'on appelle le nouveau paradigme technico-économique. En fait, en induisant tous ces changements, le nouveau paradigme fournit en quelque sorte le fondement évolutionniste du comportement des acteurs économiques.

Aujourd'hui, dans un environnement économique très volatil, il existe au sein des entreprises un potentiel et important conflit entre le désir de flexibilité des firmes et celui de sécurité d'emploi des cadres. Dans une certaine mesure, on pourrait penser qu'une main-d'oeuvre bien formée pourrait faciliter une plus grande réallocation des tâches, et aiderait de ce fait à accroître la flexibilité ainsi que la sécurité d'emploi. De la même façon, si les heures de travail et les taux de salaires peuvent être ajustés en réponse aux changements des conditions économiques, les contraintes qui influent sur la capacité d'embauche et de licenciement des employeurs ne seraient pas aussi fortes. Cependant, même les plus ardents défenseurs du renforcement des droits des travailleurs doivent reconnaître, notamment dans des situations qui nécessitent d'importants réajustements sectoriels, qu'une politique garantissant la sécurité d'emploi aux cadres est susceptible d'imposer des coûts considérables aux employeurs. Concernant les récents développements dans les marchés internes des cadres, la question est de savoir si un équilibre de flexibilité et de sécurité d'emploi peut être trouvé entre les besoins respectifs des firmes et des cadres.

Afin de résoudre cette contradiction et de répondre aux différentes exigences internes et externes, et aussi afin de mieux inscrire les changements du marché externe dans les marchés internes, les firmes cherchent à adopter une approche différenciée, plutôt qu'une seule stratégie de changement, et cela résulte par une reconfiguration des frontières entre les salariés du centre et de la périphérie. Quoiqu'il ne concerne encore qu'un petit nombre de cadres, le développement des formes particulières d'emploi, formes porteuses d'engagement provisoire, de précarité et d'instabilité de la relation salariale, est un des aspects qui illustre le mieux les changements survenus dans la situation professionnelle de cette population. Par ailleurs, quoique les cadres occupent en général les emplois primaires, mais aujourd'hui compte tenu de l'existence d'une gestion segmentée de cette catégorie au sein d'une même entreprise, ceux-ci ne font pas tous l'objet d'une politique de fidélisation, d'investissement en formation, et du développement de carrière. L'unité du groupe n'est plus affirmée, même de façon symbolique. Face à ces événements, il est difficile de dire qu'aujourd'hui seuls les ouvriers se retrouvent dans les emplois secondaires et périphériques, et que les cadres sont toujours regroupés dans "les centres" et continuent d'entretenir avec

leur entreprise une relation d'emploi solide et stable. Mêmes les cadres dirigeants et supérieurs, qui sont les principaux occupants du segment supérieur du marché primaire, peuvent voir leur contrat de travail rompu du jour au lendemain, soit après une restructuration, soit pour cause de manque de confiance parce qu'ils n'ont pas pu satisfaire les exigences (souvent de rentabilité financière) de leur employeur.
Le chômage élevé des cadres, associé aux changements dans leurs marchés internes, ont conduit à focaliser l'attention moins sur le côté de l'offre que sur celui de la demande de travail et des politiques d'emploi des firmes. En ce sens, la notion dualiste du marché du travail qui, en fournissant une description statique des structures de ce marché, n'a pas réussi à capturer la complexité et la différenciation des stratégies d'emploi mises en place à l'intérieur même des entreprises. La théorie met plus l'accent sur le déterminisme technologique des politiques d'emploi que sur l'influence des impératifs de contrôle et d'incitation des salariés. Elle parle essentiellement de la production de masse comme étant une condition nécessaire de l'existence des emplois stables et bien rémunérés, à un moment où les marchés deviennent fragmentés et où les firmes ont besoin d'une organisation d'emploi plus flexible, au sein même de la force de travail située au centre. Aujourd'hui, les grandes firmes, loin d'être protégées de la concurrence (comme la théorie du dualisme le stipule), jouent un rôle actif dans la création de nouvelles formes déstabilisantes de concurrence, fondées sur les restructurations et les recompositions qui concernent presque tous les secteurs d'activité.

Avec les stratégies d'emploi structurées autour du centre et de la périphérie, la segmentation existe autant à l'intérieur des firmes qu'entre les firmes différentes. Comme conséquence d'un chômage élevé et de la segmentation du côté de l'offre de travail, laquelle est induite par une plus grande sélectivité des processus de recrutement et l'existence des désavantages sociaux, les firmes n'ont pas besoin d'accorder des salaires objectivement élevés, ni des possibilités de promotion pour se procurer une force de travail stable. En établissant les marchés internes des cadres, les firmes devraient ainsi chercher à connaître les salaires de réservation et les perspectives de carrière de ces derniers sur le marché externe, afin de déterminer quelles stratégies seraient appliquées à quels types de cadres. Par rapport à ce qui est stipulé dans la littérature des marchés internes classiques, la segmentation du côté de l'offre permet aux employeurs d'adopter une plus grande gamme de politiques d'emplois compatibles avec l'objectif d'internalisation des cadres dans les nouvelles structurations des marchés internes. Quoiqu'il en soit, les cadres continuent d'occuper la majorité des emplois primaires, et l'utilisation des formes particulières d'emplois reste encore limitée pour cette catégorie de travailleurs.

Nous pouvons comprendre ce phénomène si nous examinons la nature du procès de travail, et si nous inscrivons le problème de gestion des cadres dans le contexte des marchés du travail et des produits (RUBERY, WILKINSON,1994).

Il est important de savoir que le processus de production est fondé sur deux types de relations: l'une à caractère technique, et l'autre à caractère social. Du point de vue technique, au cours du processus de production, les différentes forces de travail et les machines sont mutuellement dépendantes les unes des autres. De ce fait, l'essence de leur activité conjointe réside dans la notion de coopération, et plus celle-ci se développe, plus l'efficience productive est garantie. Dans ce contexte, les relations sociales de production possèdent deux fonctions: la coordination et le contrôle. La fonction de coordination vise à assurer l'efficacité de la coopération. Cette coordination relève essentiellement du rôle des cadres, et s'inscrit souvent dans un réseau de relations interpersonnelles plutôt informelles. La fonction de contrôle inclut l'exercice de l'autorité et l'application des sanctions nécessaires pour faire respecter la coopération, et cette fonction peut s'opérer à la fois de façon formelle (au niveau de la direction) ou informelle (au niveau des groupes de travail).

Les relations sociales de production sont investies en plus du rôle d'allocation des ressources. En fait, même si le capital et la force de travail constituent les deux facteurs essentiels du processus de production, ils sont toutefois "en compétition" quant à la part que chacun occupe dans ce processus. Ceci ne pose pas problème vu sous l'angle de l'économie orthodoxe où les prix relatifs (et donc les parts occupées par chaque facteur) sont donnés par le marché. Par ailleurs, toujours selon les hypothèses orthodoxes, chacun des co-contractants peut assurer la coopération de l'autre du fait qu'ils disposent de tout un ensemble de partenaires qui sont parfaitement interchangeables entre eux. Cependant, les problèmes commencent à émerger lorsque les soi-disants co-contractants s'engagent dans des négociations sur des bases inégales. L'asymétrie du pouvoir de négociation résulte, parmi tant d'autres éléments, de l'existence des inégalités dans la possession des ressources économiques, du nombre limité des contractants potentiels, et de l'accès différencié aux informations. Cependant, il arrive que les inégalités concernent en même temps les contractants des deux parties.
Par exemple, le fait d'être propriétaires du capital et de posséder le contrôle des moyens de production ne confère pas toujours aux employeurs une supériorité lors des négociations. La réalisation de leurs objectifs peut être, dans une certaine mesure, contrariée par la résistance des organisations syndicales, ou par le refus de coopération des cadres qui possèdent des compétences rares, et qui ont un accès privilégié aux informations sur le processus de production.

L'exercice du pouvoir de négociation des employeurs peut se trouver ainsi limité par l'existence de tous ces risques, susceptibles de provoquer une baisse de performance des cadres, et dont le coût peut s'avérer supérieur au gain que les employeurs peuvent retirer d'un accroissement de leur pouvoir de négociation.
Ceci montre que les employeurs ont souvent dû faire face à des objectifs qui ne sont pas nécessairement compatibles entre eux. Ainsi, par exemple, le contrôle exercé par les employeurs sur les allocations des ressources et sur le respect de la coopération, pourrait créer des comportements résistants de la part des cadres, et nuire à leur rôle de coordination. Le besoin de maintenir un climat social non conflictuel pourrait également faire peser des contraintes sur l'exercice de l'autorité des managers, car ceci nécessite à la fois l'existence d'une structure d'entreprise au sein de laquelle les différents intérêts sont représentés, et la mise en place des procédures qui permettent de résoudre les conflits et d'établir les changements nécessaires.
De ce fait, la définition des tâches, les termes et les conditions d'emplois, les systèmes de promotion, la modalité du contrat de travail, le choix entre le recrutement interne ou externe, et d'autres aspects de l'organisation du travail, sont susceptibles de refléter les compromis entre les objectifs de production et d'allocation des ressources des firmes, et le besoin de maintenir un contexte institutionnel nécessaire pour permettre la réalisation de ces compromis.

Se basant sur ces développements, on peut avancer deux séries de facteurs susceptibles d'expliquer le fait que les cadres sont touchés, mais de façon encore peu étendue, par les formes particulières d'emplois. Premièrement, les impératifs de production nécessitent la permanence dans la relation de travail, non seulement parce que la production doit être assurée de façon continue, et qu'il est nécessaire de former et de retenir les qualifications spécifiques, mais aussi parce qu'il faut créer les conditions favorables à la réalisation d'une coopération efficace. Deuxièmement, dans le processus de mise en oeuvre des changements, les employeurs doivent faire attention aux impacts potentiels que cela peut créer sur les relations sociales de production, ainsi que sur la performance de ceux qui assurent le rôle important de coordination, autrement dit les cadres.
Les exigences des relations techniques et sociales de production ne sont pas les seules contraintes qui pèsent sur la capacité des employeurs à poursuivre certaines politiques d'emploi; cette capacité est également conditionnée par les structures des marchés du travail et des produits, et par l'environnement institutionnel au sein desquels évoluent les firmes. Sur le marché des vendeurs, les producteurs peuvent facilement imposer leurs critères de production aux consommateurs, et ceci pourrait se refléter dans la diversité et la qualité des produits mis sur le marché.

Les producteurs peuvent aussi faire transférer aux consommateurs les coûts salariaux et non salariaux induits par les stratégies d'emploi qu'ils ont choisi de mettre en oeuvre.
Sur le marché des consommateurs, par contre, la nécessité de la prise en compte des besoins des consommateurs va exercer des contraintes sur les politiques d'organisation du travail des firmes.
Les employeurs doivent non seulement focaliser davantage leur attention sur la diversité des produits, leur qualité et leur fiabilité, mais également sur leurs prix. Dans ce cas, la capacité des firmes à faire face à l'incertitude et à la pression des prix, au travers de l'adoption des stratégies fondées sur la flexibilité salariale et d'emploi, est cette fois-ci en plus soumise aux contraintes de la concurrence hors prix. De telles exigences formulées sur les marchés des produits nécessitent le recours des firmes à des qualifications de haut niveau, une plus grande flexibilité fonctionnelle, et un niveau élevé d'implication et de coopération des salariés, et notamment de ceux qui occupent des positions de responsabilité, c'est-à-dire les cadres. Or, aucun de ces facteurs ne peut être obtenu si les cadres travaillent dans un contexte menacé par l'insécurité d'emploi et les conflits permanents, même s'ils sont rémunérés à un taux de salaire élevé. Les employeurs ne peuvent demander à un cadre à l'avenir incertain de s'impliquer dans la bonne marche de l'entreprise où il n'est lui-même que de passage, de s'investir pleinement dans la recherche de la qualité des produits fabriqués et des services fournis. Pour un cadre, s'engager, s'impliquer, c'est accroître son appartenance, son identification à l'entreprise qui l'emploie. Or, il n'y a pas d'implication forte sans développement d'une relation de travail permanente et durable.

Le fait que les politiques d'emploi peuvent exercer des impacts sur la qualités des produits réalisés et des services fournis, limite la possibilité pour les employeurs de mettre en oeuvre des conditions et des termes d'emplois médiocres, du moment que les firmes opèrent sur des marchés hautement concurrentiels où la qualité des produits doit être prise en compte.
L'existence d'un marché du travail segmenté où se trouvent les cadres dotés des qualifications comparables, mais qui peuvent être embauchés aux différents termes et conditions d'emplois, procure aux employeurs l'opportunité d'établir leurs stratégies de marché interne selon leurs propres besoins, tout en pouvant bénéficier de la stabilisation des cadres à moindre prix. C'est en effet souvent le cas des femmes cadres ou des cadres autodidactes qui, malgré leur statut de salariés primaires, font en général l'objet de traitements qui ne sont pas à la hauteur de leur statut, à la fois dans les domaines de rémunération et de promotion.

Tout ceci montre que les forces institutionnelles les plus importantes qui structurent le marché du travail sont souvent issues des stratégies d'emploi mises en oeuvre par les firmes elles-mêmes. Ces stratégies sont à l'origine des règles et des procédures qui structurent les salaires, les emplois, et les opportunités de promotion à la fois dans les marchés interne et externe, et au sein desquels s'inscrit l'évolution de la carrière des cadres. Ce faisant, elles créent également, pour chaque firme individuelle, des environnements du marché du travail, à la fois interne et externe, qui en retour exercent des contraintes sur la gamme de politiques d'emploi que chaque employeur peut chercher à établir et mettre en oeuvre.

Malgré les changements survenus dans les marchés internes des cadres, ceux-ci continuent pourtant de bénéficier d'un statut particulier au sein de la société française. Ils restent toujours les principaux occupants du "centre" et des emplois primaires, et constituent le groupe dont le développement de carrière figure parmi les préoccupations des employeurs. Cependant, dans le souci de rationaliser la gestion des cadres, les firmes peuvent leur demander de prendre une part plus active quant à la progression de leur avenir professionnel.
Ces politiques risquent de ne concerner désormais qu'une partie de la population cadre (cadres dirigeants, cadres à fort potentiel, des spécialistes possédant des compétences rares et centrales en regard de l'activité de l'entreprise). L'autre partie serait plutôt soumise à une gestion semblable à celle des non cadres.

Aujourd'hui, l'adoption par les entreprises des politiques centrées sur la flexibilité a profondément modifié la situation professionnelle des cadres. Comme pour les autres salariés, le lien entre les cadres et leurs employeurs s'est distendu, et dépend davantage des évolutions économiques. Le rythme de leur recrutement, l'accroissement de leurs salaires, et la progression de leur carrière relèvent directement des résultats de l'entreprise, ainsi que de leur propre performance. Leur sécurité d'emploi n'est plus assurée même s'ils se distinguent par leur statut, leur loyauté, et l'exercice de l'autorité hiérarchique. Parallèlement à la mise en place des emplois atypiques et à durée déterminée, la fidélité et l'engagement du cadre deviennent "une fidélité et un engagement à durée déterminée", et on peut se demander si les cadres, encore dotés à l'heure actuelle d'un certain prestige et d'un statut particulier, ne risqueraient pas de devenir des "prestataires de services" comme tant d'autres.

Dans l'ensemble, ces développements posent deux séries de questions. Face à l'allégement des niveaux hiérarchiques préconisé par la théorie d'agence, on peut se demander si l'organisation des firmes est bien préparée à faire face à la

suppression d'emplois des cadres intermédiaires dont certains accomplissent un travail que mêmes les machines les plus sophistiquées ne peuvent pas réaliser? Ce travail consiste en fait à interpréter et à expliquer les objectifs de la direction aux opérateurs de base, et à rapporter aux dirigeants ce qui se passe dans les unités de production. Par leur rôle de coordination, ces cadres aident aussi à consolider et à unifier les procédures et les pratiques des firmes, qui perdraient aisément de leur substance et de leur cohésion dans le contexte d'une organisation décentralisée.

Le second défi auquel doivent être confrontées les entreprises réside dans l'impact que la diminution des possibilités de promotion et l'accroissement de l'insécurité d'emploi peut influer sur la motivation, et la performance des cadres qui ne sont pas encore touchés par les mouvements de restructuration. Divers problèmes se posent ici en effet. D'abord, comment font les firmes pour motiver les cadres qui ont été formés à l'idée que la réussite professionnelle repose essentiellement sur la notion d'avancement dans la carrière, du moment que les chances de promotion se sont considérablement amenuisées aujourd'hui?
Ensuite, comment les employeurs peuvent-ils demander aux cadres de s'impliquer dans leur travail quand l'organisation elle-même cherche à réduire son engagement vis-à-vis de ces cadres?
Ce problème est d'autant plus crucial pour les cadres que leurs tâches consistent essentiellement à s'identifier aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise, et à les transmettre aux autres salariés.
Il est possible qu'actuellement le niveau élevé du chômage dans l'économie conforte les firmes dans leur comportement "opportuniste" et les aident à éluder ces problèmes pour un certain temps. Il est également possible que les cadres se voient confier plus de responsabilités, et que leur travail s'avère suffisamment intéressant pour compenser la détérioration du climat social dans les entreprises à l'heure actuelle. Quoiqu'il en soit, les employeurs, même les plus favorables au principe du reengineering, savent que l'une des sources d'efficacité des entreprises est liée à l'implication de leurs cadres. Or, face aux impératifs des restructurations, les risques d'une moindre implication des cadres paraissent réels.

Nous avons vu que les entreprises qui ont su pratiqué une forte mobilisation des cadres sont aussi celles qui ont privilégié la sécurité d'emploi dans la construction des marchés internes. Cette sécurité d'emploi est cependant devenue problématique et fragilisée au sein des nouveaux modèles de marchés internes des cadres. Aujourd'hui, nous sommes en effet confrontés à l'une des contradictions majeures ainsi qu'à l'un des principaux dilemnes du management.

Il semble en effet que l'organisation la plus efficace de l'entreprise _ celle où l'efficacité du système productif se conjugue à l'efficacité d'une forte mobilisation des cadres _ ne peut s'obtenir et se maintenir dans la durée qu'au prix d'une certaine garantie de l'emploi. Dans ces circonstances, il est indispensable qu'une organisation puisse réagir rapidement aux variations de l'environnement externe, sans pour autant remettre en cause la mobilisation des cadres par des licenciements multiples, et par une précarisation de leur situation professionnelle.

Si les employeurs tenaient à intégrer toutes ces préoccupations dans leurs stratégies globales, il serait important que les marchés internes des cadres soient construits sur une sorte de compromis entre les intérêts de ces salariés et ceux des employeurs, compromis visant d'une part à établir dans le long terme une relation de confiance et un meilleur partage des résultats de la performance, et d'autre part à réduire le sentiment d'insécurité des cadres qui pourrait, à terme, induire un comportement de moindre implication.

Il est vrai que les modalités concrètes sur lesquelles est construit un tel type de marché interne restent encore à l'heure actuelle une question ouverte qui invite donc à de nouveaux travaux de recherche qui pourraient être considérés comme le prolongement de notre thèse.

BIBLIOGRAPHIE

ABRAHAM K, MCKERSIE R. (1990) : *New developments in the labor market: Toward a new institutional paradigm* , The MIT Press, Cambridge, Mass, London.

AIZICOVICI F. (1996) :" Les parades les plus efficaces ne sont pas financières, mais managériales", *Le Monde*, 30 Octobre.

AIZICOVICI F. (1997) : " Vingt ans d'une législation de plus en plus fiscale", *Le Monde*, 1er Octobre;

AKERLOF G. (1982) :" Labor contract as a partial gift exchange", *Quarterly Journal of Economics*, 92(4), November.

AKERLOF G. (1984) :" Psychological and sociological foundations of Economic behavior", *American Economic Review*, Vol 74, N°2, May.

AKERLOF G, YELLEN J.(eds), (1986) : *Efficiency wage models of the labor market*, Cambridge University Press.

ATKINSON J. (1986) :*Changing work patterns: How companies achieve flexibility to meet new needs*, NEDO, London.

APPLEBAUM H. (1992) : *The concept of work : ancient, medieval, and modern*, SUNY Press, Albany (NY).

ARROW K. (1970): *Essays in the theory of risk bearing*, North Holland.

ARROW K. (1976) : *Les limites de l'organisation*, Edition Presse Universitaire de France.

ARROW K. (1992): " The economics of agency", in Pratt J. and Zeckhauser R.(ed) *The theory of Principals and Agents*, Harvard University Press.

ASSELAIN J.C. (1985): *Histoire économique: de la révolution industrielle à la première Guerre Mondiale*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques, Dalloz.

AVERITT R. (1968) : *The dual economy*, Norton, New York.

BAILY M.N. (1974): "Wages and unemployment under uncertain demand", *Review of economics Studies*, Vol 41, pp 37-50.

BARLEY S.R. (1989) : " Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology", in Michael Arthur, Douglas Hall, and Barbara Lawrence (eds) *Handbook of career theory*, pp 41-65, Cambridge University Press, New York.

BARLEY S.R. (1993) : " What do technicians do?", Working paper, National center for the educational quality of the workforce, University of Pennsylvania, Philadelphia, Pa.

BARNARD C. (1938) : *The functions of the executive*, Réedition, Cambridge, Harvard University Press, 1968.

BARON J. (1980) : "Bringing the firms back in: stratification, segmentation and the organisation of work", *American sociological Review*, 45/5, October, pp 737-65.

BARON A. (1986) : " The structure of opportunity: how promotion ladders vary within and among organisations", *Administrative science quaterly*, 31, June, pp 248-73.

BATT R. (1996) : " From bureaucracy to enterprise? The changing jobs and careers of managers in telecommunications", in P. Osterman (ed) *Broken ladders, managerial careers in the new economy*, Oxford university press.

BAUDET M.B. (1996):" La plupart des salariés européens se défient de leur entreprise", *Le Monde*, 16 Avril.

BAUDET M.B. (1996) : " En Europe, la mission de direction générale devient de plus en plus intérimaire", *Le Monde*, 1er Octobre.

BAUDET M.B. (1997) : " Les stocks options restent le privilège des cadres dirigeants", *Le Monde*, 1er Octobre.

BAUGHMAN J.P. (1974) : " Environmental analysis for management", Irwin.

BAVEREL P. (1996) : " Le cadre dirigeant est mal placé pour dénoncer le changement de stratégie de l'entreprise", *Le Monde*, 21 février.

BAYET A, DEMAILLY D. (1996) : " La hiérarchie des salaires", *Insee Première*, n° 487, septembre.

BECKER G. (1975) : *Human capital*, Columbia University Press, New York.

BERGER S, PIORE M. (1980): *Dualism and discontinuity in industrial societies*, Cambridge University Press.

BECKMAN S. L. (1996) : " Evolution of management roles in a networked organisation. An insider's view of the Hewlett-Packard Company", in P. Osterman (ed) *Broken Ladders : managerial careers in the new economy*, Oxford university press.

BENTABET E, ZYGMUNT C. (1997) : " La formation professionnelle continue financée par les entreprises", *Cereq Bref*, mars.

BERTIN-MOUROT B, BAUER M. (1996): " Vers un modèle européen de dirigeants? Une comparaison Allemagne/France/Grande Bretagne", *Problèmes économiques*, n° 2482, 21 Août.

BEST M.H. (1990) : *The new competition*, Policy press, Cambridge.

BLUM L. M. (1991) : *Between feminism and labour: The significance of the comparable worth movement*, University of California Press, Berkeley.

BOLTANSKI L. (1982) : *Les cadres*, les éditions de Minuit.

BRIDGES W. (1995) : " La fin du travail salarié, 1994", in *Partage*, n° 95, février.

BRONTEIN A.S. (1990) : " Le travail temporaire dans la CE, aperçu comparatif", *Analyse financière*, 3è trimestre.

BRUNHES B. (1994) : *L'Europe de l'emploi ou comment font les autres*, Les editions Organisations.

BUIGUES P.A. (1993): "Avantages et coûts des concentrations pour les entreprises", *Revue économique économique internationale*, 3è trimestre.

BULOW J, SUMMERS L. (1986) :" A theory of labor market with applications to industrial policy, discrimination, and Keynesian unemployment", Journal of labor economics, Vol 4, N° 3, pp 376-425.

BURCHELL B, RUBERY J. (1994) : " Managers' and employees' perspectives", in J Rubery and F Wilkinson (eds) *Employer strategy and the labour market*, Oxford

University Press.
CARLOS A, NICHOLAS S. (1993) : " Managing the manager: an application of the principal-agent model to the Hudson's bay company", *Oxford economic papers*, n° 45, pp 243-256.
CASTEL R. (1994) : *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard.
CHANDLER A, DAEMS H. (1980) : *Managerial hierarchies: comparitive perspectives on the rise of the modern industrial enterprise*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
CHANDLER A.D, SAYLES L.R. (1971) : *Managing large systems*, Harper& Row.
CHANDLER A.D. (1977) : *The visible hand: the managerial revolution in american business*, Harvard University Press, Cambridge.
CHARLOT A, POTTIER F. (1989) : " Dix ans d'insertion professionnelle des diplômés universitaires", *Formation Emploi*, n° 25, janvier-mars.
CHEVALIER P, DURE D. (1994) : " Pourquoi licencie-t-on?", *Management et conjonctures sociales*, 10 janvier.
CLARKE H, DARROUGH M. (1983) : " Optimal employment contracts in a principal-agent relationship", *Journal of economic behaviour and organisation*, April, pp 69-90.
COASE R. (1937) : *The nature of the firm*, Economica, 4, November, pp 386-405.
COLE R. (1993) : " Quality, participation, and competitiveness", *California Management review*, vol 35, n° 3.
COURPASSON D, DANY F. (1994) :" La gestion des carrières des cadres en question. Réflexions tirées d'une enquête à EDF et GDF", *Annales des Mines*, Septembre.
COUTROT T. (1995) : " Gestion de l'emploi et organisations du travail dans les entreprises innovantes : une approche statistique des pratiques d'établissement", *Travail et Emploi*, n° 64, Mars.
CRAIG C. et ali (1982) : *Labor market structure industrial organisation and low pay*, Cambridge University Press.
CROZIER M. (1964) : *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil.
CUMUNEL C. (1993): *Lettre urgente aux cadres*, Edition Laurent de Mesnil.
DANY F, LIVIAN Y.F. (1995) : *La gestion des cadres*, Vuibert.
DANY F, LIVIAN Y.F, SARNIN P. (1991) : "Enquête IRE, Garon Bonvalot/Trajectoires", présentée au 2è Congrès de l'AGRH, Novembre.
DAVIDOW W. H, MALONE M. (1992) : *The virtual corporation : Sructuring and revitalizing the corporation for the 21st century*, Harpers Collins Publishers, New York.
DEBREU G. (1959): *Theory of value*, Wiley, New York.
DELATTRE L. (1997): " La représentation syndicale diminue partout dans le monde", *Le Monde*, 6 Novembre.
DOPSON S, NEUMANN J. (1994) : " Uncertainty, contrariness, and double-bind: middle managers reactions to their changing contracts", *Management Research Papers* , 94/7, Templeton College, Oxford Center for Management Studies.
DOERINGER P, PIORE M. (1971) :*Internal labor markets and manpower analysis*, Heath Lexington Books.

DRUCKER P. (1988) : " The coming of the new organisation" *Harvard business review*, 66(1) : pp 45-53.
DUNLOP J.T. (1944) : *Wage determination under trade unions*, Macmillan.
DUNLOP J.T.(1958) : *Industrial relations systems*, Holt, New York.
DUNLOP J.T. (1994) :" Organisations and human resources: internal and external markets", in Clark Kerr and Paul.D. Staudohar (eds) *Labor economics and industrial relations, markets and institutions*, Harvard University Press.
ECCLES R.G. (1992) : " Transfer pricing as a problem of agency", in J. W. Pratt and R.J. Zeckhauser(ed), *The theory of Principals and Agents*, Harvard University Press.
EDWARDS R, GORDON D, REICH M. (1975): *Labor market segmentation*, Heath.
EYRAUD F, MARSDEN D, SILVESTRE J.J. (1990) :" Marché professionnel et marché interne du travail en Grande Bretagne et en France, *Revue Internationale du travail*, Vol 129, N°4, pp 551-570.
EDWARDS R. (1979) : *Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*, Heinemann, London.
EPSTEIN R.A. (1992) : " Agency costs, employment contracts, and labor unions", in John W. Pratt and Richard J. Zeckhauser *The theory of Principals and Agents*, Harvard University press.
FAVENNEC-HENRY F. (1994) : " Le travail à temps partiel", *Droit social*, n°2, février.
FAVEREAU O. (1986) : " La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources", dans R Salais, L Thévenot (ed) *Le travail, marchés, règles, conventions*, Economica, pp 249-268.
FAVEREAU O.(1989) :" Organisation et marché", *Revue française d'économie*, N°4, pp 66-96.
FAVEREAU O.(1989b): "Marchés internes, marchés externes", Revue économique, n°2, mars, pp 273-328.
FAY S. (1997) : " Le niveau élevé des marchés boursiers stimule les OPA", *Le Monde*, 16 Octobre.
FREEMAN C. (1987) : *Technology policy and economic performance. Lessons from Japan*, Pinter Publisher, London.
FREYSSINET J. (1993) : *Le chômage*, Edition la Découverte.
FRIEDBERG E. (1993): *Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée*, Edition du Seuil.
GALAMBAUD B. (1994) : *La nouvelle configuration humaine de l'entreprise*, ESF éditeur.
GALBRAITH J.K. (1967) : *The new industrial state*, Houghton Mifflin, Boston.
GALBRAITH J.K. (1973) : *Designing complex organisations*, Addison-Westley, Mass.
GALLIE D, WHITE M. (1994) : " Employer policies and individual life chances", in J. Rubery and F Wilkinson (eds) *"Employer strategies and the labour market*, Oxford University Press.
GATEAU G. (1991) : " Les chômeurs de longue durée", *Alternatives économiques*, Mars.

GERHART B, MURRAY B. (1992) : " Pay, performance, and participation", in Research frontiers in industrial relations and human resources, D. Lewin, O. Mitchell, and P. Scherer (eds) *Research frontiers in industrial relations and human resources,* pp 193-238, Industrial relations research association series, Madison, Wis.: IRRA Press.

GHERTMAN M. (1994) : " Modèles de management : une internationalisation plus rapide", *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre.

GISSOT C, MERON M. (1996) : " Chômage et emploi en mars 1996; premiers résultats de l'enquête sur l'emploi", *Insee première*, n° 467, Juin.

GORDON D, EDWARDS R, REICH M. (1982) : *Segmented work, divided workers. The historical transformation of labor in the United States*, Cambridge University press, Mass.

GOUX D. (1991) :" Coup de frein sur les carrières", *Economie et Statisques*, N° 249, Décembre, pp 75-87.

GOUX D, MAURIN E. (1993) : " La sécurité de l'emploi, une priorité croissante pour les diplômés", *Economie et Statistiques*, n° 261, Janvier, pp 67-71.

GRIMSHAW D, RUBERY J.(1994) :"Gender and internal labor markets", in J. Humpries and J. Rubery (eds) *The economics of equal opportunities*, EOC.

GRIMSHAW D, RUBERY J.(1995) :" Integrating the internal and external labor markets", paper presented at the Work, Employment and Society conference.

GUILLEMOT D. (1993) :" Le marché du travail, embellie jusqu'en 1990, rechute au delà", *Données sociales, Insee*, pp 130-134.

HAMMER M, CHAMPY J. (1992) : " Reengineering work : a manifesto for business revolution", Warner Books, New York.

HART O. (1983): "Optimal labor contracts under asymetric information: An introduction", *Review of Economic Studies*, Janvier, Vol 160, pp 3-36.

HARVEY E. (1968) :" Technology and the structure of organisation", *American sociological Review*, pp 247-259.

HECQUET V, ROUALDES D. (1995) : " Les mouvements de l'emploi au sein des entreprises", *Insee Première*, n° 412, Octobre.

HENRY R, GUERGOAT J.C. (1987) : " Le salaire des travailleurs intérimaires en octobre 1984", *Dossiers statistiques du travail et de l'emploi*, n° 33, Juillet, SES, Ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi.

HEWITT ASSOCIATES. (1996): *Les politiques de rémunération globale en France*, Paris.

HIRSCHMAN A. (1970) : *Exit, voice and loyalty*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

HOMANS G.C. (1953) : " The cash posters", *American Sociological Review*, Vol 19, December, pp 724-733.

JENSEN M.C, MECKLING W.H. (1976): " Theory of the firm: Managerial behavior agency costs and ownership structure", *Journal of financial economic*, vol 3, October.

JONES S. (1987b) : " Screening unemployment in a dual labor market", *Economic Letters*, Vol 25, pp 191-195.

KALCK P. (1995) : " Devenir ingénieur ou cadre supérieur : le rôle des formations promotionnelles", *Cereq bref*, n°108, Avril.

KANTER R.M. (1977): *Men and women of the corporation*, Basic Books, New York.

KANTER R.M. (1979) : "Differential access to opportunity and power", in R. Alvarez and K. Lutterman(eds), *Discrimination in organisations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp 52-68.

KANTER R.M. (1983) : *The change masters: Hox people and companies succeed through innovation in the new corporate era*, Simon and Schuster, New York.

KANTER R.M. (1984) :" Variations in Managerial career structures in high technology firms", in Paul Osterman (eds) *Internal labor markets*, Mit Press, Cambridge, Mass.

KANTER R.M. (1989) :" The new managerial work", *Harvard Business Review*, November-December, 85-92.

KERR C. (1954) :" The balkanisation of labor markets", in E. Wright Bakke (eds) *Labor mobility and economic opportunity*, MIT Press, pp 92-110.

KOCHAN T.H., KATZ H.C., MCKERSIE R.B. (1986) :*The transformation of American Industrial relations* , Basic Books, New York.

LAZEAR E.P. (1984): "Incentives and wage rigidity", *American Economic Review*, May, pp 339-343.

LAZEAR E.P. (1992) : " Compensation, productivity, and the new economics of personnel", in D Lewin, O Mitchell, and P Sherer(ed), *Research frontiers in industrial relations and Human resources*, Madison, WI: Industrial relations research association, pp 341-380.

LEIBENSTEIN H. (1957): *Economic backwardness and Economic growth*, Wiley (eds), New York.

LEIBENSTEIN H. (1982) :" The prisoner's dilemma and the invisible hand: an analysis of intrafirm productivity", *American Economic Review*, Vol 72, N° 2, pp 92-97.

LEROY C. (1996) :"Les titulaires des bac+2 à la recherche de nouveaux débouchés", *Le Monde*, 16 Avril.

LESER E. (1997) : " Une France à l'anglo-saxonne", *Le Monde*, 24 septembre.

LEWIN D, MITCHELL O. (1992) : *Research frontiers in industrial relations and human resources*, Madison, Wis: Industrial relations research association.

LEWIN D. (1994) :" Explicit individual contracting in the labor market", in Clark Kerr and Paul. D. Staudohar (eds) *Labor economics and industrial relations. Markets and institutions*, Harvard University Press.

LINBECK A, SNOWER D. J. (1988):" Cooperation, Harassment and Involuntary unemplyment, an Insider-Outsider approach", *American Economic Review*, n°1, March.

LINDBECK A, SNOWER D. (1989) : *The insider-outsider theory of employment and unemployment*, MIT Press.

LOVERIDGE R, MOK A. (1979) : *Theories of labor market segmentation*, Den Haag, Boston.

MACDONALD I, SOLOW R. (1981) : " Wage bargaining and employment", *American economic review*, LXXI, December, pp 896-908.

MACDONALD I, SOLOW R. (1985) :" Wages and employment in a segmented labor market", *Quarterly Journal of Economics*, Novembre, pp 1115-1141.

MACDUFFIE J.P. (1996) : " Automotive white-collar. The changing status and roles of salaried employees in the north american auto industry", in P. Osterman (ed) *Broken ladders, managerial careers in the new economy*, Oxford university press.

MALCOMSON J. (1981) :" Unemployment and the Efficiency wage hypothesis", *Economic Journal*, December, vol 91, pp 848-866.

MALCOMSON J, SPINNEWYN F. (1988) : " The multiperiod principal-agent problem", *Review of economic studies*, pp 391-408.

MALLET L. (1993) :" L'évolution des politiques de promotion interne des cadres", *Revue française de Gestion*, Juin- Juillet, n°93, pp 38-48.

MALLET L. (1994) : *Evolution des modes de gestion des cadres*, Mai, Note 168(94-95).

MAMAN C. (1994) : " L'organisation: de l'indivision vers l'individuation en devenir d'un concept", *Economies et Sociétés*, n° 8, Décembre, pp 61-88.

MARCH J.G, SIMON H.A. (1958) : *Les organisations*, Dunod.

MARGINSON P. (1993) :" Power and efficiency in the firm: understanding the employment relationship" in C. Pitelis (ed) *Transaction costs Markets and Hierarchies*, Blackwell, Oxford.

MARSDEN D. (1986) : *The end of economic man?*, Wheatsheaf, Brighton.

MARRIS R. (1964) : The economics of managerial capitalism, The Free Press, New York.

MARTINELLI D, VERGNIES J.F. (1995) : " L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur se dégrade", *Cereq Bref*, n° 107.

MAZEL O. (1993): *Les chômages*, les éditions Le Monde.

MEDA D. (1996) : " Travail, emploi, activité: de quoi parle t-on?", *Données sociales*, Insee.

MENARD C.(1980) : *Economie des organisations*, La Découverte.

MICHON F. (1983) :" Une lecture des thèses du dualisme", *Economies et sociétés*, N°13, Novembre.

MINTZBERG H. (1973a) : *The nature of managerial work*, Harper& Row.

MINTZBERG H. (1973b) : "Strategy-making in three modes", *California management Review*, pp 44-53.

MINTZBERG H. (1984) : *Le management au quotidien: les dix rôles du cadre*, Edition Les Organisations.

MINTZBERG H. (1990) : *Le management: voyage au centre des organisations*, Edition Les Organisations.

MINTZBERG H. (1993) : *Structure et dynamique des organisations*, Edition Les Organisations.

MOSSÉ É. (1989): *La crise... et après* , Le Seuil

NALLEAU G. (1993): " La joint-venture internationale: essor d'une forme complexe et instable d'entreprise", in *Gérer et comprendre*, série trimestrielle des Annales des Mines, Mars.

NOTES BLEUES DE BERCY. (1996) : " Le commerce extérieur", 16 Avril.

OCDE.(1990) : "La flexibilité du marché du travail, nouvelles tendances dans les entreprises", *Etudes économiques*, Paris.

OCDE.(1993) : "*Foreign direct investment: recent trends in a changing world*", numéro spécial sur la globalisation, Décembre.

OI W. (1962) : " Labor as a quasi-fixed factor", *The Journal of Political economy*, 70, December, pp 6538-55.

ORANGE M. (1997) : " Les étrangers montent en puissance dans les entreprises françaises", *Le Monde*, 8 Novembre.

O'REILLY C.A. (1989) : " Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organisations", *California Management Review*, vol 31, pp 9-25.

OSTERMAN P. (1984) :" White-collar internal labor markets", in Paul Osterman (ed) *Internal labor markets*, MIT Press, Cambridge, Mass.

OSTERMAN P. (1988) : *Employment futures*, Oxford University Press, New York.

OSTERMAN P, KOCHAN T.A. (1990) : " Employment security and employment policy: An assessement of the issues", in Katherine Abraham and Robert McKersie *New developpements in labor market: Toward a new institutional paradigm*, Mit press, Cambridge, Massachusetts.

OSTERMAN P. (1994) :" Internal labor markets in a changing environment" in Clark Kerr and Paul Staudohar (ed) *Labor economics, institutions and markets*, Stanford Universiyy Press.

OSTERMAN P. (1996) : *Broken ladders: Managerial careers in the new economy*, New York, Oxford University Press.

PARADEISE C, PORCHER P. (1990) : " Le contrat ou la confiance dans la relation salariale", 4è journée CNRS de Sociologie du travail, Mai.

PEJOVITCH S. (1969) : " Liberman's reform property rights in Soviet Union", *Journal of Laws and economics*, April.

PERROT A. (1992) : *Les nouvelles théories du marché du travail*, La Découverte.

PEREZ C. (1985) : " Microelectronics, longwaves and world structural change: New perspectives for developing countries", *World development*, 13 (3), pp 441-463.

PESTIEAU P. (1987) : " Entreprises et propriété publiques", *Revue économique*, n°6, Novembre, pp 1191-1201.

PFEFFER J. (1991): *Managing with power*, Cambridge, Harvard Business School Press.

PIORE M. (1975) :" Notes for a theory of stratification" in R. Edwards, D. Gordon and M. Reich (ed) *Labor market segmentation*, Heath.

PIORE M. (1978): "Dualism in the labor market: the case of France", *Revue économique*, Vol 19, N° 1, Janvier, pp 26-48.
PIORE M, SABEL C. (1984) : *The second industrial divide*, Basic Books, New York.
PIORE M. (1988) : " Travail, action et métier: l'expérience de travail dans le système de production flexible", Communication au colloque Logiques d'entreprise et forme de légitimité, Paris, 20-22 Janvier.
PIOT O. (1996) :" Une rupture du contrat de confiance", *Le Monde*, 7 Février.
PIOT O. (1996): " Les actionnaires institutionnels prennent le pouvoir", *Le monde*, 21 Février.
PIOT O. (1996) : " L'entreprise n'est pas seule responsable de "l'employabilité" de son personnel", *Le Monde*, 25 Septembre.
PIOT O. (1997) : " Tabou fiscal pour les entreprises", *Le Monde*, 20-21 Juillet.
POTTIER F. (1992) : " L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur", *Cerq bref*, n°82, Décembre.
PRATT J, ZECKHAUSER R. (1992): *The theory of Principals and Agents*, Harvard University Press.
REDOR D. (1991a) :" Culture, travail et technique", *Les Cahiers du Mirs*, n°2, Octobre.
RIGDON J.E. (1993): "Kodak seeks outsider to be chairman, CEO," *Wall street journal*, April 9, A3, A14.
ROSEN S. (1985) :" Implicit contracts: a survey", *Journal of Economic literature*, Vol 23, pp 1144-1175.
ROSENBAUM J.E. (1979a) :" Career paths and advancement opportunities", in R. Alvarez and K. Lutterman(eds) *Discrimination in organisations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp 69-84.
RUBERY J. (1987) : " Flexibility of labour costs in non-union firms", in R. Tarling(ed) *Flexibility in the labour market* , Academic press, London.
RUBERY J. (1994) :" Internal and external labor markets: Toward an integrated analysis", in Rubery J. and Wilkinson F. (ed) *Employer strategy and the labor market*, Oxford University Press.
RUBERY J, WILKINSON F. (1994) : *Employer strategy and the labor market*, Oxford University Press.
SABEL C. (1991) : "Moebius-strip organisations and open labor markets : Some consequences of the reintegration of conception and execution in a volatile economy", in J. Colemean and P. Bourdieu (eds) *Social theory for a changing society*, Westview Press, Boulder, Colo.
SALAIS R, THEVENOT L. (1986) : *Le travail, marché, règles, conventions*, Economica, Insee.
SALAIS R. (1989) : " L'analyse économique des conventions de travail", *Revue économique*, vol 40, n°2, pp 199-240.
SENGENBERGER W. (1981) :" Labour market segmentation and the business cycle", in F. Wilkinson(ed) *The dynamics of labour market segmentation*, Academic Press, London.
SCHEIN E.H. (1980) : *Organisational psychology*, 3rd ed, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.

SHAPIRO C, STIGLITZ J.E. (1986) :" Equilibrium unemployment as a worker discipline device", in AKERLOF G, YELLEN J (ed) *Efficiency wage models in the labor market*, Cambridge University Press.
SHEPPARD B, MINTON J. (1992) : *Organisational justice*, Lexington Books, Mass.
SHERMAN S. (1994) : " Leaders learn to heed the voice within", *Fortune 130*, pp 92-100.
SILVESTRE J.J, EYRAUD F, MARSDEN D. (1990) :" Marché professionnel et marché interne du travail en Grande Bretagne et en France", *Revue Internationale du Travail*, Vol 129, n°4, pp 551-569.
SIMON H.(1947) : *Administrative behaviour: A study of decision-making process in administrative organisations*, Free Press, New York.
SIMON H. (1979) :" Rational decision making in business organisations", *American economic review*, Vol 69, September, pp 493-513.
SMITH A. (1937) : *The wealth of nations*, The modern library, New York.
SONNENFELD J.A. (1988): *The hero's fa*rewell: *What happens when CEOs retire*, Oxford University Press, New York.
SPENCE M. (1973) :" Job market signalling", *Quarterly Journal of Economics*, Vol 88, pp 355-374.
STIGLITZ J. (1973) :" Approaches to the economics of discrimination", *American Economic Review*, Vol 63, n°2, May, pp 287-295.
STOREY J.(1989) : *New perspectives on human resource management*, Routledge, London.
THOBOIS P. (1994): " Formation et sélection des dirigeants d'entreprise en France et en Grande Bretagne", *Problèmes économiques*, n° 2401, 7 Décembre.
THOMAS R. (1989) : " Blue-collar careers: Meaning and choice in a world of constraints", in D.T. Hall, and B. Lawrence (eds) *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, New York.
THIERY P. (1995) : " Les mouvements de main-d'oeuvre en 1994", Insee première, n° 407, Novembre.
TOFFLER A. (1970) : *Future shock*, Bantam Books.
USEEM M. (1996): " Corporate restructuring and the restructured world of senior management", in Paul Osterman(ed) *Broken ladders. Managerial careers in the new economy*, Oxford University Press.
VOLKOFF S. (1987) : " L'encadrement: de la catégorie statistique à la fonction exercée", *Economie et Statistique*, n° 204, pp 29-35, Novembre.
WANOUS J. (1992) : *Organisational entry*, 2nd ed, Addison Wesley, Reading Mass.
WEBER M. (1947) : *The theory of social and economic organisations*, Free Press, Glencoe.
WEBER M. (1968) : *Economy and society*, University of California Press, Berkeley.
WEISS A. (1980) : "Job queues and layoffs in labor markets with flexible wages", *Journal of Political Economy*, Juin, Vol 88, pp 526-538.
WILLIAMSON O. (1971) :" The vertical integration of production: market failure considerations", *American Economic Review*, N°61, May, pp 112-123.
WILLIAMSON O. (1975) : *Markets and hierarchies*, The Free Press, New York.

WILLIAMSON O. (1985) : *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York.

WORTHY J. C. (1950) : " Organisational structure and employee morale", *American sociological Review*, pp 169-179.

YELLEN J.L. (1984) : " Efficiency wage model of unemployment", *American Economic Review*, n°2, May.

ZABUSKY S.E, BARLEY S.R. (1996): " Redefining success. Ethnographic observations on the careers of technicians", in P. Osterman (ed) *Broken ladders. Managerial careers in the new economy*, Oxford university press.

LISTE DES RÉFÉRENCES STATISTIQUES

ANPE (1996) : "Demandeurs d'emplois en fin de mois, catégorie 1, de 1975 à 1995", in APEC *Les chiffres-clés de l'emploi des cadres.*

APEC (1990, 1996) : *Les chiffres-clés de l'emploi des cadres.*

APEC (1990, 1993, 1996, 1997) : *Cadroscopes* [1]

INSEE (des années 70 aux années 90) : *Enquêtes Emplois, Formations et Qualifications Professionnelles.*

INSEE-DARES (1993) : *Enquêtes Relations professionnelles et négociations d'entreprise (REPONSE)* [2]

MINISTÈRE DU TRAVAIL (1996) : " Le marché du travail en novembre 1996", *Premières informations et premières synthèses*, n° 01.1, Janvier.

MINISTÈRE DU TRAVAIL (1993) : "La montée récente du chômage des cadres", *Premières informations*, n° 346, 6 Juillet.

1 Les cadroscopes sont réalisés auprès d'un panel de 3000 cadres, soit un échantillon permanent strictement représentatif des salariés en position cadres sur les plans de l'âge, du sexe, du secteur d'activité, de la fonction et de la répartition géographique. Les cadroscopes existent seulement depuis 1990, et apportent les réponses des cadres eux-mêmes sur ce qu'ils vivent, ressentent et ont l'intention de faire.

2. Ces résultats sont issus d'une enquête menée en 1993 par la DARES et l'INSEE auprès d'un échantillon de 1964 responsables d'établissements appartenant à des entreprises de plus de 50 salariés, de tous les secteurs (hormis l'administration), interrogés sur leur situation durant l'année 1992.

LISTE DES TABLEAUX

3.1 L'individualisation de la rémunération concerne de plus en plus les cadres....175
3.2 La diffusion des innovations organisationnelles....205
3.3 Les établissements les plus innovants pratiquent davantage de permutations de personnel....205
3.4 Innovations organisationnelles et organisation du travail....206
3.5 Innovations organisationnelles et organisation du travail....206
3.6 Moyen d'accès au statut cadre....244
3.7 Accès au statut cadre....245
3.8 L'âge d'accès au statut cadre....245
4.1 Avez-vous déjà travaillé?....263
4.2 A combien de temps estimez-vous votre durée de chômage?....280
4.3 Taux de chômage selon le diplôme....310
4.4 Part des cadres qui....325
4.5 La mobilité en tant que projet: une préoccupation minoritaire....325
4.6 Nombre de DEFM selon la qualification professionnelle....337
4.7 Taux de chômage (au sens BIT) de quelques catégories socio-professionnelles....337
4.8 Evolution de divers indicateurs relatifs au chômage des cadres de 1990 à 1993....338
4.9 Les circonstances de départ....356

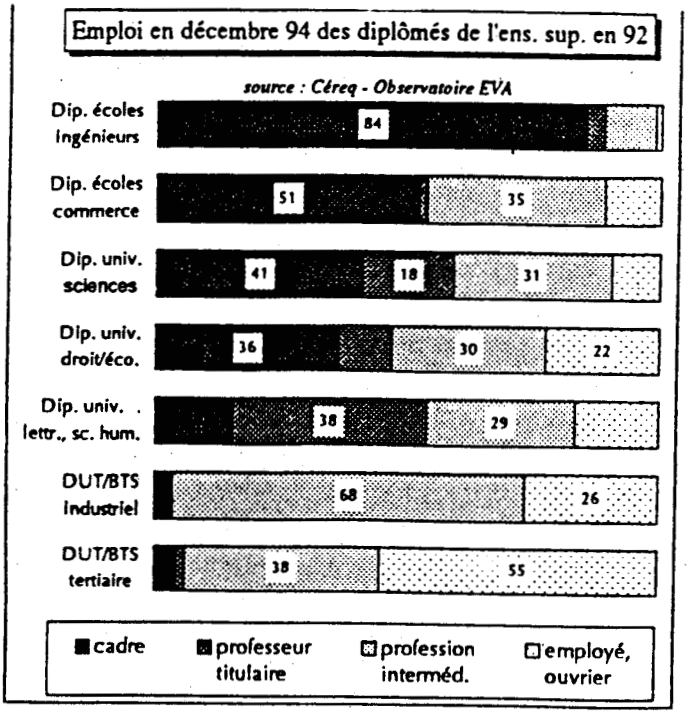
LISTES DES GRAPHIQUES

3.1 L'opinion des cadres sur....221
4.1 Période ou année du dernier changement d'entreprise....326

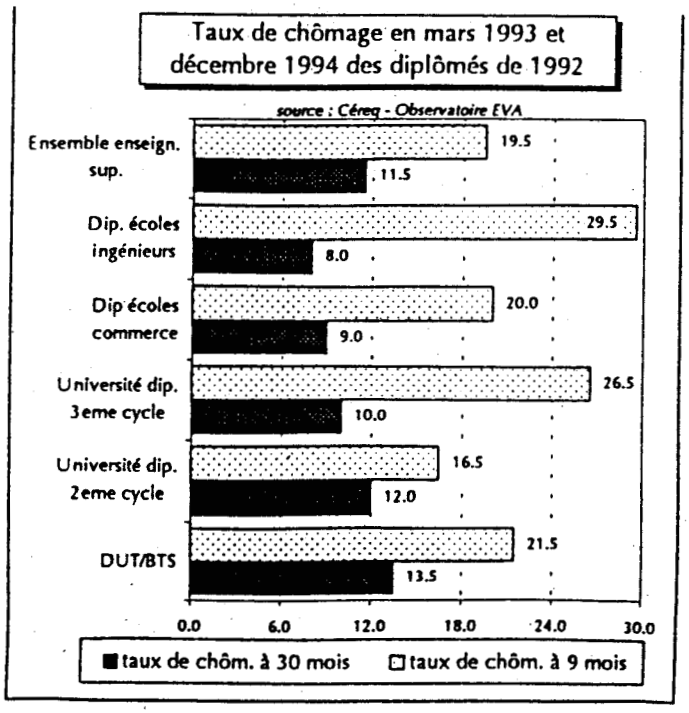
LISTE DES ANNEXES

4.1 Emploi en décembre 94 des diplômés de l'enseignement supérieur en 92.....404
4.2 Taux de chômage en mars 1993 et décembre 1994 des diplômés de 1992.....404
4.3 Salaire médian, 30 mois après la sortie.....405
4.4 Flux de sortie de l'enseignement selon le niveau.....405
4.5 Recrutement annuel de jeunes de moins de 28 ans selon la qualification.....406
4.6 Croissance de l'emploi et croissance de l'activité économique.....407
4.7 Gains relatifs cumulés de productivité entre 1971 et 1991.....408
4.8 Productivité apparente du capital (VA/K).....408

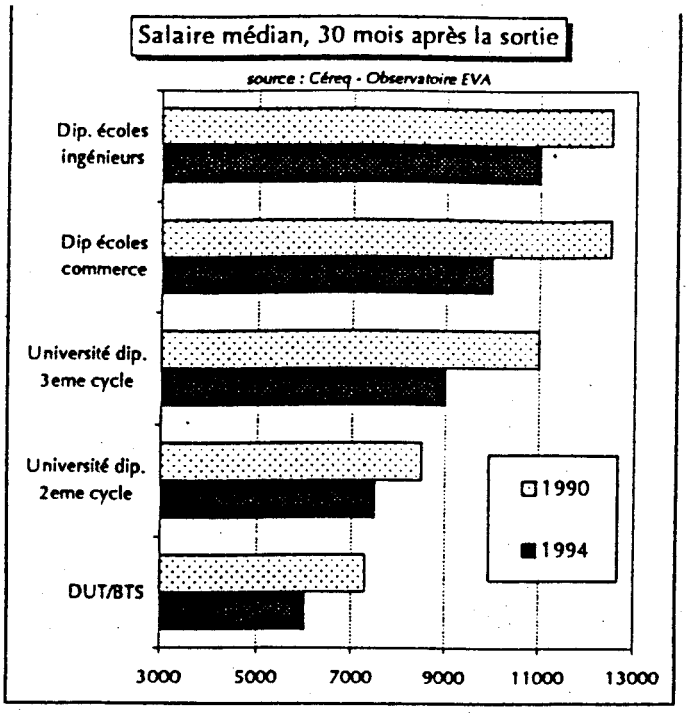
ANNEXE 4.1



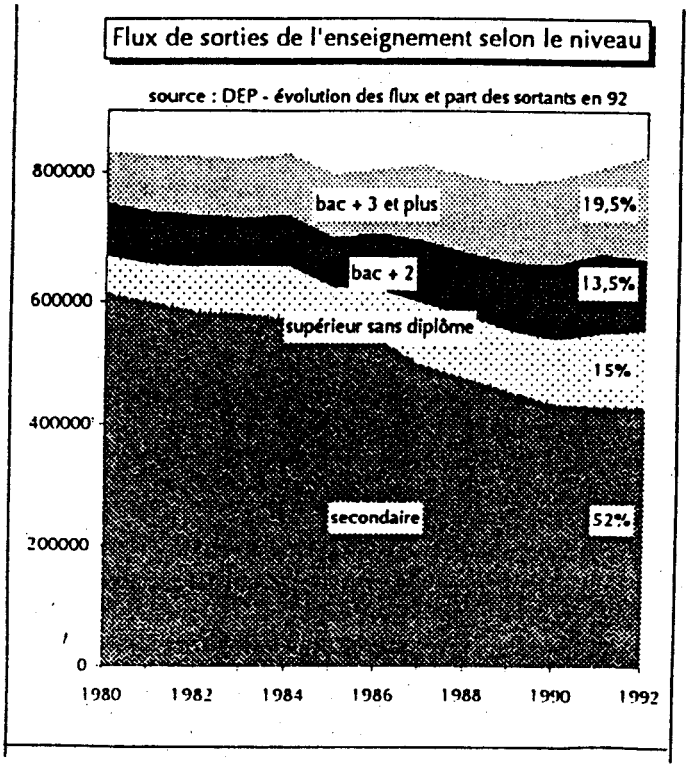
ANNEXE 4.2



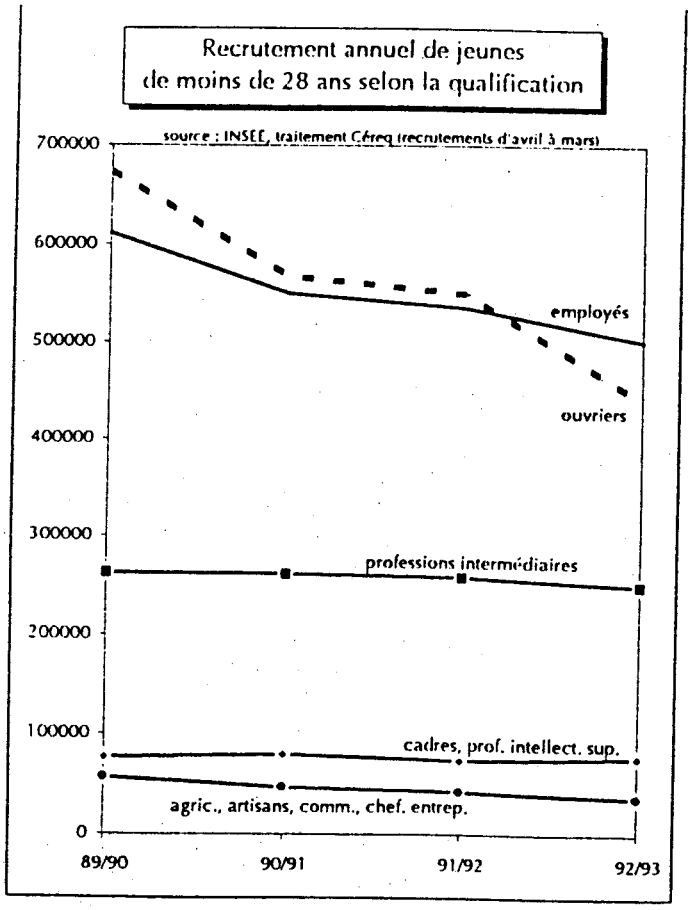
ANNEXE 4.3



ANNEXE 4.4



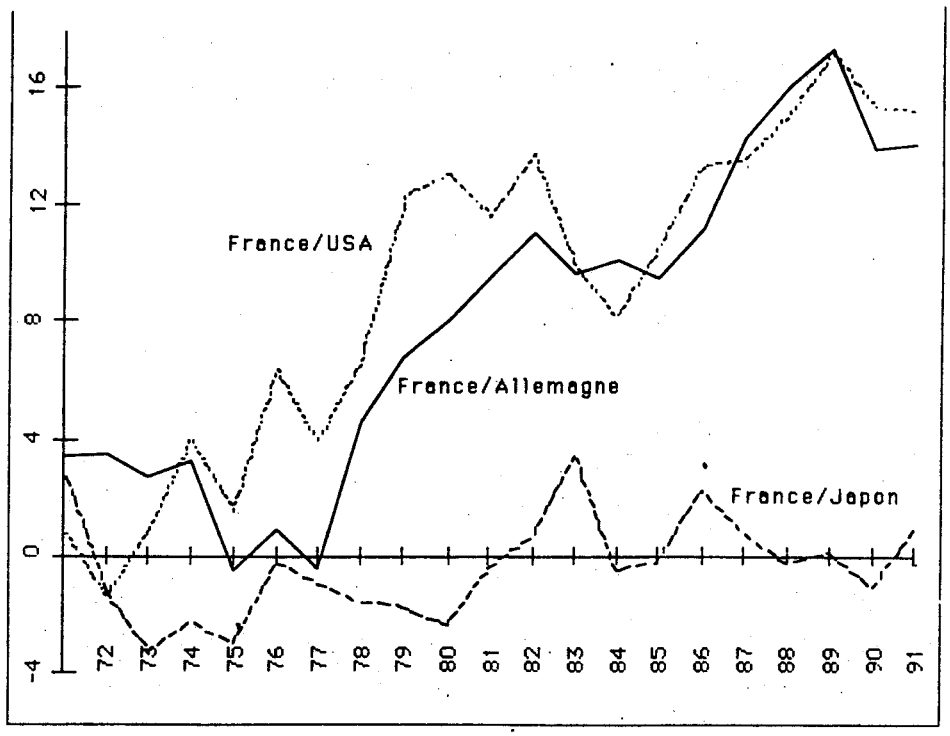
ANNEXE 4.5


Recrutement annuel de jeunes
de moins de 28 ans selon la qualification
source : INSEE, traitement Céreq (recrutements d'avril à mars)
700000
600000
500000
400000
300000
200000
100000
0
employés
ouvriers
professions intermédiaires
cadres, prof. intellect. sup.
agric., artisans, comm., chef. entrep.
89/90
90/91
91/92
92/93

ANNEXE 4.6 : Croissance de l'emploi et croissance de l'activité économique

Source: CNPF, 1992.

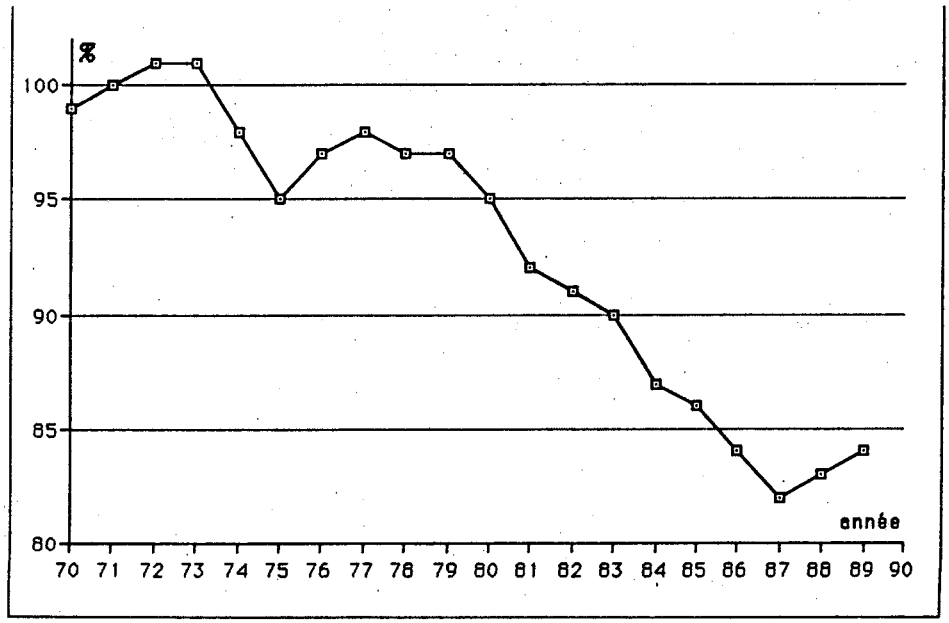
ANNEXE 4.7 : Gains relatifs cumulés de productivité entre 1971 et 1991



UNIVERSITÉ DES SC. ET TECH. LILLE 1 BIBLIOTHÈQUE UNIVERSITAIRE

Source: Chevalier, Dure, Annales des Mines, 1994

ANNEXE 4.8 : Productivité apparente du capital (VA/K)



Source: Chevalier, Dure, Annales des Mines, 1994.