



**HAL**  
open science

# Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres dans les années 1990 en France

Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Sophie Pochic. Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres dans les années 1990 en France. Sociologie. Aix-Marseille Université, 2001. Français. NNT : 2001AIX24007 . tel-00797059

**HAL Id: tel-00797059**

**<https://theses.hal.science/tel-00797059>**

Submitted on 5 Mar 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Université d'Aix - Marseille II**

**Faculté de Sciences Economiques et de Gestion / LEST-CNRS**

**Sophie POCHIC**

**Les cadres à l'épreuve de l'employabilité**  
**Le chômage des cadres en France dans les années 1990**

**Thèse pour le Doctorat de Sociologie**

**Soutenue le 22 décembre 2001**

**devant le jury suivant :**

**Paul BOUFFARTIGUE, Directeur de recherche CNRS, LEST  
(directeur de thèse)**

**Didier DEMAZIERE, Directeur de recherche CNRS, Printemps  
(rapporteur) ;**

**Charles GADEA, Professeur des Universités, Université de Rouen  
(rapporteur) ;**

**André GRELON, Professeur à l'EHESS Paris (président du jury)**

**Jacqueline LAUFER, Professeur à HEC.**

**Sophie POCHIC, *Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres dans les années 1990*, Thèse de Sociologie**

**Résumé :**

Cette thèse essaye d'évaluer dans quelle mesure le chômage des cadres au début des années 1990 a contribué à la « déstabilisation des stables ».

Le chômage des cadres a contribué à mettre en débat les représentations de la catégorie, la figure du « cadre-à-statut » (stabilité, homogénéité, spécificité), considérée comme obsolète, est remplacée par deux nouvelles figures : « le cadre précaire » (rapprochement cadres / non - cadres dans la précarité) ou « le cadre nomade » (rapprochement cadres / entrepreneurs dans la mobilité et le risque). Mais les réflexions en terme de figure sous-estiment le rôle des porte-parole et des experts, l'hétérogénéité structurelle et la féminisation croissante des cadres et sont fortement nuancées par les analyses statistiques des flux de mobilité (vulnérabilité / employabilité).

La deuxième partie est centrée sur les conditions sociales de diffusion et d'appropriation de la figure du « cadre nomade ». La recherche d'emploi est un espace de socialisation à ces nouvelles normes d'emploi fondée sur la logique employabilité, versant externe de la logique compétences. Cette rhétorique (compétences, projets, réseaux, mobilités) permet aux cadres d'adopter des status de substitution et correspond à leur « ethos », mais l'étude de sa mise en pratique rappelle l'hétérogénéité des cadres.

Pour comprendre les carrières et les transitions professionnelles des cadres, il faut enfin se situer à l'articulation sphère professionnelle / sphère privée. Les cadres ne sont pas des « nomades », définis comme individus légers, mobiles, pour qui le chômage est un événement banal. Ce sont des individus sexués inscrits dans une configuration familiale : les hommes essayent dans cette épreuve de garder leur place, tandis que les femmes essayent de conserver leur autonomie. La place centrale du travail reste en définitive confirmée par l'épreuve du chômage, qui parfois génère même une resacralisation du travail.

**Mots-clés :**

cadres / ingénieurs ; catégorie sociale ; chômage / recherche d'emploi / employabilité / intermédiaires de l'emploi ; carrières / transitions professionnelles / reconversion / création d'entreprise ; paternité / maternité / valeur-travail.

**Adresse du laboratoire de rattachement de la thèse :**

LEST-CNRS, 35 avenue Jules Ferry, 13 626 Aix-en-Provence cedex.

## SOMMAIRE

### **INTRODUCTION GENERALE : LES MUTATIONS D'UNE CATEGORIE AU PRISME D'UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE**

### **PREMIERE PARTIE : LA DESTABILISATION DES STABLES ?**

#### **INTRODUCTION : DU POSTULAT A L'HYPOTHESE : ITINERAIRE D'UNE THESE**

<b>CHAPITRE 1 : LA DRAMATISATION DU CHOMAGE DES CADRES</b>	<b>17</b>
1.1. Les acteurs du drame : syndicats, journalistes, experts en Ressources Humaines	17
1.2. La figure du 'cadre précaire' progressivement nuancée	44
1.3. La figure du 'cadre nomade' dans le nouvel esprit du capitalisme	57
<b>CHAPITRE 2 : LA VULNERABILITE ET L'EMPLOYABILITE DES CADRES</b>	<b>86</b>
2.1. Les mesures de l'augmentation du taux de chômage 1991-93	90
2.2. Les embauches des jeunes diplômés entre pénurie et surchauffe	101
2.3. La vulnérabilité des cadres : la banalisation de l'accident de carrière ?	110
2.4. L'employabilité des cadres : le problème des fins de carrière	132
2.5. L'éternelle (re)découverte de l'hétérogénéité de la catégorie	150
<b>CHAPITRE 3 : LE CHOMAGE DANS LES CARRIERES DES CADRES</b>	<b>153</b>
3.1. Méthodologie : des récits de carrière de cadres licenciés, croisés avec des entretiens de consultants intermédiaires de l'emploi	154
3.2. Les carrières des cadres au pluriel : les promus, les formés, les diplômés	167
3.3. La gestion réelle des entreprises à travers les circonstances du départ, entre restructurations de multinationales et conflits personnels dans des PME	191
<b>CONCLUSION PARTIE 1 : UNE CATEGORIE ET SES FIGURES</b>	<b>213</b>

### **DEUXIEME PARTIE : LA RECHERCHE D'EMPLOI DES CADRES**

#### **INTRODUCTION : LA RECHERCHE D'EMPLOI DES CADRES**

<b>CHAPITRE 1 : LES INTERMEDIAIRES DE L'EMPLOI CADRE : DES PASSEURS DE LA LOGIQUE EMPLOYABILITE</b>	<b>231</b>
1.1. Les intermédiaires de l'emploi et le modèle de l'employabilité	232
1.2. Le marché du conseil destiné aux cadres au chômage	237
1.3. Comment expliquer le consensus autour de la logique employabilité ?	248
1.4. Les consultants : des passeurs de cette logique du projet de vie et des réseaux	252
1.5. La logique de l'employabilité est-elle la logique compétence dans l'espace de la recherche d'emploi ?	286
<b>CHAPITRE 2 : LA 'LOGIQUE EMPLOYABILITE' OU LA DISSIMULATION DES INEGALITES SOCIALES</b>	<b>296</b>
2.1. La volonté de travail et l'activisme : des variables résiduelles ?	296
2.2. Les projets des cadres au chômage : une "logique de l'honneur" réductrice ?	301

<b>CHAPITRE 3 : LE POIDS DES CONSEILS ET DES CONTRAINTES : APPROCHE SOCIOLOGIQUE DES PROJETS</b>	<b>309</b>
3.1. Quels status de substitution proposés par les intermédiaires de l'emploi ? cadre-en-recherche, créateur-d'entreprise, cadre-en-reconversion, cadre-à-temps-partagé	311
3.2. L'éthos des cadres en accord avec la logique de l'employabilité, ou comment rationaliser et psychologiser sa vie professionnelle	318
3.3. Appréhender les projets à travers les transactions multiples	337
3.4. Genèse et évolution des projets professionnels des cadres	341
<b>CHAPITRE 4 : LE RESEAU ET L'AMITIE : L'OPPORTUNISME DANS LES RELATIONS SOCIALES</b>	<b>370</b>
4.1. Une sur-recherche d'emploi qui s'intensifie et se diversifie	372
4.2. Les annonces : le recrutement à distance qui favorise la discrimination	375
4.3. Les gens du privé jugent négativement le système public d'emploi	377
4.4. Il y a réseau et réseau : la redécouverte des liens faibles	379
<b>CONCLUSION PARTIE 2 : QUELS COACHS POUR QUELS CADRES ?</b>	<b>397</b>

**TROISIEME PARTIE :**  
**LE MONDE PRIVE DES CADRES AU CHOMAGE**

<b>INTRODUCTION : LA FAMILLE, SUPPORT DE LA BANALISATION OU DE LA DRAMATISATION DE L'ACCIDENT DE CARRIERE ?</b>	<b>405</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE MONDE PRIVE A L'EPREUVE DU CHOMAGE</b>	<b>415</b>
1.1. Le monde privé au croisement des rapports sociaux de sexe et de classe	416
1.2. Le chômage, révélateur des places dans une configuration familiale ?	444
<b>CHAPITRE 2 : LES HOMMES CADRES AU CHOMAGE : COMMENT GARDER SA PLACE ?</b>	<b>455</b>
2.1. Les Chefs de famille déplacés	455
2.2. Les Compagnons gardent mieux leur place ?	477
2.3. Un père se définit par des ressources et un travail...	490
<b>CHAPITRE 3 : LES FEMMES CADRES AU CHOMAGE : COMMENT RESTER AUTONOMES ?</b>	<b>497</b>
3.1. La menace ou la tentation du foyer pour les Femmes en couple	497
3.2. La solitude des Chef(fe)s de famille monoparentales	520
3.3. La quête existentielle des Célibattantes ?	527
<b>CONCLUSION PARTIE 3 : RETOUR SUR LA CENTRALITE PARADOXALE DU TRAVAIL</b>	<b>548</b>
<b>CONCLUSION GENERALE : DE NOUVELLES FORMES DE CARRIERE DES CADRES ?</b>	<b>557</b>
1. Des carrières nomades aux transitions professionnelles des cadres	558
2. Intérêt d'une comparaison internationale des carrières des cadres	563

## Introduction

### **Les cadres à l'épreuve de l'employabilité**

« Il faut dépsychologiser les situations et se séparer du sujet. Penser par soi-même ne veut pas dire penser seul. Le sujet est une terrible arme de guerre pour nous empêcher de voir que nous avons besoin des autres pour nous construire. »

Stengers I. (1992), *La volonté de faire science, à propos de la psychanalyse*, Ed. Les empêcheurs de tourner en rond

Soutenir une thèse sur le chômage des cadres en 2001, alors que le taux de chômage des cadres est redescendu à un taux très bas, comme en 1990 et que ce phénomène ne représente plus pour l'opinion publique un 'problème social' peut sembler anachronique. Dans cette introduction, j'aimerais expliquer au lecteur l'histoire de cette recherche, afin de montrer comment le sujet s'est imposé, les problèmes que j'ai rencontrés pour le traiter, et de justifier la pluralité des niveaux d'analyse et des méthodes employées. Les allers - retours entre les niveaux micro, méso et macro sociaux, l'utilisation conjointe de récits de vie de chômeurs cadres, de revues de presse, d'analyse des institutions spécifiques aux cadres et de statistiques, permettent d'approcher un phénomène complexe<sup>1</sup>.

A l'origine, ce choix d'étudier comment la catégorie des cadres est déstabilisée par l'augmentation du chômage dans les années 1990 est ancré dans le programme de recherche du LEST - CNRS (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail), sur « la crise et les recompositions de la société salariale ». Je reprenais à mon compte l'hypothèse de Robert Castel (1995) de « déstabilisation des stables » : comme les autres catégories de salariés, les cadres étaient désormais victimes de l'érosion des protections et d'une certaine vulnérabilisation des statuts, phénomène que l'on peut interpréter comme un signe, parmi d'autres, de l'effritement de la société salariale en France. Cette hypothèse allait de soi, était défendue par d'autres sociologues, dont mon directeur de thèse<sup>2</sup> et ce qui du coup constituait le cœur de mon étude, était l'analyse des répercussions de cette déstabilisation au niveau des

---

<sup>1</sup> « L'intelligibilité des phénomènes globaux ou généraux a besoin de circuits, de va et vient et de navettes entre les points singuliers et les ensembles » (Morin, 1988, p. 55).

<sup>2</sup> « La montée du chômage des cadres, les interrogations patronales sur la pertinence de la distinction statutaire cadre / non-cadre, l'affaiblissement du syndicat catégoriel (la CFE-CGC), la remise en question de l'idée selon laquelle un cadre ne compte pas son temps de travail : autant de signes d'une déstabilisation de ce groupe social et d'une relative banalisation de son statut » (Bouffartigue, Gadéa, 2000, p. 3).

individus. La méthode des récits de vie me semblait particulièrement adaptée pour appréhender les modifications éventuelles des représentations du travail et de l'existence, et en deçà, des modes de construction des identités sexuelles et sociales, liées à l'érosion de la société salariale<sup>3</sup>.

Mais progressivement, en lien avec le retournement de la conjoncture et la reprise des embauches de cadres à partir de 1995, il m'a semblé essentiel d'interroger cette hypothèse de « déstabilisation des stables » et d'analyser les discours tenus autour du « chômage des cadres ». J'étais confrontée à un double problème de catégorisation de mon objet de recherche : le chômage est une catégorie « en crise », qui englobe une multiplicité de statuts et de vécus (Demazière, 1992a) et les cadres sont une « catégorie floue », dont la définition et les frontières dépendent de l'institution qui les recense ou qui s'en fait le porte-parole (Boltanski, 1982). Et pourtant le « chômage des cadres » a fait l'objet d'une véritable dramatisation au début des années 1990 et me semble avoir profondément déstabilisé les représentations sociales : « personne n'est désormais à l'abri du chômage »<sup>4</sup>, mais encore plus « les cadres sont des salariés précaires comme les autres ». J'avais le sentiment que les restructurations du système économique au début des années 1990 ont participé, à côté d'autres facteurs comme la féminisation du groupe et la montée des certifications, de la fin de cette figure du 'cadre-à-statut' typique des Trente Glorieuses (Bouffartigue, 2001b).

Alors que la sociologie s'est quelque peu désintéressée de cette catégorie sociale dans les années 1980, les mobilités professionnelles des cadres (recrutements, carrières, chômage, préretraites) continuaient de faire l'objet de nombreuses attentions des experts en Ressources Humaines et des institutions catégorielles des cadres. Ceux-ci faisaient différents diagnostics sur les mutations que traversaient cette catégorie dans les années 1990, et semblaient se prononcer pour la mutation progressive des cadres en 'managers' et autres 'chefs de projets'. Or Luc Boltanski et Eve Chiappello (1999) avancent que ces termes font partie du 'nouvel esprit du capitalisme', visant la mobilisation des cadres dans un monde du travail en mutation vers toujours plus de flexibilité. Dans le cadre du renouveau de la sociologie des cadres (Bouffartigue, Gadéa, 2000), quel diagnostic peut-on faire sur les mutations de cette catégorie

---

<sup>3</sup> « Le point aveugle que constituent les expériences, pratiques et symboliques, des agents sociaux confrontés à l'absence de solutions et de modèles dans certaines phases de leur trajectoire, suppose des modes d'analyse plus qualitatifs que les études de trajectoires et de mobilité » (LEST, 1995, p. 54).

<sup>4</sup> « Lorsque chacun, quel que soit son milieu social, connaît personnellement un chômeur ; lorsque chacun sait que les diplômés des grandes écoles, ingénieurs ou cadres commerciaux, commencent souvent leur carrière professionnelle par des « petits boulots », et des périodes de chômage avant d'obtenir un emploi, parfois à durée déterminée ; lorsque aucun salarié, s'il n'est pas fonctionnaire, ne se sent tout à fait protégé de cette condition [...] on peut se demander si les représentations sociales et le sens de l'expérience des chômeurs n'en sont pas modifiés » (Schnapper, 1994, p. 16).

sociale ? Contrairement à l'orientation très individualisante, voire psychologisante des outils de gestion, ne faut-il pas reposer la question des institutions et des porte-parole qui font exister cette catégorie typiquement française<sup>5</sup> (Groux, in Bouffartigue, 2001a) ?

Au travers de cet objet sociologique aux contours flous, qui s'est révélé finalement assez rapidement « daté », j'aborderai des thèmes de sociologie très générale, qui dépassent les traditionnels découpages sous-disciplinaires : sociologie du travail, sociologie du chômage, sociologie de la famille, voire sociologie politique... Confronté aux discours sur la fin des classes sociales, la fin de la valeur travail et les qualités individuelles nécessaires pour être employable, le sociologue doit déconstruire ces discours psychologisants et rappeler, même si cela n'est pas très tendance, l'existence de déterminismes sociologiquement lourds<sup>6</sup>. La tendance actuelle à la psychologisation et à l'individualisation, portée justement au départ par les classes moyennes, se retourne peut-être contre elles, quand elles sont confrontées à la recherche d'emploi. Le chômage est également un révélateur des valeurs et des modes de vie des cadres, les amène à s'interroger sur le sens de l'existence, sur la place du travail et de la famille dans leur mode de vie. Loin d'analyser des sujets libres, la sociologie étudie des acteurs inscrits dans des groupes sociaux, en interactions avec des institutions, au sein de marchés (marchés du conseil ou marchés du travail) dans une société productiviste. Rappeler ces déterminations ne signifie pas pour autant nier la capacité d'initiative et d'invention des individus, mais reconnaître que cette marge de liberté est, comme son nom l'indique, à la marge...

Pour interroger cette hypothèse de '**déstabilisation des stables**' (**Partie I**), et prendre du recul par rapport au chômage des cadres dans les années 1990, j'ai donc ressenti le besoin de replacer cette période dans l'histoire de la catégorie, pour interroger la nature conjoncturelle ou structurelle des mutations que tous les observateurs diagnostiquent. La comparaison des discours tenus par les institutions catégorielles, les gestionnaires et même les sociologues entre les années 1960-70 et 1990 permet, je pense, de faire une histoire un peu moins mythique de la période des Trente Glorieuses et de redécouvrir l'éternelle hétérogénéité de cette catégorie sociale. J'ai également cherché à évaluer au niveau statistique l'idée répandue de banalisation de 'l'accident de carrière', qui serait un événement désormais fréquent dans les carrières de cadres, confrontés à la fin des plans de carrière et à l'entreprise

---

<sup>5</sup> « Réfléchir sur les cadres, dont on a si souvent fait autrefois le modèle des classes moyennes salariées avec toutes les ambiguïtés que comportent leur définition, leurs frontières, leurs représentations, est une excellente occasion de reposer la question des classes, des catégories et des groupes professionnels » (Groux, in Bouffartigue, 2001a, p. 341).

<sup>6</sup> « Le sociologue risque donc d'apparaître comme celui qui empêche de rêver en rond, celui qui ramène à la plate réalité quotidienne ceux qui pourraient continuer à vivre dans l'espérance, plus exaltante, d'une société sans travail, sans concurrence, sans autorité et sans conflits » (Schnapper, Petit, 1997, p. 106).

flexible en restructurations permanentes. J'ai eu enfin besoin de replacer cet épisode du chômage dans des trajectoires de carrières de cadres, au pluriel, afin d'inscrire le sujet dans une sociologie de l'emploi (Maruani, Reynaud, 1995) et non seulement une sociologie du vécu du chômage<sup>7</sup>. Faire une sociologie des mobilités professionnelles au sens large, verticale et horizontale, interne et externe, semble particulièrement adapté pour aborder les classes moyennes, catégorie carrefour et miroir des mutations économiques et sociales<sup>8</sup>

Cette hypothèse est discutée dans la Partie 1 à travers trois chapitres. Le *chapitre 1*, montre que le chômage des cadres a tout d'abord déstabilisé les représentations sociales de cette catégorie et ses institutions spécifiques. Il est interprété comme un indicateur de la fin de la figure du 'cadre-à-statut' dans les années 1990. Celle-ci serait remplacée par celle du 'cadre précaire' ou celle du 'cadre nomade', qui peuvent s'inscrire respectivement dans la filiation de deux paradigmes de la sociologie des cadres : la sociologie des classes moyennes et la technocratie. Cependant, si les représentations évoluent, cela ne signifie pas automatiquement que cette catégorie typiquement française a éclaté, car ses frontières et son unité continuent à être défendues par des institutions spécifiques. Le *chapitre 2* évalue au niveau statistique cette possible banalisation du chômage dans les carrières des cadres, ce qui permet d'introduire la conjoncture économique, variable souvent secondaire en sociologie. Pour penser les flux de mobilités de la catégorie cadres, il semble préférable d'utiliser les notions de vulnérabilité et d'employabilité, plutôt que le taux de chômage. Elles permettent de rendre visibles les segmentations de la catégorie des cadres, selon l'âge, le type de profession et la taille de l'entreprise. Le *chapitre 3* enfin, entre dans le fonctionnement des marchés du travail des cadres au pluriel par les trajectoires individuelles : les carrières réelles des cadres et les circonstances de départ des entreprises.

A partir de récits individuels de recherche d'emploi, je voulais au départ principalement vérifier si l'hypothèse que D. Schnapper avait élaborée en 1981, selon laquelle les cadres vivent le chômage d'une manière spécifique, sur le mode du « chômage différé »<sup>9</sup>, était toujours valide dans les années 1990. Mais en analysant ces récits de cadres au chômage, j'ai découvert progressivement l'espace de la recherche d'emploi des cadres et ses institutions

---

<sup>7</sup> « Je soulignerais aussi plus nettement que je ne l'avais fait que les situation des chômeurs qu'on peut analyser à un moment donné sont le résultat d'un processus. Pour pleinement comprendre la condition du chômeur, interrogé à un point de sa trajectoire, il faut tenir compte de l'ensemble de la trajectoire » (Schnapper, 1994, p. 49).

<sup>8</sup> « Brassant des flots de main d'œuvre dans une masse croissante d'emplois qui naissent, se substituent à ceux qui déclinent, périssent à leur tour, elles impriment à la structure sociale une sorte de perturbation permanente et ne semblent jamais pouvoir être pensées autrement que par les courants de mobilité qui les parcourent » (Gadea, 2001a, p. 123).

<sup>9</sup> une recherche d'emploi intensive permettant d'éviter la déstructuration de l'espace - temps vécue par la majorité des chômeurs, qui vivent cette expérience sur le mode de la honte et de l'ennui.

spécifiques. Des points communs m'apparaissent entre le discours ambiant sur la banalisation de l'accident de carrière et la société flexible, les technologies d'aide à la recherche d'emploi selon l'expression de Sophie Divay (1999) et les discours des cadres au chômage sur leurs projets et la mobilisation de leurs réseaux. L'espace de la recherche d'emploi m'a semblé être un espace de socialisation pour jeunes diplômés et cadres adultes au 'nouvel esprit du capitalisme', la logique de l'employabilité. La recherche d'emploi n'échappe pas à la tendance sociale actuelle à l'individualisation et à la psychologisation des problèmes sociaux, à la valorisation de la reconversion et du développement personnels<sup>10</sup>. Le discours sur la motivation, le projet et la transférabilité des compétences comme condition - clé du retour à l'emploi semblait partagé par tous, les consultants et les cadres et pourtant me gênait. Il m'a paru essentiel de reprendre la tradition de la critique sociale face au 'nouvel esprit du capitalisme', pour rappeler les inégalités sociales et les interactions au sein même de la recherche d'emploi, qui n'est pas réalisée par un sujet libre, sans racines, ni famille.

Cette hypothèse de **socialisation au nouvel esprit du capitalisme (Partie II)** est abordée à travers quatre chapitres. Le *chapitre 1* explique pourquoi, derrière l'apparente hétérogénéité des méthodologies sur le marché du conseil aux chômeurs cadres, se retrouve la même 'logique employabilité' (construire un projet de vie, mobiliser ses réseaux, faire son marketing personnel). Une étude localisée des intermédiaires de l'emploi spécialisés dans l'aide à la recherche d'emploi des cadres montre que les consultants sont des passeurs de cette logique entre les champs de la formation, de l'insertion, de la recherche d'emploi et de l'entreprise. Le *chapitre 2* met à l'épreuve des statistiques cette logique employabilité, afin de montrer qu'elle a pour effet pervers de dissimuler les inégalités sociales. Le *chapitre 3* s'interroge sur les raisons de l'appropriation massive par les cadres au chômage de cette rhétorique du 'cadre nomade', autour du projet professionnel et du projet de vie. Loin des discours normatifs, une approche sociologique des projets professionnels montre qu'ils ne s'élaborent pas *ex nihilo*, mais en relative conformité avec le passé du cadre et dans une confrontation avec ses proches. Mais les projets sont construits également par les rencontres des cadres avec les intermédiaires de l'emploi et les entreprises. Le *chapitre 4* rend compte enfin des difficultés de la mise en œuvre des stratégies de réseaux. L'opportunisme dans les relations sociales a pour effet pervers de mettre en péril l'amitié à un moment critique et de révéler également l'hétérogénéité du groupe cadre aux ressources très variées.

---

<sup>10</sup> « Le langage du for intérieur est à ce point entré dans les usages que chacun l'emploie spontanément afin de dire quelque chose à propos de lui-même ou de l'existence, il fait corps avec nous. [...] Les notions de projet, de motivation, de communication sont aujourd'hui des normes. Elles sont entrées dans nos mœurs, elles sont devenues une habitude à laquelle, du haut en bas de la hiérarchie sociale, nous avons appris à nous adapter plus ou moins bien » (Ehrenberg, 1998, p. 14).

Dans ce nouvel esprit du capitalisme, le chômage serait devenue une expérience banale, une épreuve permettant de montrer sa capacité à rebondir, à s'investir dans de nouveaux projets. La vision anthropologique de l'acteur sous-jacente à cette rhétorique est celle d'un individu nomade, mobile et léger dans ses réseaux interchangeables. Il est important que la sociologie continue à étudier l'épreuve du chômage pour montrer que cette expérience n'est pas banalisée et que l'on ne peut pas parler de fin de la centralité du travail (Méda, 1995). Pour comprendre la place du travail dans nos vies, il faut replacer les individus dans leur configuration familiale. L'épreuve du chômage touche en effet non pas un individu désincarné, mais un individu inscrit dans un cercle familial : un mari ou une épouse, un père ou une mère, un fils ou une fille. La troisième partie est donc centrée sur le vécu des cadres au chômage, afin de tester l'hypothèse suivante : le chômage est un **révélateur de la place du cadre au sein d'une configuration familiale** et une mise à l'épreuve du couple. Cette place s'était construite dans une plus ou moins grande distance aux 'rôles' traditionnels de Chef de famille / Fée du logis et aux 'rôles' plus égalitaires de Compagnon / Femme autonome, tels que je les ai rebaptisés dans cette thèse. Cette partie est fondée sur des récits de vie de cadres au chômage, mais étant donnée la taille de l'échantillon (34 personnes sur la région d'Aix - Marseille), elle doit être appréhendée comme des pistes de réflexion demandant à être confirmées par des enquêtes ultérieures.

Cette hypothèse est approchée à travers trois chapitres. Le *chapitre 1*, à travers la relecture d'enquêtes empiriques sur le thème « Chômage et famille » justifie pourquoi, pour comprendre le 'monde privé' à l'épreuve du chômage, il est nécessaire de se situer au croisement de la sociologie des rapports sociaux de sexe et des rapports sociaux de classe et il paraît pertinent d'utiliser les concepts suivants : place / rôle / configuration familiale. Le *chapitre 2* insiste sur la dimension centrale du travail comme pilier de l'identité masculine. Unique pilier pour les cadres traditionnels, sur le modèle des classes populaires, qui se trouvent véritablement 'déplacés' après la perte d'emploi, ce qui met en péril leur virilité. Il en est le pilier principal pour les cadres compagnons, qui peuvent accroître leur disponibilité et leur présence pour la famille pendant cette épreuve, et conservent mieux leur place au sein de la configuration familiale d'un couple à double carrière. Leur place ne peut cependant pas être stabilisée en dehors du travail. Le *chapitre 3* explique pourquoi la majorité des femmes cadres vivent, elles aussi, le chômage sur le mode de la souffrance, particulièrement les mères de famille monoparentales. Leur revendication d'autonomie par le droit au travail est mise à l'épreuve par l'expérience du chômage. A l'inverse, les célibataires sans enfants (les 'célibattantes') se retrouvent dans une quête existentielle en 'quête de soi', leur expérience

s'apparente plutôt à un « chômage inversé » (Schnapper, 1994), difficile cependant à tenir sur la durée. Le chômage pourrait être une période de recherche de sa vocation, et non une épreuve honteuse. Mais leur volonté de désacraliser le travail (Méda, 1995) se traduit souvent paradoxalement par une re-sacralisation du travail, puisque celui-ci devrait désormais correspondre à son 'projet de vie' et apporter l'épanouissement personnel...

## **Introduction de la Partie 1**

### **Du postulat à l'hypothèse : quel itinéraire**

#### ***La déstabilisation des stables : du postulat à l'hypothèse***

Lorsque j'ai commencé à travailler sur le 'chômage des cadres' en 1995 dans le cadre de mon DEA au LEST - CNRS, j'étais convaincue d'assister à un phénomène sans précédent. Le taux de chômage des cadres était en augmentation rapide depuis 1990 et représentait un véritable problème social qui allait s'aggraver. Au sein du projet scientifique du LEST (1995) sur la crise et les recompositions de la société salariale, je soutenais l'hypothèse de R. Castel (1995) que le chômage des cadres était l'indice que le noyau central de la société salariale était désormais touché<sup>1</sup>. La 'déstabilisation des stables', la déstabilisation objective de la catégorie cadres était tellement évidente que je la prenais comme postulat et comme horizon structurel de l'interprétation de mes entretiens centrés sur le vécu du chômage (Pochic, 1996).

J'étais confortée dans mon hypothèse par les articles parus entre 1992 et 1995, tant dans la presse généraliste que syndicale, qui soutenaient cette idée de 'banalisation' (perte de sa spécificité), voire même de 'précarisation' (perte de sa stabilité) de cette catégorie sociale. Les cadres semblaient traverser une crise de confiance vis-à-vis de l'entreprise et vivre cette nouvelle vulnérabilité sur le mode du 'malaise'. Dans la galerie de portraits de la misère du monde dans les années 90, ne trouvait-on pas deux cadres au chômage (Pinto, 1995), ce qui confortait l'opinion largement répandue que désormais 'personne n'est à l'abri' et que 'le diplôme ne sert plus à rien' ? Quand je présentais mon sujet dans différents lieux (composés de sociologues ou non), il n'était pas rare que des personnes viennent ensuite me parler pour me dire que mon sujet était très important. Parce qu'eux-mêmes, leurs amis ou leurs proches (notamment leurs pères) étaient ou avaient été des cadres au chômage et me proposaient d'échanger autour de leurs témoignages.

Pour comprendre ma position à l'époque, il faut ajouter que la sociologie a souvent peu de profondeur temporelle. Les sociologues débutants commencent d'abord par lire les articles qui font l'actualité en sociologie, avant de remonter éventuellement dans les périodes

---

<sup>1</sup> « Aujourd'hui, tout le monde n'est pas qualifié et compétent, et l'élévation du niveau de formation demeure un objectif essentiel. Mais cet impératif démocratique ne doit pas dissimuler un problème nouveau et grave : la possible *inemployabilité* des qualifiés » (Castel, 1995, p. 405).

antérieures. De plus comment une jeune sociologue, née en 1972, ayant eu son bac en 1990, pouvait-elle croire que des articles datant des années 1960, dans la période de prospérité des 'Trente Glorieuses' qu'elle n'avait pas connue, pouvait lui permettre de comprendre ce phénomène totalement nouveau ? La sociologie du travail me semblait être principalement construite autour d'enquêtes sur la classe ouvrière, et la sociologie des cadres des années 1960-70 me semblait trop datée pour aider à comprendre les évolutions actuelles de cette catégorie sociale. Ma connaissance de la sociologie du chômage se fondait principalement sur les travaux réalisés dans les années 1990, notamment autour de D. Demazière (1992a ; 1995a ; 1995b). Invité à mon premier séminaire de thèse en 1996, où je présentais ma problématique, celui-ci avait confirmé que l'on savait peu de choses sur les cadres au chômage depuis la recherche fondatrice de D. Schnapper (publiée à l'origine en 1981, avec une réédition en 1994<sup>2</sup>). Comme tout apprentie sociologue, j'espérais avoir trouvé un sujet novateur, peu étudié, pertinent par rapport à la fois à la demande sociale et à la communauté scientifique : quelle aubaine !

Mais deux événements ont progressivement lézardé ma conviction sur le caractère structurel et novateur de l'augmentation du chômage des cadres dans les années 1990.

Tout d'abord, depuis 1995 la reprise économique a fait progressivement, mais sûrement, diminuer le taux de chômage des cadres qui est redescendu en l'an 2000 à son niveau de 1990. Ce n'est désormais plus le thème du chômage des cadres qui fait la une des journaux, mais celui des possibles pénuries de personnel qualifié, notamment dans l'informatique. Comme souvent les sociologues du chômage centrés sur le vécu du chômage, j'avais oublié de prendre en compte une variable essentielle de l'analyse du marché du travail : la conjoncture et le comportement des entreprises ! Ayant commencé ma thèse avec un sujet d'actualité, je me retrouvais avec un sujet daté. A partir de 1999, des remarques ironiques me faisaient parfois douter de l'existence même de mon objet d'étude, du style : « Avec la reprise économique, tu fais désormais un sujet d'histoire et pas un sujet de sociologie ! », « Des cadres au chômage : mais tu fais comment pour en trouver, il n'y en a plus ! ». J'en avais pourtant rencontré lors de mes entretiens en 1996 et 1998-99 et au niveau individuel, les cadres au chômage semblaient confrontés aux mêmes difficultés. Le chômage des cadres était-il donc uniquement un phénomène conjoncturel déjà disparu ?

---

<sup>2</sup> Je noterai dans cette thèse la référence sous la forme (Schnapper, 1994) pour que les numéros de page cités correspondent à la dernière édition, mais je demande au lecteur d'avoir toujours en mémoire que cette enquête a été réalisée en 1979-80 et publiée pour la première fois en 1981.

D'autre part, en enquêtant sur les intermédiaires de l'emploi spécifiques aux cadres et en assistant aux réunions d'aide à la recherche d'emploi dans une caisse de retraite, j'avais rencontré en 1999 Mme Ducros. Elle a été secrétaire du service Emploi - Carrière PACA de la Société des anciens élèves des Arts et Métiers de 1964 à 1996. Au cours de l'entretien sur son rôle de consultante retraitée, quelle ne fut pas ma surprise de découvrir que pour elle, il y avait eu deux périodes de chômage des cadres : le creux 1993-1995, mais aussi le creux 1968-1975 ! « *C'est à partir de 1968 que les entreprises ont commencé à avoir des problèmes, il y a eu un creux de la vague important, beaucoup de licenciements, donc moins d'offres et davantage de demandeurs. D'ailleurs, tout au long de ma carrière, ça a été ça, on a des moments où on a des offres et pas de demandeurs en face et d'autres où on a un afflux de demandeurs et pas d'offres en face ! [...] C'est vrai que les gad'zarts<sup>3</sup>, ce n'était pas vraiment un 'problème', parce qu'ils trouvaient facilement, mais le problème, ça a toujours été surtout les tous jeunes et les tous vieux, à partir de 50 ans.* » Le chômage des cadres n'était donc pas un phénomène nouveau ?

### ***D'un sujet d'actualité à un sujet daté : les débats sur l'interprétation du phénomène***

Afin de comprendre la remarque de cette retraitée, je me suis alors plongée dans la littérature syndicale et sociologique sur les cadres des années 1960-70. J'ai effectivement retrouvé des textes sur le drame des cadres au chômage qui auraient pu très bien être publiés tels quels dans les années 1990 sans que personne ne s'aperçoive de la supercherie ! Pendant la Grande Dépression des années 1930 déjà, « dès les premières années de crise économique, ces ingénieurs devenaient un problème social dans un double sens. La détérioration de leur situation et de leur avenir social ne mettait pas seulement en cause la condition d'ingénieur, mais tout le bon fonctionnement de leur rôle social en tant que 'cadres' dans le monde du travail » (Grelon, 1986, p. 70). Dans les années 1930, en 1960-70 ou en 1990, le chômage des cadres est toujours considéré comme un problème social et fait l'objet d'une dramatisation. Comment expliquer que les mêmes arguments se retrouvaient de façon récurrente pour expliquer et interpréter ce phénomène dans les années 1990 ?

Mon hypothèse principale est la suivante. L'augmentation du 'chômage des cadres' dans les années 1990-95 est un phénomène macro-économique dramatisé, parce qu'il est un symbole, un indicateur d'autres évolutions, et parce qu'il est interprété pour conforter des thèses préexistantes. En lisant des articles de la revue *Cadres CFDT* des années 1960-70 et

---

<sup>3</sup> Surnom donné aux étudiants et diplômés des Arts et Métiers.

des années 1990, j'ai pris progressivement conscience que le schéma d'interprétation est similaire d'une époque à l'autre. Pour ce syndicat, le chômage des cadres peut être interprété comme l'indice d'un rapprochement entre cadres et non-cadres, de la prise de conscience de leur point en commun : être des salariés dépendants des stratégies patronales. On peut dire que le 'chômage des cadres' peut conforter l'idéologie syndicale de la CFDT par exemple, ce qui expliquerait leur médiatisation de ce phénomène.

Il m'a donc semblé intéressant de comparer les discours écrits sur le chômage des cadres dans les années 1960-70 et 1990, afin de repérer les acteurs en place, les interprétations avancées et les idéologies sous-jacentes à ces discours (Chapitre 1). Ce recul historique qui était au départ issu d'une simple curiosité est cependant devenu incontournable dans les discussions autour du renouveau de la sociologie des cadres. « Aussi s'impose-t-il de collecter des matériaux étalés dans une durée suffisante pour échapper aux illusions d'optique, notamment pour s'abstenir de répéter les discours récurrents sur la 'crise' ou le 'malaise' des cadres, voire les inquiétudes au sujet de leur disparition, de même qu'il est nécessaire de situer les données qu'on utilise dans leur époque et de les ordonner selon le fil du temps pour réduire le risque de projeter les topiques du présent sur les questionnements du passé » (Gadéa, 2001a, p. 19). Des revues syndicales et patronales, ainsi que des ouvrages de sociologie ont été utilisés, afin de repérer l'absence ou la présence de ce thème, ainsi que l'analyse qui en était faite et les statistiques utilisées pour évaluer ce phénomène. Dans la lignée de la sociologie des professions (Lucas, Dubar, 1994), il m'a semblé essentiel pour comprendre les relations entre des groupes professionnels au niveau empirique et une catégorie sociale d'analyser le rôle de ses porte-paroles : les associations professionnelles et surtout les syndicats.

Ce débat permet également de retrouver les éternels questionnements sur le flou de la notion de 'cadres', sur ses frontières avec les autres catégories sociales, sur sa position de classe. Ce flou permet un usage idéologique de cette catégorie sociale (Lagneau, 1968 ; Garrigou, 1980 ; Boltanski, 1982). « Ce glissement du logique à l'idéologique paraît au travers des pudeurs technocratiques qui n'abusent du mot 'cadres' que parce qu'il autorise une manipulation toute abstraite et apparemment détachée des choses et des êtres concernés. [...] Chez nous, le terme est visiblement en train de déborder l'idéologie elle-même pour s'élargir aux dimensions d'un mythe » (Lagneau, 1968, p. 312). Ces années de chômage et de mutations du système productif ont progressivement affaibli la figure du 'cadre-à-statut', figure spécifique française. Ceci permet de parler de **la fin d'une figure sociale**, au niveau des représentations sociales, qui reposait sur l'idée de stabilité et d'homogénéité de cette

catégorie (Bouffartigue, 2001b). Mais quelles sont les nouvelles figures de cadres qui ont émergées de cette période ? Progressivement, les arguments en présence m'ont semblé pouvoir être rattachés à deux grands paradigmes classiques<sup>4</sup> de la sociologie des cadres (Gadéa, 2001a) : la sociologie des classes moyennes et la technocratie.

La thèse de la 'déstabilisation des stables' (Castel, 1995), de la fin de sa spécificité de 'salarial de confiance' (Bouffartigue, 2001b), voire même de la 'précarisation' de cette catégorie (Pichon, 1999), se situe à mon sens dans la filiation de la **sociologie des classes moyennes**. La sociologie des classes moyennes essaye de cerner la position sociale des cadres, entre classe bourgeoise et classe ouvrière : sont-ils des petits bourgeois ou des futurs prolétaires ? Ce paradigme a été dominant dans les années 1960-70, et a décliné dans les années 80 avec la chute de l'idéologie marxiste, mais selon l'hypothèse de C. Gadéa (2001a), il fonctionne comme une 'étoile morte' qui continue d'attirer dans son sillage<sup>5</sup>. La thèse de la déstabilisation repose sur le principe que les cadres étaient des 'stables' et ont perdu leur spécificité dans la relation d'emploi, notamment en terme de sécurité de l'emploi (mais aussi en terme d'engagement de carrière, d'autonomie et de liberté d'emploi du temps). Thèse à laquelle se sont opposés des auteurs qui affirment que les cadres et les professions intermédiaires sont restées plutôt stables dans la crise, contrairement aux employés et ouvriers, véritables victimes de la précarisation (Todd, 1995 ; Chauvel, 1999).

Entre l'idée de 'rupture radicale' et celle de reproduction de la hiérarchie sociale, il existe peut-être une troisième voie pour analyser les changements qui affectent les cadres dans les années 1990. Dans le chapitre « Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? » que je signalais dans l'ouvrage *Cadres : la grande rupture ?* (Pochic, in Bouffartigue, 2001a), je commençais à relativiser l'idée de 'rupture' en rappelant les textes des années 1960-70. Sociologue de cette génération, G. Benguigui dans la post-face de cet ouvrage demandait des preuves empiriques de cette déstabilisation. « Le problème est que la démonstration de cette déstabilisation reste à faire et que **pour le moment cette déstabilisation ressemble à un postulat**. J'ajouterais que même si déstabilisation il y a, il reste à prouver qu'elle va durer réellement. Mais plus grave encore est le fait que l'idée de déstabilisation n'est qu'un mot du vocabulaire courant bien peu précis, n'est pas un concept sociologique, pas même une

---

<sup>4</sup> « Les paradigmes entrent en concurrence, alimentent des polémiques, pèsent de manière différenciée au fil du temps sur le cours de la discipline, mais en se développant, ils ont fait surgir des excroissances qui se sont entremêlées, intriquées, comme les brins d'osier, dans une pièce de vannerie fort complexe. Ils se présentent ainsi dans des approches où il est parfois difficile de distinguer les uns des autres » (Gadéa, 2001b, p. 104).

<sup>5</sup> « Etoile morte, il n'a plus assez de force pour se maintenir à la place qu'il occupe dans le système gravitationnel de la recherche, mais il continue encore un temps d'emporter dans sa direction ce qui est proposé pour le remplacer » (Gadéa, 2001a, p. 113).

prénotion pour parler comme Emile Durkheim. Quant au malaise des cadres dont il est fait état, qu'il me soit permis, au risque de passer pour un ancien combattant de rappeler que dans les années 60, on parlait déjà abondamment du malaise des cadres ! » (Benguigui, in Bouffartigue, 2001a, p. 342). Il devenait donc essentiel de tester empiriquement cette hypothèse de 'déstabilisation des stables', afin d'expliquer cette impression de récurrence des discours sociaux et sociologiques.

Mais le chômage des cadres peut être aussi interprété comme la mutation de la figure du cadre, sa banalisation au sens de perte de sa spécificité dans les nouvelles organisations du travail (hiérarchies raccourcies, organisation par projet, entreprise en réseau, travail par mission). La banalisation de l'accident de carrière serait symptomatique d'une société flexible. La figure du 'cadre à statut' serait remplacée par celle du **cadre nomade**, avec des trajectoires professionnelles d'une forme nouvelle, distincts des rares *managers* ou cadres dirigeants. Ce nouveau 'professionnel' aux frontières du salariat et de l'indépendance devrait désormais penser sa carrière comme un projet personnel. Projet dont il est responsable à travers la réactualisation de ses compétences, le maintien de son employabilité au sein de réseaux (et non plus d'une organisation). La rhétorique du 'cadre nomade', partie prenante du 'nouvel esprit du capitalisme' selon l'expression de L. Boltanski et E. Chiapello (1999), s'inscrit à mon avis plutôt dans la filiation du paradigme de la **technocratie**. La technocratie se positionne en critique de certaines prédictions marxistes de prolétarianisation massive. L'évolution de la production et des techniques entraînerait le développement de travailleurs qualifiés, techniciens et ingénieurs, mais surtout de cadres dirigeants, distincts par leur formation et leurs carrières : les managers.

Le chômage des cadres a donc participé dans les années 1990 de la modification des représentations de la catégorie, puisqu'aussi bien en entreprise qu'au niveau syndical, et chez les cadres eux-mêmes, le constat de la fin de la figure du 'cadre-à-statut' semble faire consensus. L'onde de choc de cette perturbation conjoncturelle se voit aussi dans la redistribution des positions des différents syndicats cadres (en particulier la CFE-CGC), qui doivent **refonder la 'spécificité'** de cette catégorie sur d'autres attributs que ce statut historiquement daté. Mais cette catégorie n'est pas purement nominale, puisqu'elle s'incarne dans des institutions historiques spécifiques (caisses de retraite, APEC, ANPE Cadres, syndicats). N'est-elle pas finalement assez résistante par rapport aux tentatives managériales de flexibilisation du monde de l'entreprise ?

Ce recul historique m'a également permis de comprendre que l'outil principal de dramatisation du chômage des cadres est toujours, quelle que soit la période étudiée, la croissance du **taux de chômage** des cadres. Cette croissance est comparée à l'évolution du taux d'autres catégories sociales. Cependant lorsque le taux de chômage se stabilise ou même diminue, comme depuis 1995, les organisations corporatives des cadres ne font pas le même battage médiatique, tandis que reviennent en force les discours sur la pénurie de professionnels qualifiés ! Les évolutions du chômage des cadres et des jeunes diplômés suivent la conjoncture, mais sont amplifiées par les enjeux sur la mesure et l'interprétation du phénomène. La reprise économique entre 1997 et 2001 permet de s'interroger sur la dimension conjoncturelle et/ou structurelle de cette 'déstabilisation' : les cadres sont-ils désormais plus vulnérables par rapport au chômage ?

### ***Du taux au risque : les débats sur la mesure du phénomène***

Les différentes mesures du chômage des cadres doivent être analysées, aussi bien par rapport aux institutions qui les réalisent qu'aux intérêts qu'elles représentent (Chapitre 2). Utiliser comme outil de mesure la croissance du taux de chômage ou le risque de chômage, le calculer sur l'ensemble de la population active ou seulement sur la catégorie cadres ne sont pas des choix neutres. Les questions sous-jacentes sont en effet très problématiques pour cette catégorie et ses instances représentatives : s'agit-il d'un phénomène conjoncturel ou structurel ? touchant l'ensemble de la catégorie ou seulement les 'moins cadres des cadres', soupçonnés éventuellement d'être des 'faux cadres' ? le chômage des cadres est-il spécifique ou reflète-t-il les grandes variables classiques (âge, diplôme, sexe) ? Ce travail de réflexion sur les outils de mesure du chômage des cadres se situe dans la tradition des réflexions sur la catégorie cadre, sur « les déformations statistiques de la catégorie selon la position qu'occupe l'instance productrice et les intérêts qui lui sont liés » (Boltanski, 1979, p. 102).

En effet, étant donné que cette notion est à géométrie variable, son dénombrement est un enjeu pour les syndicats de cadres, mais aussi pour les intellectuels. G. Benguigui et D. Monjardet ont déjà montré que les statistiques sur l'augmentation de la catégorie dans les années 1960-70 étaient 'bricolées' par les penseurs de la technocratie ou les penseurs des classes moyennes, avec une tendance à l'amalgame entre cadres supérieurs et cadres moyens. « Genre d'erreurs dont on peut, sans trop de risques de se tromper, dire qu'elles sont la manifestation d'une certaine idéologie, que celle-ci soit consciente ou inconsciente » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 14). Ces deux auteurs distinguaient deux types de manipulation : soit tactique, comme par exemple les syndicats de cadres qui cherchent à

élargir leur représentativité ; soit idéologique, comme par exemple le ‘messianisme des classes moyennes’.

Pour dédramatiser la montée du chômage des cadres entre 1992 et 1994, il convient donc de revenir aux concept-clés de la sociologie du chômage, **la vulnérabilité et l’employabilité**, tels qu’ils avaient été définis par R. Ledrut (1966). Termes qui font en même temps partie du vocabulaire ‘indigène’. Le taux de chômage est un raisonnement en terme de stock de chômeurs, et ne renseigne pas sur les flux, qui semblent justement s’être accélérés dans les années 90. La crise de l’emploi depuis les années 1970 s’est traduite à la fois par un accroissement de la vulnérabilité et par une dégradation de l’employabilité de certaines catégories de populations (jeunes peu qualifiés, femmes, ouvriers, immigrés), reflétée par un chômage de longue durée très élevé en France (Demazière, 1995a). Mais jusqu’en 1990, les cadres semblaient peu vulnérables au chômage, largement épargnés par les restructurations des entreprises et profitant de la création d’emplois qualifiés.

La ‘déstabilisation des cadres’ devrait pouvoir être mesurée par une réduction des écarts de vulnérabilité entre les catégories socioprofessionnelles. Ne faut-il pas relativiser fortement cette idée de ‘vulnérabilité de masse’, les cadres échappant encore malgré tout à la condition du ‘salarié de la précarité’ telle qu’elle a été définie par S. Paugam (2000) ? Une entrée en terme de **segments professionnels** (Tripiier, Dubar, 1998), qui tient compte de l’hétérogénéité objective de la catégorie, permet d’analyser les professions cadres structurellement ‘stables’ qui ont été touchées par la mutation du système productif. Les perturbations des années 1992-94 n’ont-elles pas surtout révélé la faible employabilité des cadres âgés, donnée structurelle qui avait été camouflée pendant les années 1970-80 par les politiques de ‘placards dorés’ des grandes entreprises ou des préretraites avantageuses ?

### ***De la sociologie du chômage à la sociologie des cadres : l’inscription du chômage dans des carrières différenciées***

En raison de l’hétérogénéité de la catégorie ‘cadres’ que les statistiques permettent d’appréhender, il semble nécessaire de replacer le chômage dans les carrières des cadres au pluriel (Chapitre 3). Des récits de carrière de différents types de cadres (purs autodidactes, techniciens promus par la formation permanente, cadres diplômés) apportent un éclairage complémentaire aux analyses statistiques. Mais au départ, je dois l’avouer, cette diversité de la catégorie en terme de professions, n’était pas mon intérêt premier. Mon attention était plutôt centrée sur le vécu du chômage, afin de réactualiser la recherche de D. Schnapper sur l’épreuve du chômage (1981). Le récit de carrière en début d’entretien visait avant tout à

saisir le profil du cadre interviewé. Cette partie de l'entretien permettait également de valoriser symboliquement le cadre au chômage, afin qu'il se sente assez à l'aise ensuite pour aborder sans trop de souffrances la deuxième partie de l'entretien sur les difficultés de la recherche d'emploi et les répercussions du chômage sur la vie privée.

Mais au fur et à mesure de mes lectures sur la sociologie des cadres, je me suis rendue compte que, à part les quelques rares travaux sur les femmes cadres (Laufer, 1982 ; Belle, 1991), les cadres dans les études empiriques sont en général des ingénieurs masculins diplômés de Grandes Ecoles dans des grandes entreprises. « Si l'on compare l'idéal-type étatique à la situation française, on est frappé par le fait que la catégorie des ingénieurs a toujours fait largement appel au recrutement en cours de vie active d'anciens ouvriers et techniciens peu diplômés. La plupart des travaux conduits sur les ingénieurs français ne prennent guère en compte ce phénomène, qu'ils sont pourtant toujours peu ou prou amenés à rappeler » (Bouffartigue, 2001b, p. 127). Or, dans mon échantillon empirique de cadres au chômage, je rencontrais plutôt des techniciens promus, des diplômés de l'enseignement supérieur universitaire, voire des cadres autodidactes, hommes et femmes, concentrés dans les fonctions administratives et commerciales des PME.

Toute catégorie sociale analysée de près révèle son hétérogénéité interne, que ce soit l'archipel des employés (Chenu, 1990) ou les ouvriers désenchantés (Beaud, Pialoux, 1999). L'unité symbolique de la catégorie cadre ne doit pas en effet faire oublier son hétérogénéité empirique, aussi bien en terme de professions qu'en terme de secteurs<sup>6</sup>. Ces récits de carrière permettent donc de réfléchir à la diversité des trajectoires d'accès au groupe cadre, retrouvant la tradition de la sociologie des cadres des années 1960-70. « Les recherches sur l'histoire de vie des cadres utilisent comme matériel de départ les trajectoires de carrière des cadres. Si l'on continue à parler de réussite individuelle, il s'agit plus précisément d'inscrire ces réussites individuelles dans des contextes datés (conjoncture économique ; état du marché du travail) et structurés (organisation de l'offre et de la demande). [...] La méthode consistant à partir des itinéraires des cadres permet alors de mieux mettre à jour la nature de la structuration préalable (différenciation et hiérarchisation) et d'expliquer en même temps la raison pour laquelle elle devient invisible et peut être interprétée par un discours qui la nie » (Saussois, 1982, p. 374).

---

<sup>6</sup> « Quant à leur homogénéité supposée, il me semble qu'elle n'était pas aussi importante qu'on veut bien le dire aujourd'hui. Elle ressemble fort à un mythe proche de celui de la prétendue homogénéité de la classe ouvrière à son âge d'or pour laquelle on oubliait les distinctions de manœuvres / OS / OP ou celles si importantes correspondant aux différentes branches d'activité (des mineurs aux cheminots en passant par les ouvriers de chantiers, les ouvriers agricoles ou les ouvriers du textile) » (Groux, in Bouffartigue, 2001a, p. 344).

Pour essayer de penser le rapport au statut cadre et le rapport au chômage, il semble essentiel de reconstruire les trajectoires professionnelles des cadres. Car la perte d'un emploi, cette mobilité professionnelle contrainte, ne prend pas la même signification si elle arrive en début de carrière ou en fin de carrière, si le cadre a toujours réalisé des mobilités internes ou a déjà vécu des mobilités professionnelles externes. « C'est plus cette trajectoire, véritable plan de vie, qui définit l'identité du cadre, que sa situation à un moment donné - en sorte que le chômage, qui interrompt le déroulement prévu ou projeté de la carrière, avec ses étapes rationnellement ou raisonnablement prévues moyennant tel ou tel effort accompli et tel ou tel obstacle surmonté, conduit à une véritable crise d'identité, que traduit le sentiment d'humiliation et de culpabilité » (Schnapper, 1994, p. 204). On retrouve donc la préoccupation des fondateurs de la sociologie des cadres à la fin des années 1960. « Nous voulons étudier les carrières effectives : qui fait carrière, comment, jusqu'où, pourquoi ? C'est l'idéologie de la compétence et du mérite qui voit ici ses postulats confrontés aux faits. Et puisqu'aucune norme ne le prévoit, qu'au contraire toutes l'excluent, on traitera finalement du pourtant bien réel **chômage des cadres : ce phénomène qui présente la curieuse particularité d'être présenté comme un accident provisoire avec une si belle persévérance qu'il finit par devenir permanent** » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 6).

A partir des récits de carrière, l'analyse des circonstances de mise au chômage permet de réfléchir sur les raisons possibles de cette banalisation de 'l'accident de carrière' : peut-on démontrer que les cadres sont désormais dans une entreprise en restructuration permanente au gré des fusions / restructurations / rachats ? La grande entreprise reste tout de même un milieu assez stable, surtout pour les jeunes cadres à 'haut potentiel', tandis que les PME-PMI [et les start-up] offrent une intégration beaucoup moins certaine. Les entretiens confirment-ils les conclusions des études statistiques ? Ce sont les cadres les plus âgés, notamment les cadres promus, qui seraient les principales victimes de l'entreprise flexible ; tandis que les jeunes diplômés de Grandes Ecoles échapperaient encore fortement au sort des 'salariés de la précarité' (Paugam, 2000). Mais la transformation du système productif avec la montée des PMI-PME au dépend des grandes entreprises modifie progressivement les formes des carrières des salariés, qu'ils soient cadres ou non-cadres.

## Chapitre 1

### **La dramatisation du chômage des cadres**

#### ***Les acteurs du drame : la 'spécificité' à l'épreuve du chômage***

Le groupe des cadres s'est constitué dans la période des années 1930 à 1960 autour d'un travail symbolique (définition et délimitation du groupe) et d'un travail politique (institutionnalisation à travers des porte-paroles, syndicaux et politiques, et des institutions) qui a permis la formation de la « cohésion de cet ensemble flou » (Boltanski, 1982, p. 463). Au cours des années 1990, le chômage des cadres amène à parler de fin ou d'éclatement de la catégorie. En effet, à première vue, après vingt années de crise économique qui ont touché principalement les catégories ouvriers et employés, la crise de 1991 n'épargne désormais plus personne. Cette augmentation du chômage des cadres est donc être dramatisée, c'est-à-dire présentée comme un problème social dramatique, intolérable, une catastrophe, qui nécessite l'intervention urgente des pouvoirs publics.

La dramatisation du chômage des cadres s'explique principalement par l'intervention des organisations catégorielles de cadres qui vont tenter de mobiliser l'opinion publique, les médias et les pouvoirs publics autour de ce problème social. Alors que les classes populaires sont toujours victimes du soupçon du 'chômeur professionnel', que le chômage des femmes est considéré comme moins grave, parce qu'elles pourraient se replier sur l'espace domestique<sup>1</sup>, le chômage des hommes cadres (et des jeunes diplômés) est interprété comme la preuve irrémédiable de la crise de la société salariale. Ceci confirme bien que le chômage est une construction sociale. « Le degré de légitimité sociale de la quête d'emploi est une construction sociale. Les représentations de la 'gravité', donc de la légitimité, du chômage varient avec certaines caractéristiques sociales » (Demazière, 1995b, p. 23). La spécificité du groupe des cadres se retrouve donc ici paradoxalement consolidée, et non pas dissoute, dans le sens où l'ensemble des institutions fondatrices de la catégorie se mobilisent pour la défendre et lutter contre la menace de la précarisation à partir de 1993-94, et dans le même temps, pour défendre aussi leur propre existence.

---

<sup>1</sup> Préjugé en grande partie faux, comme nous le montrerons dans la troisième partie, le statut de femme au foyer n'étant plus un statut de substitution valorisant et valorisé.

Pour comprendre les prises de position des différents acteurs en présence, et la manière dont se construit un problème social, parfois transformé en problématique scientifique, différents types d'archives ont été utilisés : presse généraliste, revues syndicales, revues de management, thèses et ouvrages de sciences humaines, documentaires, films, romans... 1967 marque la date approximative à partir de laquelle des textes sur le 'chômage des cadres' sont publiés et donc le début de mon travail de dépouillement d'archives. La comparaison entre les deux périodes 1960-70 et 1990 permet de rappeler que la 'précarisation des cadres' ou la 'fin des cadres', est un thème récurrent de la sociologie des cadres. Permet-il de comprendre les mutations actuelles de la catégorie cadre au niveau objectif ?

### **Les archives utilisées : la presse sur l'emploi des cadres**

Le choix de revues a été un peu fortuit. Ce qui a guidé mon choix était de représenter différents points de vue sur les cadres, et donc de diversifier les sources, mais aussi d'avoir des revues existant depuis 1967 pour pouvoir faire une comparaison historique.

Journaux généralistes ayant un lectorat 'cadres' : *Le Monde*, *L'Express*, *L'Exoansion*.

*Le Creuset*, devenue *Cadres et maîtrise*, puis *L'encadrement magazine*, revue de la CGC.

*Cadre CFDT*, revue de l'UCC - CFDT

*Options et FO Hebdo*, revues de l'UGIC-CGT.

*Responsables*, revue du Mouvement des Cadres et dirigeants Chrétiens.

*Point sur la retraite des cadres*, revue de l'AGIRC, Association Générale des Institutions de Retraite des Cadres.

*Courrier cadre*, revue de l'APEC, Association Pour l'Emploi des Cadres.

*Personnel*, revue de l'ANDCP, Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel.

### **Les institutions des cadres se mobilisent pour défendre leur spécificité**

Dans l'espace de la recherche d'emploi, seules trois catégories socioprofessionnelles<sup>2</sup> sont finalement vraiment bien distinguées par leur statut et leurs institutions spécifiques : les cadres (APEC, ANPE Cadres, caisses complémentaires de retraite, cabinets de recrutement, cabinets d'outplacement), les intermittents du spectacle<sup>3</sup> (ANPE du spectacle, Maison des artistes) et les non - cadres (ANPE).

Les cadres sont ainsi la seule catégorie sociale à avoir une association spécifique ayant pour vocation la gestion de l'emploi, l'Association pour l'Emploi des Cadres (APEC) créée en 1954, soit sept ans avant l'ANPE (1967), mais qui ne disposait pas alors de fonds propres et fonctionnait avec des bénévoles. Elle devient association loi 1901 à structure paritaire en 1966 et est financée désormais par un pourcentage sur les cotisations retraite (cotisation

<sup>2</sup> A côté d'autres catégories dans des politiques de lutte contre les discriminations à l'embauche : jeunes (missions locales, PAIO), handicapés (AGEFIPH, COTOREP) et éventuellement travailleurs âgés ou femmes.

<sup>3</sup> Classés depuis 1982 en majorité dans la catégorie 'cadres de l'information, des arts et du spectacle', au sein de la nomenclature 'cadres' au sens des PCS de l'INSEE.

salarié : 0,024 % et cotisation patronale : 0,036 %). Cette association a été créée sous la pression de la CGC qui en a défendu ardemment l'existence, notamment lors de la création de l'ANPE en 1967, contre l'avis des confédérations ouvrières. Elle est dirigée alternativement par la CFE-CGC et le MEDEF, et repose sur une définition extensive de la catégorie<sup>4</sup> : la cotisation antérieure à une caisse de retraite complémentaire cadre pour les cadres confirmés et la possession d'un diplôme de niveau bac+4 pour les jeunes diplômés<sup>5</sup>. L'APEC dispose de différents outils d'observation de l'emploi des cadres : une enquête annuelle sur les perspectives en terme de recrutement des cadres des entreprises (Panel Entreprise, France ou Europe) et un sondage d'opinion annuel sur un échantillon représentatif de cadres (Cadroscope). Dès 1991, à l'aide de ces outils d'observation, l'APEC commence à alerter l'opinion publique autour de l'emploi et du chômage des cadres, en organisant des campagnes de presse qui sont relayées par les journaux et revues spécialisés ayant un lectorat de cadres (notamment *Le Monde* ; *L'Express* ; *L'Expansion* ; *La Tribune*).

Jusqu'à 1992, l'APEC avait une délégation officieuse de l'ANPE pour le public des cadres, mais avec la croissance du chômage des cadres en 1992-93, la Mission cadres de l'ANPE crée des outils spécifiques pour les cadres afin de gérer le poids symbolique de ce phénomène (Pochic, Chatenay, 1999). « *Avec l'explosion du chômage des cadres, qui avait doublé, l'opinion publique a pris conscience que les cadres étaient touchés eux aussi, cela avait des répercussions fortes. Ca a entraîné une prise de conscience au niveau national de la Mission Cadre, il fallait faire quelque chose, l'ANPE ne pouvait pas ne pas agir, et donc nous avons décidé de nous équiper d'un outil spécifique* » (M. Swieton, Mission cadre ANPE Paris<sup>6</sup>). Les Agences Cadres existantes sont transformées en "Espaces Cadres", qui délèguent la gestion administrative aux ALE, pour se concentrer sur la mission de prospection / placement, avec des zones géographiques élargies. Un effort constant de prospection a été fait depuis 1992, et le nombre d'offres cadres gérées par l'ANPE est en constante croissance depuis (supérieur à celui de l'APEC depuis 1998). L'idée est de convaincre les entreprises utilisatrices de l'Agence pour les offres peu qualifiées de confier aussi leurs offres qualifiées, notamment sur des profils atypiques, comme les CDD ou les jeunes diplômés.

---

<sup>4</sup> « L'affiliation à une caisse de retraite de cadres est toujours le critère au nom duquel peut être revendiqué l'appartenance à la catégorie et par là, au moyen duquel peut être construite la définition extensive du groupe (correspondant aux intérêts de ceux qui en occupent les franges inférieures, petits cadres et assimilés) » (Boltanski, 1982, p. 102).

<sup>5</sup> Mais ce diplôme doit être obtenu au maximum un an auparavant, ce qui signifie que les jeunes diplômés au chômage de longue durée ne sont plus considérés comme des 'cadres potentiels' pour l'APEC.

<sup>6</sup> Entretien téléphonique le 11 mai 1999.

Les syndicats catégoriels vont également s'emparer du chômage des cadres et participent de cette dramatisation, en multipliant sur ce thème les articles dans leurs propres revues et des interventions dans la presse généraliste (alors que ce thème était complètement absent dans les années 1980). Alors que les syndicats de cadres au sein de confédérations ouvrières y voient la preuve ultime que les cadres sont des salariés comme les autres, a contrario, la CFE-CGC présente le chômage des cadres comme un problème 'spécifique' aux cadres, afin de défendre sa position de voie du milieu, ainsi que la frontière symbolique entre l'encadrement et les autres catégories. La nouvelle présidente de l'APEC en 1993, C. Cumunel, membre de la CGC et cadre promue de la banque défend, dans un essai, la catégorie dans cette période de troubles structurels. « *Non, les cadres ne sont pas trop payés ! Non, les cadres ne sont pas vieux à quarante ans ! Non, les cadres au chômage ne sont pas des incapables ! Non, les cadres ne sont pas des privilégiés ! Et, d'ailleurs, l'avenir ne peut se construire sans eux* » (C. Cumunel, *Lettre urgente aux cadres qui en ont ras le bol*, 1993, p. 43). Pour résoudre le chômage des cadres, les solutions avancées par la CFE-CGC sont principalement l'appel aux pouvoirs publics et aux intermédiaires de l'emploi des cadres (APEC ; ANPE Cadres ; FNE Cadres ; caisses de retraite) pour qu'ils mettent en place des mesures spécifiques pour assurer l'employabilité des cadres.

Les caisses de retraite s'engagent elles aussi dans la défense des cadres au chômage, et la revue *Point sur la retraite des cadres* publie de nombreux articles sur le chômage des cadres à partir de 1993. Après 'l'âge d'or' (1947-1977) et 'la période de stabilité' (1978-1991), s'ouvre en effet la 'période d'incertitude' pour le régime de retraite spécifique des cadres à partir de 1992<sup>7</sup>. Ces caisses complémentaires ont toujours eu une action sociale, l'aspect perte d'emploi étant couvert depuis 1968 par les points de chômage gratuits<sup>8</sup>. L'action de conseil et d'accompagnement dans la recherche d'emploi était déléguée à l'APEC avec des stages de 'redynamisation' AGIRC/APEC. A partir de 1994, les caisses s'engagent à soutenir l'employabilité des cadres au chômage par des services concrets dans des 'bases emploi' au niveau local. Cette action répond tout d'abord au problème d'équilibre des caisses, qui réalisent leur premier déficit significatif en 1993. Le chômage des actifs cadres leur coûte cher, à travers la gratuité des points de retraite et la diminution des cotisations, tandis que les rémunérations des cadres baissent en moyenne. L'obligation de rapprochement avec les

---

<sup>7</sup> Périodisation présentée dans le numéro spécial de 1999 de *Point sur la retraite des cadres*.

<sup>8</sup> Un cadre au chômage ne cotise plus directement pour sa retraite, mais des points de retraite minimum lui sont octroyés gratuitement par sa propre caisse pendant cette période de chômage.

caisses de retraite non-cadres ARRCO (accord du 25 avril 1996, qui institue le principe d'une compensation financière) remet même en question leur existence et leur spécificité<sup>9</sup>.

Le lien entre ces institutions spécifiques des cadres est assez fort, puisque l'AGIRC est une institution paritaire. Ainsi M. Vilbenoit, secrétaire général de la CFE-CGC depuis 1993, est également vice-président de l'AGIRC. Les caisses de retraite se défendent de vouloir concurrencer l'APEC ou l'ANPE Cadres, et se posent en institution complémentaire<sup>10</sup> (suivi personnalisé, et absence de prospection). Les articles sur le chômage et l'emploi des cadres sont nombreux dans la revue *Point sur la retraite des cadres* depuis 1992, avec une place importante laissée pour la communication de l'APEC. Alors que le V<sup>e</sup> programme d'action sociale (1994-98) préconise le « caractère ponctuel, sélectif et non-surdimensionné des aides aux demandeurs d'emploi », le VI<sup>e</sup> programme (1998-2002) révèle que l'aide en faveur des chômeurs est devenue prioritaire. Il préconise « une collaboration renforcée avec l'APEC, notamment pour l'organisation des stages et la formation des bénévoles conseillers des bases emploi ». Cette mission d'action sociale vise aussi à combler les manques de l'APEC en apportant une aide psychologique et un accompagnement personnalisé grâce à des tuteurs cadres retraités.

Des cadres au chômage, qui s'organisent collectivement sous forme d'associations, vont également utiliser les médias pour dénoncer ce qu'ils considèrent être une injustice, mais aussi proposer des solutions concrètes. Certaines développent ainsi l'idée du 'temps partagé' qui permettrait d'utiliser le gisement potentiel d'emplois de cadres à temps partiel dans les PME-PMI. D'autres développent l'idée d'indemnisation active pour les cadres au chômage de longue durée, qui peuvent ainsi prouver leurs compétences dans un stage en entreprise sans perdre leurs allocations chômage. Ils utilisent souvent comme justification de leur action la possible démotivation de l'ensemble de la catégorie, en raison de l'augmentation du chômage des cadres. « Hier, il ne fallait pas désespérer Billancourt. Aujourd'hui, il ne faudrait pas davantage désespérer ceux qui peuvent encore être des moteurs du développement économique. »<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Au colloque organisé par une association de cadres au chômage intitulé « La mutation des cadres », une responsable de l'action sociale d'une caisse de retraite, le groupe Médéric, avait fait une intervention dont le titre était « Les cadres existent et ce sont des mutants ». Elle commençait par rappeler en introduction : « Les cadres existent. Pour un auditoire comme le vôtre, cela a sans doute tout d'une lapalissade. Pourtant, combien de fois, dans les instances les plus diverses, n'a-t-on pas entendu sonner le glas des cadres » (M-A. Prigent, avril 1999).

<sup>10</sup> Une étude sur la contribution des caisses de retraite et mutuelles à l'employabilité cite l'exemple des cadres pour la France, pays où les caisses interviennent en général faiblement (IPSE-KOPPI, 1999).

<sup>11</sup> « Cadres chômeurs : pour une approche renouvelée », *Le Monde*, 29/11/95, article réalisé par le délégué de l'association France-Energie-Emploi (association parisienne de cadres au chômage) et par un consultant d'un cabinet de conseil.

Cette dramatisation orchestrée par les organisations corporatives et leur proximité avec les milieux dirigeants et les médias, leur permet de présenter les cadres comme une catégorie prioritaire.

### L'éternelle dramatisation du chômage des cadres

Mais cette défense catégorielle des cadres à l'épreuve du chômage se rencontre dès 1966. « L'apparition soudaine du chômage des cadres a permis à leurs organisations et surtout aux plus catégorielles d'entre elles de le présenter comme un problème spécifique et d'autant plus dramatique qu'il était plus spécifique, c'est à ce prix que se légitimaient les clameurs de ceux qui jusqu'alors s'étaient fort peu souciées du chômage des autres » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 118). Deux décisions politiques, prises en 1967 et 1981, à des périodes de très faibles taux de chômage des cadres, illustrent les mécanismes de cette éternelle dramatisation du chômage des cadres. Dès que le taux de chômage des cadres augmente, les organisations catégorielles des cadres organisent une campagne de mobilisation de l'opinion publique, à travers des interventions dans les médias, dans les institutions de formation des cadres. Leurs rapports privilégiés avec les instances dirigeantes leur permettent d'alerter directement les pouvoirs publics, qui mettent en place des mesures spécifiques pour lutter contre le chômage des cadres.

Dès 1966, A. Malterre président de la CGC et rapporteur de la section « Conjoncture et revenu national » au Conseil économique et social (depuis la fin des années 1950), demande que soient mises en place des mesures permettant d'accompagner l'ouverture de l'économie française à la concurrence internationale (avec le Marché commun et la CECA), afin d'assurer la 'sécurité de l'emploi' des cadres, ou l'employabilité des cadres, dans un vocabulaire plus contemporain<sup>12</sup>. En 1966, M. Debré, ministre de l'économie, réagit au rapport de conjoncture d'A. Malterre avec modération. « *Il n'y a pas de problème global d'emploi, mais il existe en effet dans certaines régions et dans certains secteurs d'activité des crises localisées dues à l'évolution des structures de production. Ces crises qui n'affectent qu'un petit nombre de travailleurs entretiennent cependant un climat d'incertitude qui affecte la masse des travailleurs [...] mais ces craintes ne sont pas fondées.* » (*Le Creuset*, n°482, 1966). Mais en 1967, la CGC organise une grande campagne de communication autour du 'malaise' des cadres. Les dirigeants de la CGC (principalement A. Malterre, son président et

---

<sup>12</sup> La 'sécurité de l'emploi' dans la mobilité est définie ainsi par A. Malterre en 1967 : « Nous ne cherchons à retourner à la stabilité de l'emploi dans l'immobilisme [...] Il faut créer les conditions permettant la mobilité de la main d'œuvre afin que ceux qui perdent leur situation puissent en retrouver une autre dans un délai et des conditions raisonnables » (*Le Creuset*, n°496, 1967).

R. Millot, son délégué général, également président de la FNSIC) multiplient les conférences de presse, les interventions dans les médias, les conférences dans les sections syndicales locales et dans les Grandes Ecoles. A. Lecompte, vice-président de la CGC et président de l'APEC, demande à l'UNEDIC de réaliser une enquête sur le chômage des cadres<sup>13</sup>.

A la fin des années 1960, le chômage des cadres est présenté par les dirigeants de la CGC et de l'APEC comme un 'drame humain', une chose 'inconcevable', un 'chômage injuste' et un 'scandale social', conséquence des fusions / concentrations / restructurations. Ce 'problème social' serait plus grave que pour les ouvriers, car les cadres auraient plus de difficultés à retrouver un emploi que des salariés peu qualifiés, en raison du nombre limité de postes d'encadrement. Le drame du cadre au chômage s'évalue donc principalement sur des critères moraux, et sur des critères de difficultés du reclassement (ou employabilité statistique). « *Les amateurs de statistiques qui ont tendance à nous accuser d'exagération sur le seul examen du pourcentage des cadres chômeurs (je rappelle qu'ils ne sont pas tous dénombrés) par rapport au nombre total de cadres ne tiennent aucun compte des facteurs moraux du chômage* » (A. Lecompte, *Le Creuset*, n°490, 1966).

Ces représentants des cadres doivent lutter contre l'amalgame entre chômeur et incapable, qui est véhiculé par les cadres eux-mêmes, comme l'illustre cette déclaration de R. Millot dans le cadre d'une intervention dans un centre de formation continue pour cadres. « *Il faut dire hautement pour répondre à des calomnies faciles que les cadres chômeurs dans leur immense majorité ne sont pas des hommes sans valeur ou ayant démérité. Ce sont pour la plupart du temps des victimes irresponsables. Il n'est pas mauvais de rappeler qu'une récente enquête de l'UNEDIC a montré que 77,7% ont perdu leur emploi à la suite de modifications économiques indépendantes de leur volonté, tandis que 3,4% seulement ont été 'remerciés' pour insuffisance professionnelle. Ce pourcentage est à l'honneur des cadres français. Heureux pays où il n'y a que 3,4% d'intellectuellement faibles et donc 96,6% de supérieurement intelligents* » (R. Millot, *Le Creuset*, n°507, 1967).

Dans les années 1960, dans la conception élitiste de la hiérarchie sociale, caractéristique de la CGC, aucune allusion n'est par contre faite au drame humain des chômeurs non-cadres, ce qui peut conduire à des exagérations. « *Les cadres plus que d'autres sont au cœur de ces problèmes, dont ils sont les premiers et parfois les seuls à payer les conséquences. Il faut absolument que nous parvenions à trouver les moyens d'atténuer, voire même de prévenir, les drames humains qui naissent de ces transformations sociales* » (R.

---

<sup>13</sup> Dont les résultats sont publiés sous le titre « Un douloureux problème social : les cadres en chômage, une enquête de l'UNEDIC », *Le Creuset*, n°505, 18 mai 1967, p. 6-7.

Millot, *Le Creuset*, n°482, 1966). « *Les ouvriers spécialisés peuvent espérer obtenir un emploi sans trop de 'perte' [...] mais le problème devient grave, voire tragique, quand il s'agit pour nos collègues ingénieurs, cadres, agents de maîtrise et assimilés, de retrouver une nouvelle situation, d'autant qu'à partir de 40 ans, ils sont déjà arbitrairement classés dans les cadres dits 'âgés'* » (M. Guillaume, secrétaire de la Fédération des cadres de la métallurgie, *Le Creuset*, n°487, 1966). Ce genre de déclarations alimente la 'colère des cadres' qui expriment leur mécontentement en 1967 par diverses manifestations.

Cette mobilisation semble porter ses fruits, puisqu'en 1967, G. Belorgey, le directeur du cabinet de J. Chirac (Secrétaire d'Etat à l'emploi), présente dans son discours sur la politique de l'emploi, lors de la création de l'ANPE, les deux grands problèmes restés en suspens : le chômage des jeunes (90 000 à 100 000) et le chômage des cadres (8 000 à 10 000, selon l'estimation des organisations catégorielles, c'est-à-dire la CGC). Le nœud de son argumentation n'est pas ce faible effectif, mais son augmentation rapide en quatre ans (il aurait doublé depuis 1963).

**« Pour une politique active de l'emploi »<sup>14</sup>**

Conférence le 21 octobre 1967

de G. Belorgey (directeur du cabinet de J. Chirac, Secrétaire d'Etat à l'emploi)

*« Je voudrais encore brièvement évoquer les grands problèmes en suspens. Ces grands problèmes en suspens tiennent aux difficultés d'ajustement propres à certaines catégories professionnelles ou démographiques (les handicapés physiques, les femmes, les jeunes, les cadres). [...] Le nombre de demandeurs d'emploi en dessous de 25 ans est de l'ordre de 180.000 à 200.000, et avant 21 ans, on peut vraiment situer le problème jeune. Il est de l'ordre de 90.000 à 100.000 avec en fait d'énormes disparités régionales [...] Si l'on prend les cadres au sens que ce mot a à l'égard des institutions de retraite, les cadres demandeurs d'emploi sont de l'ordre de 8 000 à 10 000. Il y en a beaucoup moins d'inscrits dans nos services, mais compte tenu des sondages effectués et tenant compte des résultats venant de l'UNEDIC et de l'APEC, nous pouvons effectuer un certain nombre de corrections et estimer raisonnable le nombre à 10.000. »*

*« Le problème est grave sur le plan psychologique, car il est véritablement inconcevable qu'une société qui a consommé des intelligences et des énergies les rejette au bout d'un certain temps et que des gens qui ont 45 ans se trouvent en chômage long, car le cadre est généralement un chômeur âgé et un chômeur long ; les trois mois sont souvent dépassés dans son cas ; c'est sept mois, douze mois, et lorsqu'ils s'incrument dans cette situation, il est de plus en plus difficile de l'en faire sortir. »*

*« En fait, le problème reste entier dans le domaine du placement et dans le domaine de la formation. Dans le domaine du placement, nous avons nos services, il y a l'APEC avec laquelle nous avons passé convention ; l'un et l'autre n'ont sans doute pas un taux de pénétration qui dépasse 2% dans le domaine des cadres ; il faut donc certainement améliorer les moyens et je veux vous dire que nous allons regarder de très près l'aide que nous pourrions apporter à l'APEC d'une part et d'autre part, dans le cadre des créations locales de l'emploi, prévoir tout particulièrement des sections cadres. »*

<sup>14</sup> Extrait de la revue *Personnel*, n°114, mars 1968, p. 42-49.

Pour remédier à ce problème, plusieurs mesures sont prises en 1967-68 : l'extension de l'assurance-chômage pour couvrir tous les cadres de toutes les entreprises ; une recommandation du Premier Ministre sur les fusions / concentrations, puisque 45 % des cadres de l'Apec en seraient victimes ; des accords UNEDIC - AGIRC sur les points chômage de retraite, financés en partie par l'UNEDIC et en partie par les institutions de retraite ; et la mise en place d'agences spécialisées pour les cadres au sein de l'ANPE. Ces sections locales de l'ANPE sont cependant très vite confrontées à la concurrence objective de l'APEC, qui détourne les offres d'emplois de cadres. L'ANPE se spécialise donc progressivement dans la partie la moins rentable du placement (Join-Lambert, 1975)<sup>15</sup>, tandis que l'APEC reçoit la délégation de l'ANPE pour le placement des cadres et assimilés (catégories 4 et 4 bis), le 4 février 1969.

A chaque augmentation rapide du chômage des cadres, comme à la fin des années 1970, les pouvoirs publics sont alertés conjointement par l'APEC et la CGC, et réagissent très vite. Pour lutter contre l'augmentation du taux de chômage des cadres, un Conseil des ministres extraordinaire réuni en février 1981 met en place un Pacte national pour l'emploi du personnel d'encadrement (dont les principaux axes sont présentés page suivante). Celui-ci instaure, entre autres, la notion de prévention de l'accident de carrière par un bilan professionnel en cours de carrière, les sessions *Perspectives*, réalisées au sein de l'APEC (qui resteront cependant jusqu'à aujourd'hui en nombre limité).

---

<sup>15</sup> Elle est située presque uniquement sur le marché externe, les offres cadres représentent 1% des offres gérées par l'ANPE en 1977 (Rose, 1978). Le taux de pénétration du marché de l'emploi cadre est très faible, puisque seulement 3% des offres cadres passent par l'ANPE en 1993.

**Pacte National pour l'emploi du personnel d'encadrement**  
(Conseil des ministres extraordinaire du 23 février 1981)

Les mesures retenues en faveur de l'emploi du personnel d'encadrement répondent à trois objectifs :

**I. Prévenir le chômage du personnel d'encadrement**

- réalisation d'expériences de bilan professionnel en cours de carrière (*Perspectives*, APEC)
- organisation au niveau départemental de rencontres tripartites sur l'emploi du personnel d'encadrement (DRTEFP, CGC, entreprises)
- amélioration du contrôle de l'emploi pour le personnel d'encadrement (par l'Inspection du travail)
- maintien en emploi à temps partiel des personnels d'encadrement expérimentés dans les entreprises en difficultés (avec aide financière de l'Etat)

**II. Faciliter l'embauche du personnel d'encadrement**

- exonération des charges sociales pour les entreprises embauchant du personnel d'encadrement expérimenté (prime aux travailleurs âgés de plus de 45 ans)
- insertion en entreprise par des stages de mise à niveau pour cadres
- bourses individuelles de formation pour cadres en difficultés particulières d'emploi (FNE Cadres)
- incitation à l'embauche de chercheurs par les PME (soutien de l'ANVAR)
- recrutement de 150 agents de l'ANPE (au niveau du personnel d'encadrement)
- diffusion des offres d'emploi de contractuels dans la fonction publique (circulaire ministérielle)
- recrutement et formation de 1 000 informaticiens 1980-81 (Syntec, ANPE, APEC, AFPA)
- favoriser par les cadres demandeurs d'emploi la création d'organismes de prestations de services

**III. Améliorer le fonctionnement du marché de l'emploi**

- amélioration du fonctionnement des services de l'emploi pour les cadres (rapprochement et coordination ANPE, APEC, APECITA)
- favoriser l'emploi du personnel d'encadrement à l'étranger
- protection des candidats répondant aux offres d'emploi
- suppression de la condition de ressources pour l'attribution des aides à la mobilité

En 1992, M. Aubry était-elle consciente de cette éternelle dramatisation du chômage des cadres ? Elle répond en effet à C. Cumunel, nouvelle présidente CGC de l'APEC, qui demandait une intervention du Ministère de l'emploi, en ces termes. « *Il ne faut pas dramatiser le chômage des cadres. Le taux de chômage des cadres s'élève à 3%, contre 9,8% pour la moyenne nationale. Certes, la conjoncture est difficile, mais structurellement, la tendance est à l'accroissement du taux d'encadrement dans les entreprises* » (*Le Monde*, 01/02/1992). Mais l'augmentation du chômage des cadres à un niveau sans précédent en 1993 semble légitimer une intervention publique urgente, alors que l'exclusion (entendue comme le 'chômage des ouvriers ou des employés') est socialement plus tolérée. Cette différence de légitimité sociale apparaît dans le premier discours sur l'emploi en 1993 du nouveau Ministre du travail, M. Giraud. « *Trois préoccupations m'animent. D'abord, l'importance des licenciements économiques : sur ce point, je demanderai aux entreprises de faire un effort, de tout tenter avant le licenciement. Ensuite, le chômage des cadres, en augmentation de 22% en 1992 et particulièrement impressionnant en Ile-de-France (+70 % en deux ans). L'élargissement du champ de l'exclusion enfin, qui entraîne une distorsion du tissu social. Je me dois de refuser toute fatalité* » (*Le Monde*, 17/04/93). Le potentiel électoral des cadres

n'est peut-être pas sans lien avec cet empressement des pouvoirs publics vis-à-vis du chômage des cadres.

Pour comprendre comment l'opinion publique a été alertée sur le drame des cadres au chômage dans les années 1990, j'ai essayé de récolter les différents supports de cette dramatisation dans le champ médiatique (presse, documentaire, romans...).

### Dramatisation et médiatisation d'un problème social

Certains journalistes vont relayer cette dramatisation à partir de 1992. La proximité sociale des journalistes ('cadres de l'information, des arts et du spectacle' au sens de la nomenclature des PCS de l'INSEE), et la position sociale de leur lectorat, n'est peut-être pas étrangère à leurs prises de position dans les années 1990. De nombreux articles paraissent dans *Le Monde* entre 1993 et 1995, écrits par A. Lebaube, ou A. Beuve-Méry, sur un ton très dramatisant<sup>16</sup>. A. Lebaube parle 'd'effritement' de la catégorie, de 'banalisation' du statut cadre et de 'désenchantement' des cadres, puisque sa spécificité par rapport aux non-cadres était notamment sa protection contre le risque de chômage et la carrière à vie. Des témoignages publiés montrent que les cadres au chômage sont très motivés, cherchent dans une très mauvaise période, et sont complètement désemparés de rester aux portes des entreprises.

Ces articles entretiennent l'image de la spécificité du chômage des cadres par rapport au chômage en général ou aux phénomènes d'exclusion. Les exemples donnés sont ceux plutôt de jeunes diplômés ou de cadres expérimentés que de cadres âgés autodidactes, ce qui accentue le côté intolérable et nouveau de cette situation. Un article parmi d'autres, reproduit page suivante, montre bien comment est dramatisée cette idée du 'divorce' entre les cadres et leurs directions après la 'lune de miel' des années 1980.

---

<sup>16</sup> Sans que je puisse prétendre avoir recensé l'ensemble des articles du *Monde*, divers titres montrent bien le ton utilisé par les journalistes : « Chômage des cadres : le gâchis » (9/12/92) ; « Union sacrée pour les cadres chômeurs » (30/01/93) ; « Les cadres déçus par l'entreprise. Aucune catégorie n'échappe désormais au chômage » (23/02/93) ; « Cadres à l'encan : chronique des non-travaux forcés » (11/03/93) ; « Les divorcés de l'entreprise. Processus interrompu » (14/04/93) ; « La fin de l'exception informatique » (23/03/94) ; « Le spleen des cadres » (10/02/94) ; « Banalisation des cadres. La convalescence du recrutement » (12/04/95), « Les dirigeants à la recherche de repères » (2/02/96) ; « Radioscopie du malaise des cadres » (23/09/98).

**« Les divorcés de l'entreprise. Processus interrompu  
Remise en cause des fondements des logiques antérieures »**

(texte intégral)

Alain Lebaube, *Le Monde*, 14 avril 1993

S'il y a divorce entre l'entreprise et les cadres, avec les années 90, le mouvement ne remet pas simplement en question ce qui apparaîtrait avec le recul comme une parenthèse, la réconciliation des Français avec l'économie. S'agissant des cadres, c'est un processus historique d'évolution qui se trouve en passe d'être interrompu, **un ressort de l'implication qui risque d'être rompu.**

Jusqu'au tournant de 1973-1974, le sentiment d'immortalité dominait et, face à l'immutabilité de l'entreprise, les cadres pouvaient développer, au nom de la modernité, leur propre mobilité. Ils étaient à la fois les servants d'un système que rien n'amenait à critiquer, à la différence d'autres catégories sociales, et les éléments qui se chargeaient d'introduire une nouvelle dynamique. De cette époque datent les premiers clichés sur " le jeune aux dents longues ", l'attaché-case et autres attributs d'une fonction sociale valorisante.

Puis vint la divine surprise, bâtie sur des paradoxes, dont le premier fut d'être un produit de la gauche au pouvoir. A cause de la crise, l'opinion se rapprochait de l'entreprise et se mettait à découvrir l'intangibilité apparente des mécanismes économiques.

**Myopie ou outrecuidance ?**

Hier contesté, le patronat était investi d'un pouvoir colossal, et les cadres avec eux. Brutalement, un nouveau raisonnement se fit jour. Puisque l'entreprise pouvait périr, et les emplois disparaître avec elle, le patronat et les salariés avaient un intérêt commun.

Tous devaient lutter ensemble car de la réussite économique et de la compétitivité dépendait le maintien des postes de travail existants ou leur développement. Selon les variantes d'un théorème attribué à Helmut Schmitt, alors chancelier allemand, « l'investissement d'aujourd'hui assure la performance de demain qui créera les emplois d'après-demain ».

Pendant quelques années, cette croyance s'imposa presque sans restriction et cette lune de miel dura, au moins dans les sondages. Dans le paysage social, on leur doit l'apparition de thèmes tels que 'la culture d'entreprise', le 'projet d'entreprise' et les cercles de qualité. Pourtant, et tout à fait logiquement en raison des circonstances, des accrocs de plus en plus nombreux furent, dans le même temps, faits au contrat moral qui semblait lier les différentes parties. Justifiées d'abord par les restructurations et donc appréciées comme un mal nécessaire, les vagues de licenciement ne cessèrent pas vraiment, puis reprurent de plus belle, après la guerre du Golfe.

Le processus d'externalisation, engagé par les grosses entreprises, eut pour effet de rendre plus vulnérable la main-d'oeuvre désormais placée dans le régime de la sous-traitance. Surtout, la croissance des effectifs sous contrat à durée déterminée ou en mission d'intérim acheva d'accélérer l'inquiétante précarisation du marché du travail avec son corollaire, le chômage.

**Myopie ? Outrecuidance ?** A ce moment-là, les cadres pas plus que les chefs d'entreprise ne se rendirent compte du piège qui se refermait sur eux. Ils portaient trop d'espoirs et s'imaginaient investis d'une mission qui, par contre-coup, grandissait leur aura. Un peu abusivement pour certains d'entre eux, ne les assimilait-on pas tous à des 'managers' ? Croyant définitives les épousailles entre la France et ses entreprises, ils assénaient leurs certitudes en promenant un œil froid sur les événements. Désormais, pensaient-ils, le retour en arrière serait impossible et l'opinion publique ne reviendrait pas à l'âge de pierre de l'analyse économique. Et ils étaient d'autant plus fondés à le croire que, privilégiés ou préservés, ils s'imaginaient à l'écart des grandes manoeuvres pour la réduction des effectifs. De **1987 à 1990, ils connurent même l'euphorie** : via la chasse de têtes, les employeurs les courtoisèrent, les salaires faisaient des bonds et ils pouvaient afficher des prétentions jusqu'alors inconnues.

**Patatras ! Les arbres ne montent jamais jusqu'au ciel, disent les boursiers. Avec l'apparition du chômage des cadres, un mal pernicieux ébranle une belle construction. Et, ironie, ce sont les anciens enfants gâtés qui se transforment en accusateurs.**

Cette analyse qui repose sur le 'syndrome de Patatras' montre bien que ce qui choque dans le chômage des cadres, c'est la notion de chute, qui correspond à une vision hiérarchisée de la société française. Les cadres tomberaient de haut, ce qui doit être plus douloureux que l'ouvrier qui lui ne tombe pas vraiment plus bas que sa condition de prolétaire. D'ailleurs un

ouvrier ne ‘tombe pas au chômage’, il ‘perd son boulot’. Mais le terme de ‘patatras’ est aussi pertinent dans le sens où il est défini comme ‘une chute bruyante’ selon *Le Petit Robert*. Effectivement la brusque augmentation du chômage des cadres entraîne toujours beaucoup de bruits, tandis que la progressive, mais inéluctable, augmentation du chômage des ouvriers et des employés depuis les années 1960 n’a pas obligatoirement entraîné les mêmes réactions d’indignation dans l’opinion publique. Les syndicats ouvriers ont probablement plus de difficultés à alerter l’opinion publique autour de la défense des catégories populaires précarisées, toujours menacées du stigmate du ‘chômeur assisté’.

La même expression utilisée à la fin des années 1970 montre bien cette constance dans la dramatisation du chômage des cadres, particulièrement dans la presse avec un lectorat de cadres comme *L’Express*, *L’Expansion* ou *Le Figaro*. « *Superbes, ils caracolaient à la tête des colonnes quand - patratas ! - un boulet vient les faucher. Désarçonnés, ils s’enfoncent et se dissolvent dans la cohorte chancelante des grands traumatisés* » (B. Lalanne, « Cinq cadres licenciés pour cause économique racontent », *L’Expansion*, mai 1976). Vingt ans après, un journaliste de *L’Expansion* écrit un essai pour dénoncer la précarisation de l’emploi et du statut des classes moyennes, qui expliquerait leur démotivation (Y. Messarovitch, *Le grand gâchis*, 1996).

Ce décalage entre la médiatisation de ce phénomène et sa faible probabilité objective a déjà été mise en lumière par A. Garrigou dans sa thèse en 1980. « Le chômage des cadres est un sujet très souvent repris par la presse des années 1960 et 1970. Il y est présenté comme le résultat des modifications de la structure des entreprises et de l’inadaptation plus rapide des connaissances. Les cadres font figure de grandes victimes des mouvements de fusion et concentration qui modifient le visage de l’économie française vers 1965-1967. [...] Mais si l’on compare le mode dramatique sur lequel est évoqué le malaise des cadres et l’importance réelle du phénomène, on peut être surpris » (Garrigou, 1980, p. 128-130). La même remarque sur le décalage entre le phénomène objectif et sa médiatisation a également été faite sur le chômage des années 1990. « La dégradation des conditions d’insertion professionnelle pour les cadres et ingénieurs, au début des années 1990, modérée en réalité, mais très fortement médiatisée par la presse pour cadres et dirigeants d’entreprise, a été très mal ressentie dans la plupart des écoles. [...] Pour faire face à cette « crise », qui illustre peut-être davantage l’emprise du champ médiatique sur les consciences individuelles qu’elle n’est réellement fondée en réalité, les écoles les plus petites, mais également les écoles de rang intermédiaire, celles qui subissent la double contrainte, vont se faire les relais, auprès des élèves, du discours alarmiste tenu par certains journalistes » (Lazuech, 1999, p.266-267).

La remarque assez ironique d'A. Lebaube quand le taux de chômage des cadres se stabilise en 1994 ne permet pas de savoir s'il est conscient qu'il a entretenu le 'mythe de la déstabilisation'. « *Avec la récession, au contraire, il fallait admettre que, dans un pays qui a su se faire une spécialité de la sélection des élites, celles-ci n'étaient pas mieux loties que les autres. Pis, cela ébranlait la place accordée aux diplômés, anéantissait les efforts consentis et ruinait toute espérance de promotion sociale... Les tables de la loi renversées et détruites, en quelque sorte. Il était donc temps que les choses rentrent dans l'ordre, et, de ce seul point de vue, la stabilité du chômage des cadres revêt une valeur symbolique importante* » (*Le Monde*, 19/10/94). Une étude exhaustive des archives du *Monde* dans les années 1990 (grâce au moteur de recherche du site Internet du *Monde*) permet d'avancer que ce thème est progressivement remplacé après 1995 par d'autres thèmes spécifiques aux cadres : les 35h, le 'nouveau' stress des cadres et les possibles pénuries de main-d'œuvre dans certaines professions qualifiées.

Le 'cadre-en-chômage' devient également médiatique à travers différents films qui sont le reflet de la mentalité d'une époque, comme « Une époque formidable » (de Gérard Jugnot, 1991) ou « La crise » (de Coline Séreau, 1992). Plusieurs soirées Théma sur la chaîne Arte sont consacrées dans les années 1990 aux cadres, dont l'une sur « Le chômage des cadres » (25/10/93). Un documentaire fait ainsi le portrait d'un cadre 'déchu'. Ancien directeur informatique en fin de droits, il vit encore dans sa luxueuse villa et roule toujours en Porsche. Mais depuis la perte de son emploi, il a eu un accident de la circulation, a été cambriolé et a divorcé. Même le Bureau des carrières de Polytechnique semble désespéré devant ce phénomène sans précédent : des polytechniciens sans emploi, comme le montre le documentaire ce même soir sur « Polytechnique inconnue » (de A. de Sédouy et M. Treguer). En 1999, les débats qui réunissent J-C. Milner, C. Cumunel et C. Dejours après le documentaire « Etre cadre, à quel prix ? » feront même l'objet d'une publication (Graffin, 1999). Les conseils dans une structure d'ouplacement, dans un cabinet de management et dans l'accompagnement d'une restructuration font encore l'objet d'un documentaire en mai 2000 sur Arte, intitulé « Managers, encore un effort ! ». Sept ans après, sur un marché de l'emploi redevenu très dynamique, il est selon moi significatif que la série de documentaires diffusés par Arte sur « Le cadre dans tous ses états » montre à la fois des cadres sous pressions des objectifs en entreprise (« Les yeux sur les courbes », 31/10/2000) et les différentes manières pour attirer ou retenir les meilleurs éléments sur un marché plus tendu (« Chasseurs de primes », 7/11/2000).

Un autre forme de médiatisation de ce problème social sont les ouvrages publiés par des cadres au chômage. A partir de 1992, des témoignages de cadres au chômage vont être publiés afin d’alerter l’opinion sur la détresse des chômeurs et la précarité généralisée. On peut citer par exemple A. Ratouis<sup>17</sup>, *28 mois au pays du chômage* (1992), J-P. Dautun<sup>18</sup>, *Chronique des non-travaux forcés* (1993), A. Lasserre<sup>19</sup>, *Jours chômés* (1997) ou C. Gallois<sup>20</sup>, *L’honneur du chômeur* (1998). Tous ces ouvrages accèdent à l’espace public, puisqu’ils sont commentés dans la presse généraliste comme reflétant la souffrance des chômeurs qui normalement se taisent (comme *Le Point*, *Lire*, *L’Expansion*). Ces essais visent à briser le tabou du chômage, particulièrement dans cette catégorie où il vaut mieux se présenter comme un chercheur d’emploi que comme un chômeur. « *Taire son chômage est tentant, mais revient à participer de l’élaboration de cet imaginaire. [...] Avoir été au chômage et ne pas en faire de mystère n’améliore pas son image de marque. L’effet d’affichage joue : ceux qui rompent pas avec ce qui reste un tabou se voient affubler de toutes les tares que l’imaginaire collectif attribue aux chômeurs* » (A. Ratouis, *Cadres CFDT*, n°358, 1993). « *L’idée est arrivée ainsi : ce seraient eux qui témoigneraient, ceux à qui on ne donne jamais la parole, ceux qui luttent tous les jours contre la volonté d’en finir* » (C. Gallois, 1998, p. 8). Les témoignages de chômeurs ‘non-cadres’ sont par contre plus rares, comme si les professions intellectuelles arrivaient plus facilement à accéder au champ éditorial que les catégories populaires. Les cadres sont en effet à la fois des producteurs d’ouvrages et une clientèle privilégiée des maisons d’édition.

Des spécialistes des Ressources Humaines écrivent également des essais pour dénoncer le sort des cadres victimes des restructurations des entreprises, et leur donner des conseils pour gérer leur recherche d’emploi. Comme F. Fettu et B. d’Oranno, *Etre cadre dans la crise* (1993) ou M. Villette, *Le manager jetable* (1997). M. Villette, qui a été cadre chez BSN (une grande entreprise), consultant à Eurequip (cabinet de consulting en Ressources Humaines et Qualité), directeur d’études à *Entreprise et personnel* (centre de ressources en

<sup>17</sup> Il est à mon avis intéressant de remarquer qu’A. Ratouis devient ensuite chargée de mission au Commissariat au Plan sur le thème « Travail social, associations, précarité », et qu’elle publie plusieurs articles sur le chômage dans la revue *Cadres CFDT*.

<sup>18</sup> Jean-Pierre Dautun était cadre spécialiste des Ressources Humaines, au chômage depuis deux ans. Son livre, épuisé, a été réédité en 2001.

<sup>19</sup> Anne Lasserre était consultante dans le domaine de la formation multimédia et proche des milieux scientifiques, puisqu’elle avait publié des articles dans des revues sur la pédagogie des NTIC.

<sup>20</sup> Cette écrivain, cadre dans l’édition, avait été licenciée d’Albin Michel en mars 1997 pour « perte de confiance » et avait reçu en janvier 1998 la Légion d’honneur. « *Le paradoxe était trop exemplaire : c’était quoi cette société qui marchait sur la tête ? J’en ai fait aussitôt une chronique, « L’honneur du chômeur » qui a été publiée le lendemain dans Le Figaro.* » (p.7) En plein milieu du mouvement des chômeurs, C. Gallois est invitée à « Nulle part ailleurs » sur Canal Plus et propose de publier des témoignages de chômeurs. Parmi ces témoignages, la majorité sont des chômeurs anciens cadres ou professions intermédiaires, sur-représentés par rapport aux statistiques de l’enquête Emploi, mais ayant plus de facilités avec le genre épistolaire...

management), qui a même écrit un article de sociologie dans *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (Villette, 1992) reflète bien le passage de la croyance en l'entreprise enchantée des années 1980 (*L'homme qui croyait au management*, 1988) au désenchantement des années 1990.

Des romans policiers suivent même cette veine, comme le roman français d'un cadre dirigeant dans la restructuration d'une grande chaîne de télévision, *Salarié matricule 1437* d'A. Wickman (1997). Ce roman est écrit par l'ancien adjoint du DRH de Thomson au moment de sa nationalisation, devenu ensuite éditeur chez Albin Michel et spécialiste de la dénonciation des élites en France<sup>21</sup>. Un roman américain, *Le couperet* (D. Westlake, *The Ax*, 1997, traduit en 1998 aux éditions Rivage) prend également le 'drame' du cadre au chômage pour scénario. Ce roman raconte l'histoire d'un petit cadre commercial de province mis à pied à 45 ans, après 20 ans de bons et loyaux services dans son usine à papier, en raison d'une fusion/restructuration. Au bout de deux ans de recherche d'emploi infructueuse, son couple vacille, ses enfants partent à la dérive, son confort matériel est menacé. Il passe alors une petite annonce correspondant à son profil afin d'éliminer tous ses concurrents potentiels et devient un serial-killer. Ce livre a été salué par la critique américaine comme une dénonciation des excès du libéralisme américain, comme en témoigne le titre de sa critique dans *The Washington Post* (22/06/97) : « *Unemployment is murder* ». Ce récit écrit à la première personne permet l'identification des lecteurs cadres, ce qui génère le malaise comme l'exprime la critique américaine : « *Burke Devore could be the unemployed guy next door, even the former colleague from down the hall. His story will make many readers past 40 deeply uneasy [...] Tell yourself that it's only fiction, nothing but a novel.* » Il rencontre un grand succès en France, reçoit plusieurs prix littéraires dans la catégorie 'roman noir étranger' (Les 24h du livre du Mans 1999, Festival de Cognac 2000) et est commenté dans tous les médias 'cadre' (*Le Monde Diplomatique*, *France Culture*, *Lire*, *Courrier Cadre*)<sup>22</sup>.

De même, le chômage des cadres qui semble être l'indicateur ultime de la crise de la société salariale, amène les sociologues à inscrire cette problématique sur l'agenda scientifique. Les sciences sociales contribuent donc paradoxalement également à la médiatisation de ce phénomène.

---

<sup>21</sup> On lui doit des ouvrages spécial 'cadres' comme *Les carriéristes. Du bon usage de la cravate à rayures* (écrit avec M. Patterson, Ramsay, 1983) ou *La nomenklatura française. Pouvoirs et privilèges des élites* (écrit avec S. Coignard, Belfont, 1986), réédité sous le titre *L'omerta française* (chez Albin Michel, 1999).

<sup>22</sup> Le compte-rendu de *Courrier Cadre* en juillet 2000 met bien en avant que ce roman de 1997 est désormais daté par rapport à la reprise de l'emploi : « Il ne reste donc plus qu'à espérer que *Le couperet* passera à la postérité comme un document daté, au même titre que *Les raisins de la colère* de Steinbeck ou *On achève bien les chevaux* de Mac Coy pour la dépression des années trente » (*Courrier Cadre*, n°1356, p.15).

## La problématisation en sciences sociales du problème social

Dans les années 1960-70 comme dans les années 1990, la dramatisation du chômage des cadres oblige progressivement les experts des sciences humaines à se positionner. Des articles, des ouvrages ou des thèses sont écrits, des appels d'offre sont lancés, afin de donner un avis scientifique sur le chômage des cadres.

Dramatisé à la fin des années 1960 par les organisations catégorielles, relayé par les médias, le problème social du chômage des cadres devient une problématique classique de sociologie du travail au début des années 1970. Ce décalage de quelques années reflète selon moi la position d'observateurs du changement social des sociologues, qui collent moins à l'actualité que les journalistes. En 1970, G. Benguigui et D. Monjardet écrivent ainsi un ouvrage sur *L'emploi des cadres* dans lequel le chômage des cadres est présenté comme l'indicateur de la fin du mythe de la stabilité de la catégorie. Ceci confirmerait la fin de la spécificité des cadres et donc que la position de 'voie du milieu' de la CGC est insoutenable<sup>23</sup>. En 1971, G. Sautay et C. Dauremus écrivent eux aussi un ouvrage sur *Les cadres face à l'emploi* où ils présentent la mise en place des institutions destinées à fluidifier le marché de l'emploi des cadres. Dans les ouvrages généralistes sur les cadres, le chômage fait *a minima* l'objet d'un chapitre, présenté comme la préoccupation majeure des cadres : en 1971, dans le *Armand Colin* de J-P. Bachy ; en 1973, dans le *Que sais-je ?* de J. Doublet et O. Passelecq par exemple<sup>24</sup>.

Mais ces ouvrages n'utilisent que des données secondaires, produites par l'APEC, l'INSEE ou les syndicats de cadres et les auteurs ne réalisent pas eux-mêmes d'enquêtes *ad hoc*. Ces experts des sciences sociales, s'ils relativisent cette dramatisation subjective par rapport aux données objectives sur l'emploi des cadres, ne déconstruisent pas les mécanismes de cette dramatisation, notamment le rôle central des porte-paroles de la catégorie.

---

<sup>23</sup> « L'importance du chômage réside moins dans ces formes que dans son existence elle-même, dans le fait que, manifestation de l'insécurité fondamentale, celle de l'emploi, il témoigne que le droit au travail, s'il s'inscrit dans la Constitution, ne l'est pas dans les structures économiques et que les cadres ne jouissent d'aucune privilège... Le chômage des cadres, c'est on le dit et il faut y insister, la fin d'un âge d'or et de quelques illusions résumées en premier lieu dans la mythologie du fidèle collaborateur » (Benguigui, Monjardet, 1970).

<sup>24</sup> « Le chômage des cadres est-il un phénomène nouveau, comme on semble l'affirmer souvent ? Il s'agit plutôt d'un phénomène qui s'aggrave, car on ne peut prétendre qu'il soit d'apparition récente, dans la mesure où la grande crise économique des années 30 a provoqué la mise au chômage des cadres comme celle des ouvriers et employés. Mais depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'expansion rapide de l'économie française accompagnée d'une sérieuse pénurie de cadres pouvait faire oublier le phénomène du chômage des cadres. [...] La préoccupation majeure des cadres est aujourd'hui la sécurité de l'emploi. Plus le cadre avance dans sa vie professionnelle, plus il redoute d'avoir un jour à résoudre un problème d'emploi » (Doublet, Passelecq, 1973, p. 64).

Les thèses soutenues sont, selon moi, particulièrement révélatrices d'un sujet 'à la mode', qui semble à la fois novateur et légitime pour un étudiant qui cherche à intégrer un champ disciplinaire académique et je n'y échappe pas<sup>25</sup>. Commencées dans les années 1970, deux thèses portent ainsi peu ou prou sur le chômage des cadres et son impact sur la catégorie. Dans une thèse de sciences de l'éducation, G. Squillante (1980) présente les efforts techniques qui ont été mis en place depuis la fin des années 1960 pour rapprocher les offres et les demandes d'emploi cadres au sein de différents intermédiaires (APEC, ANPE, ONISEP). Le choix de ce sujet semble lié à une situation personnelle, puisque l'auteure a été une cadre au chômage pendant un an et a retrouvé un poste d'enseignant-chercheur contractuel à l'Institut de Management de l'Information (Paris). Cette 'thèse' douteuse sur le plan scientifique reflète avant tout une volonté de dénonciation des insuffisances des intermédiaires de l'emploi<sup>26</sup>.

Dans son doctorat de sciences politiques, A. Garrigou (1980) avance que le chômage des cadres participe du mythe originel du collaborateur déchu et entretient cette notion de 'malaise des cadres', qui n'est peut-être qu'une construction des experts. « Le problème sous-jacent au malaise est celui de la prolétarianisation (responsabilités, chômage, hiérarchie des revenus). Or nous avons vu que la fonction même de la notion de cadre est une fonction de déprolétarianisation. Englobant des éléments menacés par la prolétarianisation, elle englobe aussi le malaise de la prolétarianisation. Le malaise des cadres est une expression des tensions du discours sur les cadres dans la mesure où la valorisation de leur rôle se heurte aux réalités de leur situation. En ce sens, il est une construction d'analyste parce qu'il renvoie à un fossé théorique : celui qui sépare le concret de son modèle. Il constate que les cadres ne sont plus ce qu'ils étaient, qu'ils ne sont plus patrons. Car cet Eden auquel renvoie le modèle du cadre n'est pas celui des cadres, mais celui où les cadres n'existaient pas, mais seulement les patrons. De ce point de vue, il relève d'une sorte de complexe de la chute originelle. Ainsi le malaise des cadres relève largement du champ idéologique, ce qui explique qu'il soit constitutif de la notion de cadre dans sa dimension idéologique » (Garrigou, 1980, p. 142-143). A contrario, dans les années 1980, aucune thèse de sciences humaines à ma connaissance n'aborde plus de près ou de loin le thème du 'chômage des cadres'.

---

<sup>25</sup> Cet indicateur est bien sûr à prendre avec précaution, puisque derrière le terme homogène de 'thèse' se cachent des statuts et des exercices différents suivant les périodes. Le nombre de thèses soutenues est en plus sûrement très inférieur au nombre de thèses commencées mais abandonnées. Les thèses financées sous forme de CIFRE peuvent refléter également les préoccupations managériales des commanditaires.

<sup>26</sup> « L'idée directrice de notre recherche dans le cas qui nous occupait était qu'en fait, comme souvent, les difficultés de fonctionnement des organismes chargés de veiller à l'ajustement des offres et demandes d'emplois pour cadres, masquent une insuffisance plus grave de la réflexion au niveau de la mission à accomplir des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir » (Squillante, 1980, p. 9).

Dans les années 1990, on peut repérer le même mouvement de glissement du chômage des cadres du statut de problème social dramatisé par les organisations spécifiques cadres et les médias à une problématique de sciences humaines à partir de 1993.

Un premier indicateur d'un 'sujet à la mode' sont les appels d'offres qui sont lancés dans une période donnée. La DARES par exemple en 1992 lance une enquête spécifique sur la réinsertion professionnelle des cadres à l'issue de formations FNE-Cadres, dans un objectif d'évaluation de l'efficacité de ce dispositif de lutte contre le chômage, qui sera reconduite en 1993 et 1994 (Chatenay, 1997). De la même manière, dans le cadre des conventions de recherche avec l'IRES, la CFE-CGC lance un appel d'offre sur les causes du chômage des cadres en 1994, auquel je répond en 1996. La CGC finance d'autres études sur le chômage des cadres, que ce soit le chômage des cadres autodidactes à partir d'entretiens centrés sur le vécu du chômage (Audran-el-Mekkaoui, 1998) ou l'évaluation du FNE Cadres (Chatenay, 2000). A. Audran-el-Mekkaoui justifie une étude spécifique sur le chômage des cadres comme un révélateur de la déstabilisation de la société salariale<sup>27</sup>, centré sur un vécu du chômage plus douloureux que dans d'autres catégories sociales<sup>28</sup>. Enfin dans le cadre de l'appel d'offre sur « Précarisation » de la DARES en 1997, le laboratoire Pierre Naville propose une étude spécifique sur la 'précarisation' des cadres, qui donne lieu à plusieurs publications (Pichon, 1999 ; Pichon, Bitard, Faure, 1999).

A ma connaissance, dans les années 1990, deux thèses de psychologie, une thèse d'économie et une thèse de sociologie prennent le chômage des cadres comme objet d'étude (sans compter la mienne). Pour ces quatre auteurs, l'augmentation du taux de chômage des cadres justifie en soi l'intérêt d'études sur le chômage des cadres, sans comparaison avec d'autres groupes sociaux<sup>29</sup>. Les thèses réalisées en collaboration avec l'APEC sont plutôt centrées sur l'employabilité, sur l'évaluation des difficultés du retour à l'emploi (Chauvot, 1994) ou l'impact de la formation sur le retour à l'emploi (Brun, 1998 ; Chatenay, 2001). Par une analyse des représentations sociales de la réussite et de l'échec professionnel au sein du groupe, P. Chauvot (1994) essaye d'expliquer la faible employabilité des cadres au

---

<sup>27</sup> « La montée du chômage des cadres est révélatrice du processus de massification du chômage. [...] La montée du chômage des cadres rend compte du processus de 'déstabilisation des stables' (Castel, 1995) à l'œuvre dans la société des années 1990. » (Audran-el-Mekkaoui, 1998, p.22 et p.25).

<sup>28</sup> « A certains égards, le chômage des cadres n'est pas différent de celui des autres populations. Mais, la place des cadres étant socialement valorisée dans notre société, pour eux plus dure sera la chute. » (Audra-el-Mekkaoui, 1998, p.36 ; souligné par moi).

<sup>29</sup> « Nous y voilà. Toutes les couches socio-économiques de la société, toutes les professions et corps de métiers sont désormais directement touchés par le chômage. Cette situation qualifiée d'alarmante par les politiciens et les économistes provoque dans la population un état d'angoisse et de peur du lendemain » (Laplante, 1996, p. 1).

chômage<sup>30</sup>. Dans une évaluation de l'efficacité de la formation pour les cadres au chômage, M. Brun (1998) montre que leur réinsertion et leur reclassement sur un statut de cadre dépend plus de la (re)mobilisation autour du projet professionnel que des compétences acquises en formation. Mais elle ne teste pas vraiment l'impact du comportement « toutes choses égales par ailleurs », notamment par rapport aux variables socio-démographiques comme l'âge ou le type de formation. A. Chatenay montre que l'employabilité des cadres passés en formation FNE-Cadres entre 1992 et 1994 reste faible, mais là encore, l'absence d'échantillon-témoin rend difficile l'évaluation de l'efficacité du dispositif. Enfin N. Laplante (1996), qui elle n'a pas eu accès au terrain de l'APEC et est passé par l'intermédiaire d'une association nationale de cadres au chômage (l'AVARAP), évalue l'impact psychopathologique du chômage sur les femmes cadres, afin de montrer que femme au foyer ne peut être un statut de substitution pour les femmes cadres. Ces femmes vivent aussi douloureusement la perte d'emploi que les hommes, mais malheureusement cet échantillon n'est pas comparé avec un échantillon d'hommes.

Il me semble intéressant de noter que de 1970 à 1993, les thèses sur les cadres sont réalisées principalement en sociologie, sur le thème de la relation formation / emploi pour les cadres (autour de l'idée de 'carrière' aussi bien au niveau subjectif qu'objectif) ou sur le syndicalisme cadre. Par contre de 1993 à 2001, les cadres semblent davantage étudiés par les nouvelles sciences de gestion que par la traditionnelle sociologie du travail, principalement sur les outils de gestion des carrières des cadres. La segmentation de la gestion des cadres entre cadres à haut potentiel toujours sur un marché interne et cadres précarisés sur un marché secondaire est l'hypothèse avancée par trois thèses, deux en sciences de gestion (Dany, 1997 ; Falcoz, 1999) et une en économie (Huyn, 1998). Ces thèses utilisent toutes comme matériau des entretiens avec des responsables des Ressources Humaines et des enquêtes auprès de cadres principalement dans les grandes entreprises (à part F. Dany qui étudie également un cabinet d'audit). Mais ces thèses font assez peu de place à la sociologie des cadres des années 1960-70 et semblent parfois (re)découvrir l'éternelle hétérogénéité de la catégorie, entre simples cadres et futurs cadres dirigeants.

Entre 1990 et 1995, cette brusque augmentation du taux de chômage des cadres et des jeunes diplômés est interprétée par la majorité des citoyens comme l'indicateur ultime de la

---

<sup>30</sup> « A partir du moment où la représentation sociale du cadre chez les cadres contient la notion de réussite professionnelle et où celle-ci est régie par la norme d'internalité, on conçoit que les cadres qui ne réussissent pas soient victimes de mécanismes de régulation du groupe social qui amènent leur exclusion » (Chauvot, 1994, p 55). P. Chauvot intègre ensuite le service « Etudes et développement » de l'APEC.

crise de la société salariale : personne n'est plus désormais à l'abri. Les experts du social que sont les sociologues interviennent pour donner des clés de lecture de cet émoi collectif.

### Le chômage des cadres indicateur de la crise de la société salariale ?

Le chômage des cadres ébranle la croyance collective dans les piliers de la société salariale : les cadres comme moteur de la mobilité sociale, acteurs et non objets de la modernisation des entreprises ; le diplôme comme facteur de protection et de mobilité ; le chômage comme signe d'inadaptation aux besoins des entreprises. Ce phénomène statistique est donc utilisé comme exemple dans de nombreux ouvrages sur l'emploi entre 1990 et 1995, comme le montrent les extraits qui suivent (qui sont loin d'être exhaustifs).

Ainsi pour R. Castel (1995), le chômage des cadres indique que les métamorphoses de la 'question sociale' sont désormais inéluctables. La crise de la société salariale (Castel, 1995) se révèle dans le développement d'une zone de vulnérabilité, entre l'intégration et la désaffiliation, où se développent les politiques d'insertion, luttant contre l'exclusion. Dans cette zone de vulnérabilité, des personnes normales, valides, sont invalidées par la conjoncture, ce qui rappelle les 'surnuméraires' de la grande Dépression ou les débuts du libéralisme. « Tout se passe comme si nous redécouvriions avec angoisse une réalité que, habitués à la croissance économique [...] nous croyions conjurée : l'existence, à nouveau, d' 'inutiles au monde', de sujets et de groupes surnuméraires face à l'aggiornamento en cours des compétences économiques et sociales » (Castel, 1995, p. 20). Les situations d'insécurité et de précarité se diffusent, indicateur du développement d'un individualisme négatif d'après les protections. De façon progressive, le bloc des instables et le quart - monde augmentent dans les années 1980-90, faisant apparaître la figure des 'exclus' ou des 'nouveaux pauvres' qui vivent la disqualification sociale (Paugam, 1991).

Les cadres occupent une place particulière dans la société salariale selon R. Castel (1995) car ils en sont le dernier 'pôle attracteur', le moteur de la mobilité sociale. Les cadres supérieurs et moyens<sup>31</sup> ne forment pas une 'classe' au sens marxiste du terme, mais plutôt un 'bloc' historique. Dans un vocabulaire plutôt bourdieusien, ce bloc est à la fois séparé et uni des autres blocs par la logique de la 'distinction'. A côté des 'cadres' au sens large, cette analyse distingue les professions indépendantes, le bloc des employés et ouvriers, le bloc

---

<sup>31</sup> On peut remarquer que R. Castel utilise le vocable 'cadres supérieurs et cadres moyens', comme dans la nomenclature des CSP de l'INSEE avant 1982, alors que dans les nouvelles PCS, les 'cadres' sont strictement séparés des 'professions intermédiaires'.

périphérique des instables<sup>32</sup> (jeunes sans qualification, travailleurs âgés, immigrés) et le bloc du quart-monde. Pour la structuration du salariat, les ouvriers ont d'abord joué ce rôle de moteur dans la société industrielle avant d'être supplantés par les classes moyennes (professions intermédiaires et cadres). Le 'salarat bourgeois' n'a cependant pas repris le rôle d'agent d'une transformation révolutionnaire de la société<sup>33</sup>.

Pendant les Trente Glorieuses, les cadres deviennent le modèle de réussite sociale à l'aune duquel chacun évalue sa situation, et le passage au statut de cadre signifie changer de rang dans la hiérarchie des honneurs et des privilèges, statut en général acquis de façon définitive. Se met en place un nouveau style de vie des cadres, qui échange dévouement à l'entreprise contre un ensemble de dispositifs de protection sociale (retraite, plans de carrière, quasi-garantie de l'emploi à vie au sein d'un marché interne), qui font des cadres diplômés le symbole de la stabilité. Les cadres dans les années 1960 atteignent presque le statut de mythe avec le 'jeune-cadre-dynamique', symbole de modernité, à la fois décontracté et performant, cible privilégiée des publicitaires. Les millions de chômeurs des années 70 et 80 ont fait vaciller les représentations sociales, mais les 200 000 cadres au chômage entre 1991 et 1993 confirment définitivement la fin de la 'société salariale'. « [Les déstabilisations du compromis salarial - diplôme, carrière, retraite -] furent considérés comme alarmants quand dans les années 90, la bourgeoisie elle-même se trouva atteinte. » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 26).

Le chômage des cadres qui se développe entre 1991 et 1993<sup>34</sup> est donc compris comme un indicateur de la **circulation entre les blocs**, de la possible inemployabilité des qualifiés. « Il existe une zone de circulation entre la zone de vulnérabilité et celle de l'intégration, une déstabilisation des stables, des cadres bien considérés qui peuvent se retrouver chômeurs. C'est du centre que part l'onde de choc qui traverse la structure sociale » (Castel, 1995, p. 384). On aurait cependant tout aussi bien conclu que la zone de vulnérabilité s'étendait et réduisait le petit noyau dur des stables à une 'élite', renforçant ainsi les inégalités sociales. Ce constat de l'effritement de la société salariale, de la fragilisation des

---

<sup>32</sup> Ces blocs sont donc définis au croisement de catégories socioprofessionnelles et de variables démographiques (comme l'âge ou la nationalité), sans que l'on puisse véritablement parler de typologie. Où classer par exemple des 'cadres au chômage âgés' : dans les travailleurs âgés ou dans les cadres ? Et les instables et le quart-monde ne sont-ils pas des anciens ouvriers en général ?

<sup>33</sup> Cet extrait d'un ouvrage de 1969 en témoigne : « Les cadres ne forment pas 'une classe moyenne' comme certains le supposent. Ils constituent le groupe ouvert de la société de demain : cette remarque est d'une extrême importance [...] Il faut dire au prolétariat en train de disparaître : on n'éliminera l'exploitation de l'homme par l'homme ou de l'homme par l'Etat que par l'éducation générale et permanente [...] C'est aux cadres qu'il revient d'entraîner le prolétariat vers la véritable libéralisation dans la vie pratique et dans la dignité » (Kaufmann, 1969, p. 108-109).

<sup>34</sup> R. Castel cite « La montée récente du chômage des cadres », étude de l'ANPE - DARES réalisée sur la période 1991-1993 (Charpail, Marchand, Viney, 1993).

protections, s'oppose aux spéculations sur l'effondrement de la société salariale (Gorz, 1997 ; Méda, 1995 ; Roustang, Laville, 1995)<sup>35</sup>.

Revenant en 2001 dans *Sociologie du travail* sur cet ouvrage, R. Castel précise que le terme d'effritement permet d'intégrer l'imprévisibilité de l'avenir, car la conjoncture de croissance actuelle permet d'imaginer une amélioration de la condition salariale, après des années de dégradation. Contrairement à 1995, année de publication. « Il est peut-être possible aujourd'hui de commencer à argumenter une hypothèse qui ne se dessinait pas encore il y a cinq ans lorsque j'ai proposé cette interprétation sur la base des données alors disponibles sur les transformations récentes du salariat. Peut-être étions-nous au creux d'une vague correspondant à une phase transitoire de transformation du capitalisme sur le point de s'achever » (Didry, Friot, Castel, 2001, p. 261). En tout cas, la diminution du taux de chômage des cadres, surtout depuis 1997, vient relativiser cette hypothèse de vulnérabilité généralisée. Dans cette analyse, les différenciations internes de la catégorie cadre (selon l'âge et le diplôme) ne sont cependant jamais prises en compte.

Le thème du 'chômage des cadres' a donc des enjeux au delà du simple marché spécifique des emplois cadres, en raison de la position que les cadres occupent dans la société salariale. Au niveau statistique, le chômage des cadres et des jeunes diplômés est étudié en soi, alors qu'aucune catégorie sociale ne bénéficie de ce traitement statistique de faveur. On utilise d'ailleurs plus le terme 'd'exclu' que celui de 'chômeur ouvrier', alors que 75 % des chômeurs sont liés à la catégorie populaire par leur emploi précédent, ou à défaut pour ceux qui n'ont jamais travaillé, par celui de leur père (Chauvel, 1999)<sup>36</sup>.

Le chômage des cadres devient à partir de 1993 le symbole de l'apparition de nouvelles inégalités, les **inégalités intra-catégorielles**, et de la différenciation selon la vulnérabilité au chômage et à la précarité. Ces inégalités sont moins bien tolérées que les inégalités structurelles entre classes sociales, car elles diminuent la lisibilité du monde social et remettent en cause l'homogénéité des catégories sociales, et avec elles, l'intériorisation d'un

---

<sup>35</sup> « J'entends par là, à travers le développement d'un chômage de masse, la précarisation croissante des relations de travail, la promotion d'un processus d'individualisation des tâches, des responsabilités et des rétributions, une *fragilisation* des régulations de la société salariale qui paraissent s'éroder progressivement - mais pas du tout leur disparition » (Didry, Friot, Castel, p. 257).

<sup>36</sup> « Le déclin des ouvriers en emploi est alors la conséquence de ce que derrière les retraits précoces des plus âgés, le chômage des adultes ou celui des jeunes qui n'ont jamais travaillé, mais aussi derrière les femmes au foyer, se dissimulent le plus souvent des ouvriers chômeurs ou des enfants d'ouvriers, populations assez classiquement exclues des calculs. Leur visibilité sociale est presque inexistante, leur participation politique fait défaut, on pourrait les dire comme vivant en quelque sorte dans les interstices de la société, ce qui ne les empêche pas d'exister de façon pleinement repérable au sein de la population résidant en France » (Chauvel, 1999, p. 73).

statut. (Fitoussi, Rosanvallon, 1996<sup>37</sup>). Les classes sociales se seraient diluées, ce qui rendrait les outils statistiques comme les PCS caduques (Rosanvallon, 1995<sup>38</sup>). Les destins sociaux ne seraient plus fixés une fois pour toutes, ni dans le sens de l'intégration, ni dans le sens de l'exclusion (Schnapper, Petit, 1997<sup>39</sup>). Les cadres d'entreprise, nouvelles victimes de la flexibilité, perdraient progressivement leur place de 'pôle attracteur', contrairement aux cadres du secteur public, fonctionnaires, ce que reflète l'explosion des inscriptions aux concours éducatifs et administratifs. *« Il y aura des cadres, mais je ne crois pas qu'ils auront gardé cette fonction et cette image de moteur qu'on leur avait construite - ou qu'ils s'étaient construites [...] En France, par exemple si les classes moyennes ont un avenir, je pense qu'il passe autant ou peut-être plus par les fonctionnaires que par les cadres »* (J-C. Milner ; cité in Graffin, 1999, p.75). Les cadres de la fonction publique seraient désormais davantage le 'noyau dur' de la classe moyenne que les cadres d'entreprise.

Comme dans les représentations sociales, les cadres sont aussi des diplômés, le chômage des cadres lui-même ne fait que renforcer les interrogations : « Faut-il encore des diplômés ? » (Graffin, 1999). Depuis l'après-guerre, « l'idée juste selon laquelle le niveau du chômage est inversement proportionnel au diplôme s'est rapidement popularisée » (Baudelot, Establet, 2000, p. 100) et explique les grandes espérances mises par toutes les couches sociales dans l'école. Or, au début des années 90, les jeunes diplômés, même issus d'écoles prestigieuses rencontrent des difficultés de primo-insertion, qui retardent leur entrée dans la vie active. Cette dévaluation du diplôme angoisse les cadres sur l'avenir de leurs enfants, puisque la stratégie de reproduction de ces salariés est fondée sur le capital scolaire, qui n'est plus perçu alors comme une protection solide contre le déclassement (tout du moins à l'embauche). Cette angoisse est par exemple objectivée par une enquête réalisée auprès de membres du Mouvement des Cadres et dirigeants Chrétiens (MCC). *« C'est dire que si même cette couche de la population ne croît plus aux vertus protectrices du diplôme, c'est tout un pan de l'idéologie nationale qui s'est effondré. Pourtant, cette foi dans les vertus de la formation censée permettre non seulement la promotion sociale, mais aussi la stabilité des carrières sûres avait été depuis plus d'un siècle au fondement même de la République. Il y a*

---

<sup>37</sup> « Un cadre au chômage de longue durée, par exemple, ne vit pas seulement sa situation en terme de baisse de revenu : il se sent d'abord exclu du monde des cadres sans parvenir pour autant à se penser comme appartenant à une autre catégorie. C'est donc aussi son identité qui est en cause » (Fitoussi, Rosanvallon, 1996, p. 68).

<sup>38</sup> « Alors que les rendements cognitifs des grandes machinerie statistiques s'avèrent décroissants, il est temps d'en revenir à un nouvel usage de la monographie, pour appréhender de façon sensible ce que l'on pourrait appeler le grain du social » (Rosanvallon, 1995).

<sup>39</sup> « On voit des cadres très bien installés, habitant les quartiers bourgeois, pourvus du confort matériel ; ils perdent leur emploi, ils commencent par chercher un autre emploi sur le mode actif et volontaire du chômage différé pendant un ou deux ans, ils n'en trouvent pas... S'ils ne bénéficient pas d'une solidarité familiale active, tout peut s'écrouler très vite » (Schnapper, Petit, 1997, p. 62).

là l'indice d'un véritable malaise social » (Grelon, Chamozzi, *Responsables*, n°271, 1995, p. 5). Dans une période de récession, les jeunes diplômés, notamment d'université, sont parfois obligés d'accepter un déclassement pour éviter le chômage. Les jeunes générations sont aussi obligées d'accepter les nouvelles formes d'emploi (développement des stages, des CDD utilisés souvent comme période d'essai), symbole de précarisation pour leurs parents ayant fait leur carrière avec la norme CDI - temps plein.

Le chômage des cadres pourrait surtout modifier **la représentation du chômeur**. Dans les catégories supérieures encore préservées par la 'crise' de l'emploi, demeure présente l'idée implicite que les chômeurs étaient en partie responsables de leur sort. Soit en raison de leurs caractéristiques individuelles (manque de formation, manque de compétences), soit en raison de leur comportement (recherche d'emploi peu efficace ou absente, avec le soupçon du 'faux chômeur')<sup>40</sup>. Puisque les cadres sont touchés, soit directement, soit par un proche (enfant, collègue, ami), la vision du chômage et de la vulnérabilité pourrait changer dans les années 90. C'est la thèse qu'avance S. Paugam avec la diffusion du mythe du cadre devenu SDF, incarnée par le film déjà cité, « Une époque formidable » : « La force de cet exemple vient de ce qu'il remet en question la représentation courante du chômeur ou du pauvre issu de catégories modestes » (Paugam, 2000, p. 91). Le chômeur et l'exclu ne sont peut-être pas responsables de leur situation, liée à la logique implacable de la flexibilité des entreprises, qui ferait de tous les salariés des 'salariés de la précarité' (Paugam, 2000). Une enquête réalisée par l'institut CSA en 1995 montre que les cadres ont autant peur de devenir exclus que les Français dans leur ensemble : 57% craignent de devenir SDF ou chômeur de longue durée (la moyenne étant de 55 %) et 55% se sentent menacés dans leur emploi (comme 58% des Français). L'auteur de cette étude en conclut que la représentation de l'exclusion est donc transformée. « *La menace de l'exclusion ne touche plus seulement les marges et en outre ce phénomène devient contingent, il peut atteindre le cœur de la réalité, peut-être dans la réalité, mais en tout cas dans la représentation que s'en font les cadres* » (S. Rozès, « Cadres 1995 : la fragilisation », *Cadres CFDT*, n°367, 1995).

Le chômage des cadres va donc remettre en question la justification économique et l'acceptation morale des restructurations. La 'banalisation de l'injustice sociale' explique

---

<sup>40</sup> On peut donc remarquer que le processus de banalisation du chômage anticipé par G. Balazs n'avait pas complètement eu lieu. « La multiplication des agences pour l'emploi et les discours sur le chômage, en officialisant la pénurie d'emplois, pourrait également avoir pour effet de faire croire, aussi bien aux chômeurs qu'aux non-chômeurs, que le développement du chômage, pendant de la conjoncture économique, est un processus inévitable donc normal, qui n'épargne aucun groupe social, et de masquer l'inégalité des situations et des formes de chômage qui se dissimule sous la catégorie de ceux qui « vont pointer au chômage » (Balazs, 1983, p.69).

selon C. Dejours (1998) comment les cadres ont pu accepter de mener de nombreux plans sociaux dans leurs entreprises dans les années 1980, puisqu'ils étaient persuadés que c'était un mal nécessaire<sup>41</sup>. Les cadres font leur mea culpa : « *Il était l'inéluctable tribut à payer sur l'autel de la modernisation de notre appareil productif et les états d'âme restaient affaire de réflexion individuelle ou de cercles limités* » (*Cadres CFDT*, n°363, juin 1994). Parce qu'ils perçoivent un danger de divorce entre les gestionnaires et la population française, une poignée de dirigeants sonnent le tocsin fin 1992. C'est du moins l'un des sens qu'on peut donner au 'Manifeste pour l'emploi' (2/07/92, à l'initiative du *Le Nouvel Observateur*), au 'Manifeste des entreprises contre l'exclusion' (27/12/92, *Le Monde*, à l'initiative d'Echanges et projet et du CFPC). Pour la première fois, ces patrons s'inquiètent des désastres que provoqueraient, pour l'équilibre d'une société, des logiques économiques poussées jusqu'à leur terme. « *[Les cadres] comprennent aussi que le chômage n'est plus la sanction de l'incompétence, de la faute professionnelle, mais la logique économique d'une entreprise confrontée à un environnement économique totalement modifié* » (Graffin, 1999). Les DRH s'inquiètent en 1996 des répercussions sur la motivation au travail des cadres, puisque 45 DRH écrivent que « *l'année 1995 a été la plus difficile depuis cinq ans. Plus qu'une crise sociale grave, nous craignons une perte d'efficacité de l'entreprise pour cause d'insuffisante prise en compte des comportements et des attentes des salariés.* » (*Lettre d'Entreprise et personnel*, novembre 1995).

\* \* \*

Après avoir présenté les acteurs de la dramatisation du chômage des cadres, il me semble indispensable d'expliquer l'apparent **consensus** autour de la fin de la figure du 'cadre à statut', la fin de la relation traditionnelle d'emploi des cadres, que ce soit dans les entreprises, dans le champ syndical ou dans le champ scientifique. Le chômage interroge la spécificité de cette catégorie sociale. Cette figure traditionnelle du 'cadre à statut' serait remplacée par celle du 'salarié de la précarité', indicateur de la crise de la société salariale, ou par celle du 'cadre nomade', indice du passage à l'entreprise flexible.

Pour comprendre les positions respectives des syndicats, il semble essentiel de les positionner dans l'espace de représentation des cadres, espace fortement balisé par l'étude de L. Boltanski (1979). En comparant les discours des années 1990 et 1960-70, il est en effet

---

<sup>41</sup> « A condition de procéder à une sélection rigoureuse, sérieuse, voire scientifique, le « sale boulot » deviendrait propre et légitime : bilans de compétences, révisions des qualifications, « requalification », entretien annuel, rotation .. ; toutes ces techniques et protocoles peuvent être ici invoqués pour former des charrettes de licenciés qui débarrasseront l'entreprise de ses parasites, de ses improductifs. » (Dejours, 1999, p. 112).

possible de faire apparaître des filiations entre les positions idéologiques, notamment entre la stratégie de ‘front commun des salariés précarisés, cadres et non- cadres’ (CFDT, CGT, FO), la modernisation du cadre en ‘chef de mission / cadre nomade’ (MEDEF) et la défense du ‘cadre-à-statut’ qui devient cependant de plus en plus difficile à soutenir (CFE-CGC jusqu’en 1998). La CFE-CGC semble se rallier à la thèse du ‘cadre nomade’ après 1998. Ces positions dans le champ symbolique ne sont cependant pas sans lien avec les positions objectives des ‘cadres’ membres de ces organisations et leur stabilité respective.

Dévoiler ces positions idéologiques dans les revues syndicales permet de montrer que ces thèses se retrouvent également dans le champ scientifique et ont à mon avis contribué fortement au renouveau de la sociologie des cadres dans les années 1990. Dans les années 1980, les cadres semblaient ne pas poser de problème en tant que catégorie et donc n’avaient pas de visibilité dans le champ de la sociologie du travail et de l’emploi. Seuls les ingénieurs continuaient à être l’objet d’études sous un angle de sociologie des professions ou d’histoire des techniques. Leur position sociale semble de nouveau poser ‘problème’ et donc être matière à problématisation après 1995. Les sociologues essayent de tester empiriquement l’hypothèse de précarisation / déstabilisation des cadres, tandis que les gestionnaires tentent d’évaluer la banalisation des cadres et les nouvelles carrières des cadres nomades. La déstabilisation des représentations, de la figure du ‘cadre à statut’ signifie-t-elle pour autant la fin de la catégorie ?

Ce travail d’analyse des discours sur le chômage des cadres sur les périodes 1960-70 et 1990 a été fortement inspiré par les travaux déjà réalisés sur les ingénieurs de la crise des années 1930 (Grelon, 1986 ; Boltanski, 1982). « La genèse de cette catégorie se produit dans un contexte de bouleversement économique et social qui la concerne au premier chef, qu’il s’agisse du retour difficile de la guerre, de la période de chômage du début des années 20 et plus encore de la grande crise qui sévit en France à partir de 1931 jusqu’à 1937-38. [...] Les cadres de l’après-guerre seront porteurs de cet héritage collectif qui ne cessera de marquer les comportements de cette catégorie, et dont les problèmes actuels pourraient être interprétés comme les derniers échos ou, si l’on veut reprendre une métaphore géologique, comme les ultimes répliques du séisme initial » (Grelon, in Bouffartigue, 2001a, p. 33). A chaque époque, les syndicats ou les partis utilisent en effet la défense des cadres au chômage pour soutenir leurs positions idéologiques.

De façon un peu schématique, il me semble que deux grandes rhétoriques, le ‘cadre précaire’ et ‘le cadre nomade’, vont se développer autour du chômage des cadres dans les

années 1990. Toutes deux l'interprètent comme un phénomène structurel, révélateur d'une modification de la relation d'emploi des cadres, des rapports entre les cadres et les entreprises, diagnostic qui peut être étendu à l'ensemble des salariés. Ces deux thèses souvent se mélangent dans les discours journalistiques, mais selon moi, ne se réfèrent pas aux mêmes principes de justification du chômage dans la carrière des cadres. Elles s'accordent par contre sur l'idée d'une 'rupture' structurelle : la fin du 'cadre à statut' de la société industrielle, lié au changement de paradigme productif. Mais dans le débat sur la position des cadres dans les classes sociales, elles soutiennent plutôt l'idée du rapprochement des cadres et des autres salariés dans la précarité, ou la thèse du rapprochement des cadres salariés et des entrepreneurs dans la mobilité. Ces thèses que les sociologues et les gestionnaires vont tenter de tester empiriquement s'inscrivent à mon avis dans la filiation de deux paradigmes de la sociologie des cadres : la sociologie des classes moyennes et la technocratie.

\* \* \*

## **1.2. La figure du 'cadre précaire' progressivement nuancée**

La thèse du 'cadre précarisé' est plutôt défendue par les centrales cadres des confédérations interprofessionnelles. Elle repose sur une vision négative de la mobilité, vue comme une précarisation et une perte de la stabilité et de la sécurité antérieures. Cette thèse se retrouve aussi bien dans les années 1960-70, sous le terme de prolétarianisation, que dans les années 1990, sous le terme de précarisation, et conforte l'idée d'un rapprochement entre les cadres et les autres salariés. L'administration de la preuve de cette précarisation pose cependant autant de problèmes méthodologiques que la thèse de la prolétarianisation des cadres dans les années 1960-70.

CFDT, CGT, FO : le front commun des 'salariés précarisés' ?

Dans les années 1960-70, comme dans les années 1990, les unions cadres des confédérations interprofessionnelles (UCC-CFDT, UGICT-CGT, UCI-FO, UGICA-CFTC) interprètent l'augmentation du taux de chômage des cadres comme la preuve du rapprochement entre cadres et non-cadres. En effet, pour eux, les cadres peuvent devenir des alliés 'naturels' du prolétariat contre le patronat. Par rapport à la CFE-CGC, qui attire plutôt les cadres autodidactes et les agents de maîtrise, ces syndicats recrutent plutôt des cadres diplômés (Boltanski, 1979) : plutôt des diplômés d'IUT ou d'universités issus de familles ouvrières pour l'UGICT-CGT ; plutôt des ingénieurs de Grandes Ecoles issus de la

bourgeoisie, souvent dans des grandes entreprises et dans des secteurs technologiques pour l'UCC-CFDT. Ces syndicats restent minoritaires chez les cadres jusqu'en 1997 et sont confrontés à la désyndicalisation comme tous les syndicats depuis les années 1980.

Quand le mécontentement des cadres monte, ces syndicats peuvent espérer augmenter leur audience, comme l'exprime un délégué syndical UGICT-CGT : « *Le mécontentement monte chez les cols blancs. Il serait suicidaire pour un syndicat de ne pas s'en rendre compte* » (*Alternatives économiques*, HS, n°29, 1996). Au cours d'un colloque sur « L'UCI et l'encadrement » (7-9 septembre 1999)<sup>42</sup>, M. Blondel partait du constat de la montée des cadres, ainsi que de leur plus grande vulnérabilité, pour justifier l'enjeu des cadres pour l'avenir de Force Ouvrière. « *Les cadres se sentent de plus en plus vulnérables. Ainsi, par exemple, l'une des spécificités de leur statut, la retraite des cadres, est remise en cause. Ils sont de plus en plus victimes des conditions modernes d'exploitation des entreprises. Avant, ils étaient les derniers à être licenciés, aujourd'hui, ils sont les premiers.* » En d'autres termes, « *puisque les cadres se sentent de moins en moins cadres, leur place dans le syndicalisme confédéré interprofessionnel est de plus en plus évidente.* ». Les articles sur le chômage des cadres dans leurs revues syndicales sont très nombreux dans les deux périodes et l'argumentation y est très similaire, alors que le thème du chômage des cadres est par contre absent dans les années 1980<sup>43</sup>. Des extraits des revues de l'UCC-CFDT, *Cadres CFDT* et celle de l'UGICT-CGT, *Options*, montrent la similitude du raisonnement aux deux périodes 1960-70 et 1990.

Leur position idéologique par rapport à la catégorie des cadres est assez similaire et l'on peut la résumer en ces termes : les cadres ont beau prendre leur distance par leur mode de vie et de pensée avec les non-cadres, ils n'échapperont pas à leur condition de salariés. Ils pourraient donc ne pas gaspiller leur énergie à courir après le patronat et plutôt la mettre au service de l'émancipation du salariat. Le risque de chômage est un révélateur de la subordination du salarié du privé, opposé à la sécurité de l'emploi du fonctionnaire. Il rend visible la condition commune des cadres et non-cadres du privé. L'augmentation du chômage des cadres pourrait donc générer une prise de conscience salariale chez les cadres. « *Les cadres sont touchés par les problèmes d'emploi, ils partent en préretraite avec des indemnités de départ supérieures, mais ils sont dans le même bateau. Quand le bateau tangue, tout le*

---

<sup>42</sup> Archive disponible sur le site [www.force-ouvrière.fr](http://www.force-ouvrière.fr)

<sup>43</sup> Des titres d'articles de *Cadres CFDT* montrent bien la dramatisation du chômage des cadres dans les années 1990 : « Vers une solidarité pour l'emploi » (1994, n°360) ; « Chômage, moi ? » et « Le cadre fusible » (1994, n°363) ; « Contradictions dans le groupe cadres » (1995, n°367) ; « Les cadres ne sont pas épargnés » (1995, n°368).

*monde est secoué et comme les cadres pèsent plus lourd, ils sont secoués avant les autres. De ce fait il y a une compréhension plus grande que par le passé entre cadres et non cadres » (Cadres CFDT, n°382, 1998, p. 51). « C'est dans le domaine du chômage qu'il apparaît le plus nettement que les cadres ne sont pas une catégorie de travailleurs que l'on doit isoler des autres salariés. Les cadres, comme les autres salariés, subissent le chômage et le subissent de plus en plus » (Cadres CFDT, n°280, 1977, p. 14). « Les cadres s'aperçoivent que les privilèges qu'ils croyaient leur ne concernent qu'une minorité d'entre eux, ce qui tend à mettre en cause leur fidélité aux dirigeants d'entreprise. La mobilité professionnelle et géographique apparaît alors de plus en plus comme une contrainte ou comme une 'valse permanente' non valorisante, alors qu'elle était présentée jusqu'alors comme la nécessité d'un développement conjoint de l'entreprise et du cadre. Le mythe de la carrière a éclaté ! » (Cadres CFDT, n°288, 1979). « Tout cela montre que de plus en plus, même s'il y a des spécificités, les cadres se considèrent comme des salariés à part entière, rencontrant des problèmes de même nature (par exemple le chômage) que les autres salariés. [...] Et ce sentiment-là, celui d'exploitation, est de plus en plus partagé, que l'on soit cadre ou non-cadre. Il est temps de se réveiller » (FO Hebdo, n°443, 1999).*

Leur argumentation repose également sur la critique de la notion de 'carrière' et des valeurs matérialistes. Le chômage devrait inciter les cadres à remettre le travail à sa place, à 'désacraliser' le travail. Ce qui n'est sans rappeler ce que L. Boltanski et E. Chiapello (1999) appellent la critique 'artiste' du capitalisme fondée sur l'idée d'épanouissement personnel, à côté de la critique sociale, fondée sur la quête d'égalité et d'équité. « On ne retrouve pas l'état d'esprit des golden boys de la fin des années 80 où il y avait une confiance absolue en l'avenir personnel que pouvait octroyer la vie en entreprise [...] il y a des leçons de l'histoire et les jeunes d'aujourd'hui ne sont pas emprunts de cet état d'esprit là » (M. Donnedu, UGICT-CGT, in Bouffartigue, 2001a, p. 320). « Ils sentent la nécessité de ne plus tout confier à l'entreprise et tout en travaillant beaucoup, cherchent à avoir d'autres centres à leur vie : question de prudence, question de choix de vie » (M-O. Paulet, Cadres CFDT, in Bouffartigue, 2001a, p. 321). Cela permet ainsi de rappeler que le débat sur la place de la valeur-travail n'est pas un thème récent, qui aurait été 'inventé' par J. Rifkin et D. Méda au milieu des années 1990, comme l'ont rappelé certains sociologues qui avaient déjà participé à ce débat sur 'l'allergie au travail' des jeunes dans les années 1970 (Linhart, 1982 ; 1997). « Démythifier la carrière aujourd'hui, c'est donc d'abord stimuler la lucidité des plus jeunes : le temps de la grande croissance est fini, la position cadre est plus vulnérable, les 'bonnes places' sont plus difficiles d'accès. Démythifier la carrière, c'est aussi écarter un

*modèle périmé de réussite individuelle. Il est faux de dire que les jeunes ne veulent plus travailler, mais ils veulent travailler autrement. D'ailleurs, beaucoup de cadres ont déjà changé d'attitude à l'égard de la notion de carrière : plus impliqués dans des activités extra-professionnelles, ils tendent à relativiser la part du travail et attachent plus d'importance à être reconnus pour eux-mêmes que par rapport à leur fonction » (Cadres CFDT, n°296, 1981, p. 37).* Ce thème de la valorisation d'autres activités, notamment associatives, en dehors du travail et de la carrière fait cependant encore plus l'objet d'articles dans les années 1990 que dans les années 1960-70, en raison de sa médiatisation.

Tous les syndicats vont donc essayer d'analyser les mutations de la relation d'emploi des cadres dans les années 1990 afin de choisir la meilleure stratégie pour les rallier à leur syndicat. A partir de 1994, l'UCC-CFDT s'engage donc sur le thème « La question du travail et de l'emploi » (1994-97), avec comme justification en 1997 : « *Ce choix est d'autant plus d'actualité que le chômage des cadres s'est aggravé, les jeunes diplômés en particulier, se heurtant à des difficultés de tous ordres et que la qualité de l'emploi est de plus en plus menacée (contrats de travail précaires, politiques salariales des entreprises drastiques, ruptures dans les parcours professionnels)* » (Cadres CFDT, n°381, 1998). Elle crée un Observatoire des cadres, afin notamment d'étudier les évolutions du taux de chômage des cadres à partir des enquêtes Emploi INSEE et de réaliser des enquêtes sur l'identité cadre.

Après le choc des élections prud'homales de 1997, Force Ouvrière avait créé un groupe de travail sur les cadres. Et chose rarissime, FO organise une enquête d'opinions sous la direction d'E. Perez son chargé d'études, afin de réaliser une « *photographie de la situation des cadres et leurs attentes par rapport au syndicalisme* ». L'enquête est réalisée en interne par l'intermédiaire de l'UCI et de la revue *FO Hebdo*. Même si cet échantillon ne pouvait pas être représentatif, il permet de comparer les réponses de cadres syndiqués à l'UCI-FO avec un échantillon-témoin de cadres non-syndiqués. Le constat de la détérioration des conditions de travail, de la diminution de l'intérêt du travail, de la surcharge de travail et de l'attitude favorable aux 35h semble être partagé par les syndiqués et les non-syndiqués.

L'UGICT-CGT ne reste pas non plus inactive, puisqu'elle fait réaliser par l'Institut CSA une enquête auprès d'un échantillon représentatif de 405 cadres sur « Les cadres et leurs attentes par rapport aux syndicats les représentants » (avril 2001). Les questions portent principalement sur les thèmes qui pourraient être défendus par un syndicat : l'égalité de carrière et de salaire homme / femme, le droit à refuser des missions pour des raisons éthiques ou déontologiques, le droit à utiliser les NTIC en entreprise pour des usages syndicaux ou

sociaux. Elle lance également une consultation nationale en ligne sur le thème « Les retraites et le statut de l'encadrement ».

Mais l'équilibre à trouver est subtil entre la défense du 'front commun des salariés précarisés' et la résistance par rapport aux attaques patronales contre le statut cadre. Comment justifier le maintien de cette spécificité entre les salariés ? Pour l'UGICT-CGT, le 'statut cadre' doit être maintenu afin de lutter contre l'individualisation excessive des salariés, car il est une reconnaissance collective des compétences. « *Loin d'être une survivance d'un monde courtelinesque, pétri d'avantages archaïques, cet ensemble de garanties valide la dimension spécifique du travail de l'encadrement et participe de sa reconnaissance sociale* » (G. Delahaye, secrétaire général UGICT-CGT, in « Non les cadres ne meurent pas ... Ils doivent évoluer », *Le Monde*, 1998). Le 'passage-à-cadre' demeure également la plus positive des mobilités professionnelles, qui permet à des ouvriers de changer de niveau de vie. « *Cette paupérisation systématique tire de surcroît vers le bas l'ensemble des salariés. Comment en effet faire fonctionner l'ascenseur social alors que le groupe cadre subit une telle dévalorisation ?* » (op. cit.).

La diminution forte du taux de chômage des cadres depuis 1998 met cependant à mal cette thèse de la précarité généralisée pour la catégorie des cadres. La nouvelle embellie du marché de l'emploi des cadres peut laisser penser que le chômage n'est plus une priorité pour les unions de cadres, qui se désolidariseraient en cela de leurs confédérations ouvrières. « *Une évolution qui ne doit pas conduire à réduire la lutte contre le chômage et qui encourage à la conquête de droits nouveaux contre les prétentions du MEDEF* » (*Options*, n°388, 2000, p. 24). Les confédérations inter-professionnelles regroupées au sein d'Eurocadres le réaffirment : « *Le nombre de chômeurs reste dans nos pays trop élevé. L'amélioration de la situation économique ne doit pas conduire à ralentir la lutte contre le chômage. Les cadres sont concernés* ». L'aspect positif de la croissance, avec sa nouvelle perspective de pénurie de personnel qualifié dans l'informatique peut par contre renforcer la défense catégorielle du statut cadre, qui a été fortement critiquée pendant les années creuses. « *Face aux prétentions du Medef et à ses attaques frontales contre le statut cadre, ces évolutions constituent un sérieux encouragement à consolider au contraire, les garanties collectives et à conquérir de nouveaux droits. La RTT, dont l'encadrement ne bénéficie pas encore à la mesure de ses exigences, devrait par exemple permettre de poursuivre cette dynamique de l'emploi dans le respect des droits* » (*Options*, n°388, 2000, p. 25).

## Quelles preuves empiriques de la précarisation des cadres ?

Cette thèse de la précarisation a été prise comme hypothèse par plusieurs consultants ou sociologues à la fin des années 1990. Mais la mise à l'épreuve empirique de cette hypothèse soit pose problème au niveau méthodologique, soit la nuance fortement. La sociologie des cadres s'est d'ailleurs souvent confrontée au problème de *l'administration de la preuve*<sup>44</sup>, par exemple dans les années 1970 pour confirmer la 'prolétarianisation' des cadres ou la 'montée des cadres'.

Lors des *Journées d'études scientifiques sur les cadres*, organisées par le LEST-CNRS, G. Regnault (1999) avance l'idée d'un 'divorce'<sup>45</sup> entre les cadres et les entreprises, d'une 'crise de confiance' en raison principalement de cette augmentation du chômage. Selon G. Regnault, cela s'oppose donc à la période 1960-1990 où la stabilité des cadres était évidente. « *Pendant toutes ces années passées et déjà un peu lointaines, il ne fait en outre aucun doute que de très nombreux cadres ont eu une véritable foi en l'entreprise et ont vraiment adhéré aux buts et aux valeurs de celle-ci.* ». Quel est son matériau empirique ? Des entretiens auprès de cadres dans le cadre de son activité de consultant sur lesquels il ne donne aucune information (comme la date de réalisation), à part que 54 % d'entre eux pensent que leur entreprise ne se préoccupe plus de leur sort, et des sondages d'opinion qui montrent que les cadres n'ont plus confiance dans leurs directions d'entreprise, comme les autres salariés. Aux années 1980 de 'l'entreprise enchantée' (la culture d'entreprise, l'entreprise citoyenne) s'opposerait désormais 'le désenchantement' des années 1990. Mais cette hypothèse générale de 'divorce' entre les cadres et leur entreprise n'est pas testée suivant les profils de cadres et les types d'entreprises.

Les enquêtes d'opinion auprès des cadres montrent en effet que ces incertitudes collectives se diffusent rapidement dans le groupe entre 1990 et 1995, en lien avec la conjoncture. Une partie du noyau central du groupe cadre, les ingénieurs diplômés, se préoccupe désormais de l'insécurité de l'emploi (4 % en 1991 contre 20 % en 1994), et s'inquiètent pour leurs perspectives de carrière (12 % en 1991 contre 29 % en 1994) selon les enquêtes de la FASFID-CNISF. Mais ces chiffres doivent être aussi lus en sens inverse : au plus fort du chômage des cadres, 8 cadres sur 10 ne se préoccupent pas de l'insécurité de

---

<sup>44</sup> « Mais l'administration de la preuve n'est pas la préoccupation première du discours prophétique sur la 'montée des cadres' et, thème connexe, sur 'l'intellectualisation générale de la force de travail' qui prolifère dans les années 1970 et qui, suspendu entre le constatatif et le performatif, ne dit jamais si les cadres 'montent' ou 'doivent monter', ni si 'monter' signifie augmenter ou accéder à une position dominante » (Boltanski, 1979, p. 633).

<sup>45</sup> Terme qu'il reprend dans son ouvrage de conseil pour les dirigeants : Regnault G. (2000), *Les relations cadres - entreprises : après un long mariage heureux, éviter le divorce*, L'Harmattan (coll. Dynamiques d'entreprise)

l'emploi et 7 sur 10 ne se font aucun souci pour leur carrière ! A la question posée en 1998 : « A quoi tient principalement la crise<sup>46</sup> des cadres ? », 36 % évoquent « un manque de considération de la part de l'employeur », 27 % « la fragilité par rapport au chômage », 23 % répondent « qu'ils ne se reconnaissent plus dans les objectifs de l'entreprise » et 9 % déclarent souffrir « d'une perte de confiance entre l'employeur et eux-mêmes » (Source : IFOP, 1998). Les différents sondages d'opinion réalisés par l'Institut CSA montrent que les représentations des cadres sur l'exclusion, sur le libéralisme et sur la mondialisation évoluent depuis le début des années 1990. Ceci conforte l'idée d'un rapprochement idéologique des classes moyennes avec les classes populaires, qui rompent avec le cycle libéral des années Tapie selon S. Rozès (in Bouffartigue, 2001). Ces résultats confortent surtout les positions syndicales de la *CFDT* par exemple. « Ils ne se situent plus en termes de moi-cadre en face de l'autre non-cadre, mais plutôt en termes de moi-cadre à côté de l'autre » (S. Rozès, « Cadres 1995 : la montée d'une fragilisation », *Cadres CFDT*, n°367, 1995, p. 58).

Mais ces incertitudes des cadres sur l'emploi semblent fortement dépendre de la **conjoncture**, puisqu'elles diminuent progressivement depuis 1996. L'enquête « Cadroscope » réalisée par l'APEC sur un échantillon représentatif de 3.000 cadres a l'avantage de permettre de suivre l'évolution de la préoccupation 'risque de chômage' tout au long des années 1990. Cette préoccupation est citée par 50 % des cadres en 1992, contre 36 % en 1997 et 23 % en 1999, et évolue de façon inverse à la reprise des embauches sur le marché de l'emploi cadre.

Cette préoccupation 'risque de chômage' dépend surtout du **profil** du cadre. Elle n'est pas répartie de façon homogène dans la population cadre, mais reflète les différenciations internes, en terme de secteur, d'âge et de diplôme. « *Certains secteurs sont plus sensibles que d'autres au risque du chômage. C'est le cas des Industries diverses et de l'Industrie chimique. Cette inquiétude augmente avec l'âge des cadres, leur ancienneté dans l'entreprise, et dans le poste ou lorsque le niveau de formation est faible* » (APEC, Cadroscope 2000, Enquête Climat). La part de cadres qui pensent que leur emploi est directement menacé diminue elle aussi de 26 % en 1992 à 18 % en 1997 et 15 % en 1999. Les enquêtes DARES - IPSOS sur « Les attitudes des Français à l'égard du chômage, de son indemnisation et des politiques d'emploi » permettent de suivre l'évolution des opinions depuis 1984 et montrent aussi une

---

<sup>46</sup> La question me semble comporter cependant un biais, dans le sens où elle impose comme une évidence le fait qu'il existe une 'crise des cadres', ce qui reproduit le même biais que les enquêtes des années 1960 sur le malaise des cadres. « Le malaise des cadres a obtenu la dignité scientifique, et nombreux sont les sociologues à l'avoir évoqué. Cependant, la manière dont le problème est posé n'est pas sans ambiguïté sur le plan méthodologique. [...] Comment ne partageraient-ils pas la croyance en ce malaise, alors qu'il leur est présenté comme un phénomène social important par les journalistes, les syndicalistes et certains sociologues ? De fait, ce malaise nous a semblé être un phénomène moins évident qu'il n'y paraît » (Garrigou, 1980, p. 138).

reprise de confiance des cadres dans la croissance actuelle. « L'hypothèse d'une diminution du chômage est particulièrement répandue chez les hommes (28%), les cadres supérieurs (32% en 2000 [contre 20% en 1999]), les Franciliens (32%), les personnes ayant fait des études supérieures et enfin les hauts et très hauts revenus (34%) » (Soetard, Villalard, 2000).

En 1999, une enquête empirique, à mon avis plus sérieuse au niveau scientifique, conclut à la 'précarisation' de l'emploi des cadres dans le cadre de l'appel d'offre de la DARES « Précarisation » (Pichon, 1999 ; Pichon, Bitard, Faure, 1999). Le matériau empirique est composé d'entretiens avec des DRH et avec une vingtaine de cadres actifs ou au chômage. Les DRH présentent des outils de gestion de carrière qui sont en rupture avec les modèles antérieurs. Auparavant homogène<sup>47</sup>, la gestion des carrières des cadres est désormais segmentée, en raison des modifications de l'économie (poids des actionnaires, concurrence accrue), autour de trois zones : les cadres dirigeants, les cadres plus ou moins stabilisés suivant les réorganisations de l'entreprise et les cadres externalisés. Or on peut rappeler que toutes les enquêtes sur l'emploi des cadres dans les années 1960-70 ont révélé que le discours homogénéisant des DRH camouflait une différenciation et une hiérarchisation interne des cadres<sup>48</sup>. N'est-ce pas avant tout la rhétorique managériale qui a changé, passant de la notion homogénéisante et collective du 'statut cadre' à la justification de la segmentation autour de la notion psychologique et individuelle de 'potentiel' ?

L'enquête montre également l'hétérogénéité de la catégorie 'cadres' autour de l'âge, du diplôme, du sexe et de la fonction, et amène à la conclusion de la « réapparition des différences de classe » qui auraient été camouflées par la moyennisation des Trente Glorieuses. Les cadres veulent désormais remettre le travail à sa place, dans une implication existentielle plurielle qui valorise l'investissement dans des activités associatives et militantes à côté du travail et de la famille<sup>49</sup>. Les cadres qui composent l'échantillon (sept femmes et quatorze hommes) ont été choisis parce qu'ils sont dans des situations objectives de précarisation : ils ont réalisé une démarche antérieure de recherche d'emploi auprès de l'APEC. Ils sont donc en CDI incertain, en CDD, à temps partiel volontaire ou non, à temps partagé, externalisés, devenus indépendants, ayant connu le chômage ou au chômage, sans

---

<sup>47</sup> Pendant les Trente Glorieuses, tous les cadres étaient gérés de manière similaire.

<sup>48</sup> « La répartition des cadres de formation technique supérieure s'opère selon la logique des besoins techniques de l'entreprise ; adaptation des compétences et des fonctions. La répartition des cadres issus des Grandes Ecoles d'ingénieurs s'opère selon la logique des besoins politiques de l'industrie : formation d'une catégorie de dirigeants. En d'autres termes, les cadres de formation 'petites écoles' se définissent par un emploi, les cadres de formation Grandes Ecoles se définissent par une carrière » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 100).

<sup>49</sup> Cette implication plurielle est valorisée par l'auteur, tandis que la définition de l'implication exclusive au travail n'est pas exempte de jugement de valeur : « La famille et la vie sociale sont délaissées et sacrifiées sur l'autel de la performance économique » (Pichon, 1999, p. 71).

que l'on sache exactement leur répartition. La démonstration me semble donc rencontrer un problème logique : comment conclure sur autre chose que la précarisation des cadres en raison de cet échantillon ? A l'inverse, si on avait pris des cadres protégés par le 'statut' d'une grande entreprise publique comme EDF-GDF ou la SNCF, serait-on arrivé à la conclusion de la stabilité de la catégorie ?

Pour évaluer cette modification de la relation d'emploi entre les cadres et les entreprises, quel meilleur poste d'observation que les prud'hommes, qui règlent les contentieux de licenciement ? Y-F. Livian (in Bouffartigue, 2001a) part de l'hypothèse que « la relative sécurité de l'emploi, en échange de la loyauté, est un pilier de la relation d'emploi traditionnelle du cadre aujourd'hui disparu » (op. cit., p. 54). Son enquête est fondée sur l'exploitation secondaire de deux enquêtes : une enquête de l'UCI-FO sur le contentieux prud'homal de l'encadrement (réalisée entre 1987 et 1992) et une enquête réalisée par un juge aux prud'hommes de Paris en 1997<sup>50</sup>. L'analyse des causes de licenciement reflète l'évolution objective du management et des conditions de travail des cadres : gestion par objectifs (d'où les licenciements pour manque de résultats), psychologisation du management et évaluation des compétences (d'où des licenciements pour insuffisance professionnelle). Mais également le maintien de la conception classique du cadre loyal, obéissant à sa hiérarchie, avec un devoir de réserve par rapport à la stratégie de l'entreprise (d'où des licenciements pour faute professionnelle).

La conclusion de cette étude est finalement **très nuancée** par rapport à la thèse de la précarisation / banalisation de la relation d'emploi cadre. En raison de son matériau empirique : « Nous n'en concluons pas pour autant à une 'banalisation' complète de la situation du cadre en désaccord avec son employeur, car les prud'hommes ne constituent que la face visible des ruptures » (op. cit., p. 59). Les entreprises et les cadres préfèrent en général arriver à une 'transaction', c'est-à-dire un licenciement dans lequel en échange d'une somme et d'une trace écrite, le cadre salarié renonce à contester la décision dont il est l'objet. Mais également en raison de l'existence même de ces sections Encadrement des tribunaux des prud'hommes (depuis 1979), « signe que l'encadrement pouvait avoir à demander justice pour des décisions prises par les directions d'entreprise à leur encontre, tout en conservant la spécificité de ce groupe » (op. cit., p. 52). Les institutions spécifiques cadres sont en effet des garde-fous contre les tentatives de dissolution de la catégorie en entreprise. Les cadres généralement embauchés en CDI conservent une position de force face au patronat,

---

<sup>50</sup> Bailly E. (1998), *Le Conseil de Prud'hommes de Paris : observatoire privilégié du malaise de l'encadrement*, Mémoire de DESS de Gestion du personnel, IAE de Paris, Université Paris I, sous la dir. de Y-F. Livian.

contrairement aux catégories populaires dominées dans des statuts précaires (CDD, intérim, stages) qui ne peuvent plus s'opposer aux décisions arbitraires.

Selon P. Bouffartigue (2001b), la relation d'emploi et la 'figure traditionnelle' du cadre pourraient être définis à travers le concept de 'salarier de confiance', emprunté à (Whalley, Crawford, 1984). La sécurité de l'emploi et la promesse d'une carrière ascendante étaient deux piliers de la relation de confiance<sup>51</sup>. L'augmentation du chômage des cadres est donc un des indicateurs clés (parmi un faisceau d'indices) de la déstabilisation de cette 'figure sociale', qui est confrontée à des métamorphoses (Bouffartigue, 2001b). « Les cadres sont en effet de plus en plus soumis à la condition salariale d'aujourd'hui, dominée par le retour, sous des habits neufs ou anciens, de l'incertitude de la relation d'emploi » (Bouffartigue, 2001a, p. 9). Les années 1990 auraient donc entraîné une **rupture historique** dans le groupe des cadres. « Cette décennie a enregistré l'érosion accélérée d'une figure du cadre dont elle annonce probablement la fin » (Bouffartigue, 2001a, p. 7).

De nombreux indices dans ses enquêtes de terrain (sur les représentations des carrières de jeunes ingénieurs diplômés, sur les carrières de cadres, sur les positions des cadres face au 35h, sur la charge de travail) l'amènent à penser que la relation d'emploi des cadres perd de sa spécificité<sup>52</sup>. Une enquête réalisée sur les carrières réelles des ingénieurs en 1995 montre toute l'importance de prendre en compte le contexte de l'entreprise en terme de secteur et de santé économique (Bouffartigue, 2001b). Dans un secteur traditionnel en déclin (la sidérurgie), les ingénieurs envisagent toujours leur carrière en interne (passage de fonctions techniques à des responsabilités hiérarchiques). Leur activité de travail est principalement orientée vers la gestion et l'optimisation de gigantesques outils de production et leur mobilité fonctionnelle est généralement faible. Dans un secteur plus moderne (la production de nouvelles technologies), la relation d'emploi des cadres semble par contre caractérisée par une forte incertitude dans une entreprise en restructuration permanente. « Entreprise en effervescence technologique permanente, où l'organisation du travail et la GRH paraissent en difficulté pour accompagner le rythme effréné des innovations techniques » (op. cit., p. 204). Leur activité de travail correspond plutôt à du design, de l'engineering et des tests, et leur mobilité

---

<sup>51</sup> Le 'salarier de confiance' échange son expérience et sa compétence accumulée contre « la **promesse implicite** d'une progression dans son salaire et dans sa position. Cela implique un haut niveau de confiance et une relation beaucoup plus étendue. En rémunérant la formation et l'expérience accumulée, la carrière relie le présent au passé et au futur » (Zussman, 1984, p. 223). Cité par P. Bouffartigue (2001b).

<sup>52</sup> « Cette insertion se traduit par une détérioration de la 'relation contribution / rétribution' : la mobilisation productive s'est accrue, mais la rémunération matérielle et symbolique s'est dégradée, qu'il s'agisse des termes centraux de la relation salariale - la rémunération, le temps et la charge de travail - ou des termes traditionnels propres à la relation de confiance - sécurité de l'emploi, prévisibilité et lisibilité d'une carrière ascendante, avantages symboliques et matériels divers propres à la catégorie » (Bouffartigue, 2001, p. 81).

fonctionnelle et leur mobilité d'employeurs est forte (mais souvent contrainte). L'entreprise est elle-même déstabilisée par une vague de départs liée aux pratiques d'essaimage ou de débauchage par des concurrents et est sous la menace d'une fermeture en 1995. Enfin, dans une SSII (Société de Services et d'Ingénierie Informatique) qui sort d'une période traumatisante de licenciements (justifiée plus par une logique financière que productive), suivie d'un rachat, les ingénieurs (souvent issus de formations universitaires) semblent particulièrement désenchantés. Ils se qualifient eux-mêmes d'OS de l'informatique et envisageant souvent une reconversion vers des métiers plus épanouissants au niveau personnel.

La déstabilisation de la 'figure' traditionnelle du cadre ne doit cependant pas être interprétée en terme de banalisation / précarisation pour P. Bouffartigue (2001b). « Pour autant cette déstabilisation du groupe des cadres n'est pas une précarisation généralisée, et les notions communes de massification et de banalisation se révèlent excessives. Il ne serait pas juste non plus de parler de prolétarianisation, ou d'émergence d'une nouvelle classe ouvrière, dans laquelle s'affirmeraient des formes d'action qui ont été portées notamment par les ouvriers professionnelles » (Bouffartigue, 2001a, p. 83). G. Benguigui se demande alors quelles peuvent être les conséquences sur la relation de confiance d'une forte diminution du chômage des cadres. « Que se passera-t-il si la crise vient à réduire et si du coup non seulement le chômage des cadres diminue, mais encore si le marché du travail des cadres se tend, ce qui pourrait amener le patronat à faire de nouveau les yeux doux aux cadres ? Cela ne se produit-il pas déjà dans certains secteurs d'activité ? » (Benguigui Bouffartigue, 2001, p. 343).

La thèse de la déstabilisation / banalisation de la catégorie utilise en effet le chômage des cadres comme principal indicateur. Or dès les années 1960-70, la thèse de la prolétarianisation avait elle aussi utilisé cet indicateur (avec un taux pourtant beaucoup moins élevé), ce qui semble montrer une filiation spirituelle entre ces deux thèses.

#### La filiation spirituelle entre 'déstabilisation' et 'prolétarianisation'

Dans leur conclusion sur l'emploi des cadres en 1970, G. Benguigui et D. Monjardet avancent en conclusion : « la découverte de l'hétérogénéité, la disparition de la spécificité, l'apprentissage de la dépendance et de l'insécurité, donc c'est bien plutôt avec la disparition de cette différence même, de la **fin des cadres** qu'il s'agit » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 132). Ils soutiennent la thèse de la prolétarianisation des cadres et des étudiants, car les cadres

seraient désormais traités avec les mêmes normes et vivraient les mêmes difficultés que les autres travailleurs, notamment l'expérience du chômage. « Nouveauté d'autant plus scandaleuse qu'elle le met dans le même sac que cet ouvrier dont il a tout fait pour se différencier » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 107). Ils font un portrait type du cadre-en-chômage en 1969, à partir d'une analyse secondaire d'une enquête de la revue *Options* de l'UGIC-CGT (n°40, 1969)<sup>53</sup>. La principale raison selon eux de l'augmentation du chômage des cadres est que les cadres ont été victimes des fusions / restructurations dans l'industrie dans les années 1960<sup>54</sup>. Ils prédisent donc que le chômage des cadres va continuer à augmenter en raison de la 'mode' des fusions. « Il semble certain que les cadres et spécialement les cadres âgés, sont particulièrement victimes des fusions et concentrations. Si le fait est exact, et il semble difficilement réfutable, il est pour les cadres inquiétant » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 120).

L'argumentation autour du chômage des cadres n'est par contre pas centrale dans la thèse de S. Mallet sur la prolétarianisation des cadres et des étudiants, même s'il y fait allusion. Etant donné son terrain, des ingénieurs dans des entreprises en expansion en 1965-66 dans des secteurs de pointe (Caltex dans le secteur pétrolier ; Thomson Houston dans le secteur électrique ; Bull pour l'informatique), la question qui s'y pose est plutôt celle de la pénurie de personnel qualifié que du chômage des cadres. « C'est moins par le déclassement des cadres, qu'il postule mais ne démontre pas, que par l'élévation de la position sociale et professionnelle d'une fraction de la classe ouvrière que s'effectue le rapprochement » (Gadéa, 2001a, p. 92). Il estime que par le biais de leurs aspirations à la fois techniciennes et autogestionnaires, ces catégories sont porteuses des formes les plus avancées de la civilisation industrielle. Mais le lien entre le chômage des cadres et leur soutien à l'idéal autogestionnaire est réalisé par R. Sainsaulieu en 1977 dans la revue *Cadres CFDT*<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> « M. Dubois a plus de 45 ans, il n'est pas diplômé de l'enseignement supérieur, il exerçait généralement ses fonctions dans une industrie relativement plus moderne, enfin il a été licencié pour des raisons dites économiques (cessations ou réduction d'activité, concentration / fusion ou réorganisation de l'entreprise. Il ferait volontiers appel à l'association des anciens élèves de son école et à ses relations. Etant à 65% des cas autodidactes, il n'a pas d'école et les relations d'autant plus solides qu'elles sont proches du milieu d'origine, sont aussi d'autant plus impuissantes qu'elles sont étroites » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 111).

<sup>54</sup> Le nombre de fusions augmente fortement dans les années 1960, puisque de 900 à 1 000 par an entre 1956 et 1960, elles passent à 1 319 en 1965, 1 959 en 1966 et 1 752 en 1969 (*Etudes et conjoncture*, n°2, février 1969).

<sup>55</sup> « La différence fondamentale avec les périodes que nous venons de vivre, est que la participation à ces multiples fonctions ou tâches d'encadrement n'ira plus de pair avec un statut à vie et de fortes inégalités de privilèges économiques. C'est en fait le concept même de partage des responsabilités qui développe les occasions d'encadrement et de mandats. Plutôt que de croire à la 'fin des cadres' (ce qui recouvre la seule idée de l'égalisation des avantages économiques et statutaires), il faut réfléchir sérieusement à ce que peut recouvrir la généralisation des positions temporaires d'encadrement, dans les activités de travail ou autres, sans que l'on puisse les appuyer sur des avantages hiérarchiques. [...] Le grand défi de la société à venir est probablement celui du redéveloppement contrôlé et orienté sur une base régionale et locale. Les cadres devraient jouer un grand rôle dans ce vaste effort de création sociale, culturelle et économique » (*Cadres CFDT*, n°281, 1977, p.37)

La thèse de la prolétarianisation renvoie donc à la nostalgie de la collaboration, à ce modèle où le cadre est décideur de la politique de l'entreprise et non pas sa victime, à un 'mythe de la stabilité' qui s'est constitué en même temps que la catégorie. « C'est bien pour cela que leur fameux 'malaise' date, coïncidence frappante, de son apparition. Le chômage des cadres, c'est on le dit et il faut y insister, la fin d'un âge d'or et de quelques illusions résumées en premier lieu dans la mythologie du fidèle collaborateur » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 129). En outre, dans les années 1960-70, il coïncide avec une inflexion décisive du mythe du cadre, avec l'apothéose du jeune cadre dynamique, en lien avec l'arrivée de nouvelles générations plus diplômées. « Le cadre-chômeur-quadragénaire, c'est en quelque sorte le négatif du jeune-cadre-dynamique, c'est-à-dire du mythe pleinement constitué du cadre. C'est cette constitution du mythe<sup>56</sup> qui explique l'écho trouvé par le chômage des cadres à partir du milieu des années 60 » (Garrigou, 1980, p. 133).

Peut-on conclure sur ce thème de prolétarianisation ou non des cadres ? On peut reprendre peut-être la même remarque sceptique que Garrigou (1980). A force de parler du 'divorce' entre les cadres et les entreprises dans les médias, qui est devenu un lieu commun journalistique, on a peut-être influencé les représentations des cadres qui croient à ce phénomène. « Le malaise des cadres est une expression des tensions du discours sur les cadres dans la mesure où la valorisation de leur rôle se heurte aux réalités de leur situation [...] Ainsi le malaise des cadres relève largement du champ idéologique, ce qu'il explique qu'il soit constitutif de la notion de cadre dans sa dimension idéologique » (Garrigou, 1980, p. 142-143). C. Gadéa pense même qu'il vaut mieux arrêter de se poser la question de la position de classe des cadres, qui « ressemble à l'énigme d'un Sphinx qui dévorerait l'esprit des malheureux qui tentent de la résoudre. Aucun Œdipe n'en est venu à bout et le Sphinx semble plutôt à la fin mort d'ennui qu'anéanti par la révélation du secret qu'il gardait. La liste serait interminable » (Gadéa, 2001a, p. 100).

\* \* \*

Qu'il existe des cadres au chômage et des cadres en position précaire dans les restructurations de leurs entreprises ne permet donc pas d'en conclure à la 'précarisation' de la relation d'emploi pour l'ensemble de cette catégorie sociale. Cette figure du 'cadre

---

<sup>56</sup> Sa définition du mythe est empruntée à R. Barthes. « Le mythe a pour charge de fonder une intention historique en nature, une contingence en éternité. [...] En passant de l'histoire à la nature, le mythe fait une économie ; il abolit la complexité des actes humains, leur donne la simplicité des essences, il supprime toute dialectique, toute remontée au-delà du visible immédiat, il organise un monde sans contradictions parce sans profondeur, un monde étalé dans l'évidence, il fonde une clarté : les choses ont l'air de signifier toutes seules » (Barthes, 1970, p. 229).

précaire' sert cependant les organisations syndicales qui cherchent à mobiliser les cadres aux côtés des autres salariés dans la lutte contre l'exclusion et le capitalisme. De manière parallèle, l'apparition du chômage dans la carrière des cadres peut être utilisée comme un argument dans la thèse visant à faire adhérer les cadres non plus à la défense des droits du salariat et des statuts acquis, mais à la défense de l'esprit d'entreprise et de la prise de risque. Dans le 'nouvel esprit du capitalisme' tel qu'il a été nommé par L. Boltanski et E. Chiapello (1999), notamment porté par les ouvrages de management anglo-saxons et par la nouvelle orientation idéologique du MEDEF, les *managers* de la nouvelle économie seraient des 'entrepreneurs' d'eux-mêmes, des nouveaux nomades circulant librement dans leurs réseaux.

Parler d'idéologie peut sembler provocateur en l'an 2001, alors qu'il me semble au contraire que l'idéologie néo-libérale qui ne dit pas son nom s'infiltrer progressivement partout dans un consensus mou. A la manière de B. Mottez (1966) qui étudiait les idéologies patronales et leur justification des systèmes de salaires pour les ouvriers<sup>57</sup>, il nous semble pertinent d'étudier les différentes rhétoriques, notamment managériales, autour de la gestion de carrière des cadres et de leur employabilité, dans la lignée des travaux de S. Montchatre (1997), F. Dany (1997) et C. Falcoz (1999). Pour ne pas parler d'idéologie, L. Boltanski et E. Chiapello (1999) ont préféré d'ailleurs parler de 'nouvel esprit du capitalisme'<sup>58</sup>.

\* \* \*

### **1.3. Le 'cadre nomade' dans le nouvel esprit du capitalisme**

La thèse du 'cadre nomade' se fonde plutôt sur l'idéologie managériale et patronale, et repose sur une vision positive de la mobilité, vue comme une liberté et une source d'épanouissement personnel. Ce nouvel esprit du capitalisme, qui vise l'engagement des salariés dans le capitalisme, et en particulier les cadres, repose sur l'apologie du risque, du changement et de la mobilité (Boltanski, Chiapello, 1999). Cette nouvelle rhétorique libérale plutôt développée par l'APEC et par le MEDEF existait là aussi dès la fin des années 1960,

---

<sup>57</sup> « Mais ces idéologies ne sont pas de simples superstructures, et les discours faisant l'apologie des formes de rémunération, qui expriment ces idéologies, ne sont pas des rationalisations, des justifications a priori pratiques dont le véritable sens doit être trouvé ailleurs. Ces discours ne sont pas un message obscur qu'il faut traduire. Ils ne cherchent pas à tromper les travailleurs, à leur présenter sous un déguisement séducteur une pratique qui cache autre chose. Ils sont francs. Ils explicitent des pratiques dont ils expriment des intentions réelles. [...] Nous n'avons donc pas à nous demander si ces explications sont vraies ou fausses. Des intentions ou des idéologies ne sont ni vraies ni fausses » (Mottez, 1966, p. 14). Je dois remercier à la fois J-D. Reynaud qui a évoqué ce texte dans sa Conférence au CEREQ en octobre 1998 sur le management par les compétences (publié ensuite, Reynaud, 2001) et E. Oiry qui m'a prêté le texte intégral de B. Mottez.

<sup>58</sup> Ce lien avec l'idéologie a été aussi rappelé par D. Demazière et C. Dubar : « La 'formation tout au long de la vie' constitue un discours parfaitement congruent avec ce qu'on aurait appelé autrefois une nouvelle idéologie et que d'autres appellent un 'nouvel esprit du capitalisme' » (Demazière, Dubar, 2001, p. 102).

mais a acquis ses lettres de noblesse dans les années 1990 et sa neutralité à travers les termes ‘compétence’, ‘potentiel’ et ‘employabilité’.

Les cadres en France ne se sont pas construits sur le modèle américain de l’entrepreneur, prenant des risques, et adepte de la mobilité sur un marché professionnel. Les cadres ont plutôt dans les années 1960-70 en tête le modèle du haut fonctionnaire ou du cadre dans des grandes entreprises nationalisées bureaucratiques, avec un avancement à l’ancienneté, héritiers du modèle militaire de dévouement à la direction (Tripier, Dubar, 1998)<sup>59</sup>. Dans le management moderne d’une grande entreprise d’informatique étudié au début des années 1980, la mobilisation des cadres change : elle est obtenue par ‘l’idéologie de la carrière’, qui repose sur l’organisation d’un marché interne et de plans de carrière, et qui condamne les cadres à ‘réussir’. « Dans les formes modernes du management, ce n’est plus la crainte de l’autorité et la peur de la sanction qui structurent le rapport au travail, ce sont les perspectives de carrière, élément moteur, à tous les niveaux de l’entreprise, de l’investissement des employés dans leur travail » (Bonetti, de Gaulejac, 1982, p. 411). Pour lutter contre l’angoisse des managers de plus de 45 ans, pour lesquels la carrière ne joue plus le rôle moteur, la voie de garage est « l’expression de la sollicitude de l’entreprise qui manifeste sa reconnaissance à ses dirigeants en leur permettant d’attendre ainsi l’âge de la retraite » (Bonetti, de Gaulejac, 1982, p. 412). Mais il est permis de rappeler que la sociologie des cadres des années 1960-70 a montré que cette ‘idéologie de la carrière’ est une rhétorique favorisée par l’expansion économique, qui camoufle une hétérogénéité des carrières réelles en fonction du profil : cadres autodidactes ou diplômés de Grandes Ecoles.

### La nouvelle figure du cadre : le ‘cadre à potentiel / cadre nomade’ ?

De nombreux ouvrages de management soutiennent l’idée de mutation de la figure du cadre, désormais révolue<sup>60</sup>. A partir d’un corpus d’ouvrages de management des années 1960 et 1990, L. Boltanski et E. Chiappello (1999) ont montré que la *Cité par projets* fait l’apologie du risque et de la mobilité, et vise à remplacer la notion de carrière par celle d’employabilité dans un monde en réseau. Dans les années 1960, les ouvrages de management expliquaient comment organiser des ‘plans de carrière’ pour les cadres dans les grandes

---

<sup>59</sup> « L’ingénieur sera loyal. La loyauté, c’est la terre promise aux semailles. Il faut ensuite la féconder par un dévouement sans limite. L’ingénieur épousera la cause de son chef. Il jouera la même carte que lui, se mettant à son entière disposition sans ménagement » (Lamirand, 1932).

<sup>60</sup> Comme par exemple M. Spielman : « Ce qui se passe depuis 1990 dans les entreprises est bien au delà d’une simple évolution. C’est bien une mutation que subit l’encadrement et cette mutation, les cadres la vivent un peu plus tôt ou un peu plus tard, en fonction de la branche professionnelle et de la plus ou moins grande rapidité adoptée par leur firme. Mais dans tous les cas, ils ont des révisions à faire » (Spielman, 1997, p. 178).

organisations. Désormais, le 'Grand' dans cette Cité est le nomade, caractérisé par la flexibilité, la polyvalence, l'adaptabilité. Le 'Petit' est celui qui s'avère incapable de changer de projet, pour des raisons de non-mobilité ou d'attachement à la sécurité.

Ces ouvrages de gestion de carrière s'adressent principalement à des cadres, appelés à changer progressivement leur rapport au travail et au salariat, pour devenir des '*cadres nomades*'<sup>61</sup>. L'ancienne figure du 'cadre-à-statut'<sup>62</sup> qui suggère la hiérarchie, la bureaucratie et la sécurité de l'emploi, est considérée comme un archaïsme<sup>63</sup>. Elle est désormais remplacée dans cette littérature par la figure du *manager*<sup>64</sup> (spécialiste de la mobilisation des hommes, également appelé *chef de projet* ou de *responsable d'un centre de profit*) ou de *l'expert*<sup>65</sup> (spécialiste de la performance technique, qu'il soit *interne* à l'organisation, tel un chercheur salarié ou *externe*, comme un consultant). Ces deux personnages sont accompagnés dans leurs tâches par le *coach*, dont la tâche est de développer les compétences et le potentiel des hommes de l'organisation, en leur permettant d'acquérir une véritable autonomie. La figure du manager est une sorte de catégorie socioprofessionnelle transnationale qui s'impose, dans un espace national singulier, comme un équivalent général pour désigner des catégories de personnel et de fonctions dans l'entreprise que l'on retrouve dans tous les pays (Lazuech, 1999).

La notion clé de cette nouvelle Cité est *l'employabilité*, qui désigne la capacité dont les personnes doivent être dotées pour que l'on fasse appel à elles sur des projets<sup>66</sup>. L'individu ne doit plus attendre que l'entreprise lui propose un plan de carrière, mais au contraire

---

<sup>61</sup> « Au cadre salarié à temps plein occupant un emploi stable dans une grande entreprise, qui incarne le second esprit du capitalisme, se substitue le contributeur intermittent dont l'activité peut être rémunérée de différentes façons : salaires, honoraires, droits d'auteur, redevances sur les brevets, etc., ce qui tend à estomper la différence entre les revenus du capital et les revenus du travail » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 237).

<sup>62</sup> « Les cadres sont désormais tenus pour les agents de bureaucraties qu'il faut casser. Dans ces discours, le statut de cadre est traité, soit explicitement soit, le plus souvent de façon implicite, comme un archaïsme dont la rigidité freine les évolutions en cours » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 120).

<sup>63</sup> « Cette disparition de la classe des cadres telle que nous la connaissons ressemble par de nombreux aspects à la disparition de la noblesse Française en tant que classe active. Comme la noblesse qui a grandi avec la royauté, l'encadrement a prospéré avec la puissance de l'entreprise » (Spielman, 1997).

<sup>64</sup> « Les auteurs des années 90 utilisent le terme de *manager* par opposition à celui de cadre, pour cerner les qualités des hommes les mieux ajustés à l'état actuel du capitalisme et à l'environnement fait « d'incertitude » et de « complexité » dans lequel sont plongées les entreprises. Les managers ne cherchent pas à encadrer, ni à donner des ordres ; ils n'attendent pas les consignes de la direction pour les appliquer. Ils ont compris que ces rôles étaient périmés. Ils deviennent donc des *animateurs d'équipe, catalyseur, visionnaire, coachs, donneurs de souffle* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 122).

<sup>65</sup> « Ce dernier est nécessaire, car c'est lui qui détient l'information en matière d'innovation et les savoirs très spécialisés qu'il faut maîtriser pour entrer dans la compétition technologique » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 124).

<sup>66</sup> Une définition de l'employabilité est ainsi donnée par un des gourous du néo-management : « On ne peut garantir la sécurité de l'emploi. En revanche, l'entreprise peut garantir l'employabilité, c'est-à-dire un niveau de compétences et de flexibilité permettant à chaque individu de trouver un emploi à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise » (B. Audrey, 1993, « Repensons le travail du cadre », *Harvard L'Expansion*, août, p. 56-64).

développer son *projet de développement personnel* au sein d'activités salariées, libérales ou même bénévoles, puisque le soi est le seul élément durable dans un monde fluctuant<sup>67</sup>. Le support des carrières n'est plus l'organisation, l'entreprise, mais les réseaux personnels du cadre. Deux métiers sont particulièrement typiques des cadres nomades : les financiers et les consultants, aux compétences transférables sur un marché professionnel mondial. Les cadres de production aux savoirs spécifiques et industriels sont par contre fortement fragilisés. La formation doit être permanente tout au long de la vie, permettant ainsi le maintien de son employabilité, réponse aux inévitables transitions professionnelles, comme le préconise la nouvelle politique de l'emploi en Europe pour l'ensemble des salariés.

Ce nouvel esprit du capitalisme semble répondre à des critiques antérieures du système capitaliste. Ainsi la critique 'artiste' revendiquait l'autonomie, l'authenticité et la réalisation de soi contre les bureaucraties. La figure du *nomade* était par exemple un modèle critique du capitalisme d'appareil d'Etat pour G. Deleuze et F. Guattari (1980). Ils voulaient la réhabiliter en montrant que dans l'histoire, les nomades ont été porteurs de l'innovation, de l'action libre, de l'invention des problèmes. Cependant cette figure philosophique était dans une position critique par rapport au capitalisme, sur le modèle de la puissance active des compagnons, par la mobilité et la grève<sup>68</sup>. De même la figure du *rhizome*, ou du réseau à mille plateaux, dans un monde connexionniste était dans une position critique par rapport aux appareils, symboles de la lourdeur et de la division du travail taylorisé des bureaucraties. Le remplacement du 'plan de carrière' par une 'promesse d'employabilité' (Dany, 1997) ne répond cependant pas vraiment aux exigences de justice et de sécurité portées par la critique sociale du capitalisme.

<b>Etat de Grand</b>	<b>Etat de Petit</b>
engagé, engageant, mobile, enthousiaste, impliqué, flexible, polyvalent, adaptable, évolutif, employable, autonome, non prescrit, à l'écoute, tolérant, donne de l'employabilité aux autres	inadaptable, n'inspire pas la confiance, autoritaire, rigide, intolérant, immobile, local, enraciné, attaché, a un statut, préfère la sécurité

Ce nouveau discours managérial s'appuie sur les transformations structurelles de l'économie, la mondialisation, pour proposer aux entreprises un modèle organisationnel unique. Cette nouvelle forme de management repose sur le concept d'*agilité* ou la capacité de

<sup>67</sup> « Ceux qui se retrouvent en dehors de l'organisation classique du travail, mais toutefois capables et désireux de remplir encore un rôle, s'orientent vers de nouveaux débouchés. Activités bénévoles, associatives, culturelles, permettent d'accomplir une œuvre utile aux autres » (Spielman, 1997, p. 111).

<sup>68</sup> « Nouvelle figure d'un agencement trans-historique : le guerrier nomade et l'ouvrier ambulancier. Une sombre caricature les devance déjà, le mercenaire ou l'instructeur militaire mobile, et le technocrate ou l'analyste ambulancier, CIA et IBM » (Deleuze, Guattari, 1980, p. 502).

s'adapter rapidement au client<sup>69</sup>. Le management de l'agilité repose sur quelques principes-clés : mettre le client au centre de sa stratégie ; adopter une organisation centrée sur le client (travail par projet et changement régulier de l'organisation) ; créer une culture de l'agilité (entretenir la paranoïa, libérer les initiatives) ; faire de son infrastructure technologique une arme stratégique. Cette idée d'entretien de la paranoïa révèle selon moi le fait qu'un taux de chômage élevé est un bon moyen de faire aussi un management par la menace du chômage pour les cadres. Dans une entreprise en restructuration permanente, les premiers visés peuvent ainsi être ceux qui n'ont pas entretenu leur employabilité. *« Car ces crises se traduisent bien souvent par des plans sociaux qui frappent toutes les strates de l'entreprise. Des fonctions administratives à la production, en passant par la recherche ou le marketing, plus personne n'est à l'abri. Premiers visés : les employés de plus de 50 ans, les gros salaires et les personnes jugées les moins adaptables, comme les allergiques à l'informatique, les récalcitrants à l'expatriation ou les réticents à l'anglais. »* (« Consignes de survie », *L'Express*, 20/04/2000). Les qualités nécessaires sont désormais responsabilité et autonomie. *« L'encadrement doit désormais être à la fois catalyseur, éducateur et facilitateur, estime Michel Hervé, qui prédit des lendemains douloureux aux salariés qui n'ont pas l'esprit de responsabilité et d'autonomie »* (« C'est déjà demain », *L'Express*, 22/06/2000). *« Les cadres doivent assurer leur employabilité, c'est-à-dire leur compétence actuelle, leur adaptabilité à de nouvelles structures ou méthodes, leur capacité à travailler en équipe, bref tout ce qui fait qu'un cadre peut rendre des services à des postes divers, dans un contexte mouvant »* (Spielman, 1997).

Les jeunes seraient particulièrement représentatifs de cette nouvelle figure du 'manager - cadre nomade' qui a intégré la banalisation de l'accident de carrière (comme le montre l'interview suivante d'un enseignant de HEC). Mais il semble normal que les jeunes aient intégré ce nouvel esprit du capitalisme, car ils ont été socialisés à cette nouvelle philosophie managériale, aussi bien dans les Grandes Ecoles que dans les Universités. G. Lazuech (1999) a ainsi montré, à travers la transformation des modèles pédagogiques dans les Grandes Ecoles françaises, notamment à travers les associations d'Ecoles, que la pédagogie du savoir-être vise à transformer les cadres français en *managers*. En voulant s'adapter à la mondialisation de l'économie, se produit dans l'espace de la formation une nouvelle croyance, « une pédagogie clandestine qui vise à inculquer un nouvel habitus

---

<sup>69</sup> D'origine anglo-saxonne, cette littérature se diffuse à travers les traductions : Simonet J. (1998), *Les stratégies de l'éphémère*, Editions de l'organisation, Grove A. (1997), *Seuls les paranoïaques survivent*, A. Grove, Village mondial, 1997 et de nombreux articles dans la presse managériale comme « Votre entreprise est-elle assez agile ? », *L'entreprise*, n°163, avril 1999.

managérial qui correspond à une vision libérale du monde social en général, de l'économie et de l'entreprise en particulier » (Lazuech, 1999, p. 14). Ces réformes pédagogiques des écoles de commerce ont d'ailleurs été déclenchées par « le durcissement de la crise de l'emploi, qui pour la première fois, touche également les jeunes diplômés des écoles de commerce et d'ingénieurs » (op. cit. p. 174) au début des années 1990. Les DRH spécialistes du recrutement félicitent d'ailleurs les jeunes diplômés pour leur intégration des nouvelles normes d'emploi. « Les directeurs des RH voient passer des CV de débutants qui en fait ne le sont plus. Malgré leur jeune âge, ils ont une expérience impressionnante et envoient des candidatures spontanées très ciblées. De plus, leur CV est porteur d'un véritable projet professionnel. Si l'on sait que 90 % des recrutements des JD se font par le biais des candidatures spontanées, l'importance d'un CV construit, cohérent et porteur d'un projet professionnel est LE point fondamental pour trouver un premier emploi » (Lamy, Serfati, 1999, p. 2843).

### **« Les jeunes développent une culture du zapping »**

**P. Lemattre (HEC), *Les Echos Management*, 19/01/1999**

#### **Comment percevez-vous les jeunes qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail ?**

Ces jeunes ont entendu parlé de crise, de mondialisation, d'internationalisation. Au début des années 90, ils ont en plus découvert que leurs parents pouvaient, après trente ans de dévouement à leur entreprise, se retrouver du jour au lendemain au chômage ou à la retraite. Ils ont donc complètement intégré la notion de réversibilité et font preuve aujourd'hui d'une lucidité à la limite du cynisme. Il faut d'ailleurs noter que cette évolution est perceptible chez tous les jeunes, quel que soit leur niveau scolaire. En fait, ces jeunes ont renoncé à changer le monde. Ils veulent juste réussir leur vie. En conséquence, ils développent une culture du 'zapping' : quand ils se sentent bloqués dans une entreprise, ils préfèrent en changer plutôt que d'essayer de faire bouger les choses de l'intérieur.

#### **Comment abordent-ils le monde du travail ?**

Comme ils sentent qu'aucune position n'est acquise, ils sont décidés à toujours préparer le « coup » suivant. Leurs objectifs ? Elargir leur palette de compétences et développer plusieurs activités parallèles pour se construire une entreprise personnelle : une entreprise de soi. Partant de ce principe, ils peuvent prendre des positions différentes sur le marché du premier emploi. Certains envisagent de se tourner vers des sociétés de conseil ou de service pour augmenter leur employabilité. D'autres rejoignent un grand groupe, avec l'idée de se faire une carte de visite. Les derniers, de plus en plus nombreux, veulent se mettre à leur compte, par goût du risque, par esprit d'indépendance ou par manque de confiance dans les structures existantes. Cette génération est décidée à se prendre complètement en charge. Elle me semble très bien armée pour affronter ce monde en pleine évolution.

#### **Dès lors les jeunes sont-ils toujours prêts à s'impliquer autant ?**

Tous les jeunes que je rencontre disent vouloir marquer nettement la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Car ils ne sont plus prêts à tout sacrifier pour leur travail. Résultat : ils ne croient plus à l'entreprise communautaire de la fin des années 80, qui essayait de motiver ses salariés en communiquant sur ses valeurs, son histoire, son défi collectif. Ce qui ne veut pas dire pour autant que la nouvelle génération n'est pas capable de s'investir, de travailler sans compter ses heures. Simplement, il faut lui proposer des projets locaux, en petite équipe, qui lui donnent une forte autonomie et les moyens de s'épanouir.

Comme je tenterai de le montrer dans la deuxième partie de cette thèse, ce modèle du ‘manager - cadre nomade’ (projet / compétences / création d’entreprise / réseau) est aussi véhiculé par les spécialistes du ‘marché du conseil aux chômeurs’. Structures privées ou publiques, marchandes ou non-marchandes, spécialisées dans l’aide à la recherche d’emploi des jeunes diplômés et des cadres au chômage. Elles présentent le chômage comme une opportunité de se socialiser à l’entreprise de demain qui fonctionnera sur la ‘logique compétences’, comme l’illustre la plaquette d’un cabinet d’outplacement étudié, membre d’un groupe international de conseil aux entreprises. « *Pour conclure par l’une des valeurs auxquelles nous croyons, nous nous fixons pour objectif qu’un outplacement chez nous ne soit pas seulement une façon de retrouver rapidement une activité, mais constitue un véritable « 3<sup>ème</sup> cycle de carrière », une formation à l’entreprise de demain.* » Puisque tous les cadres doivent progressivement faire leur bilan de compétences régulièrement, afin d’évaluer et d’entretenir leur employabilité, les cadres passés par une expérience de chômage intègrent ces nouvelles exigences.

\* \* \*

Dans les années 1990, ces thèses du néo-management vont conforter le travail de sape du statut cadre sous les coups de boutoir du patronat, à la recherche de flexibilité dans un contexte technologique et économique en pleine évolution, comme le montrent aussi bien les stratégies d’une association patronale comme Entreprise et progrès, que les projets de Refondation sociale du MEDEF. Mais selon moi, cette figure du ‘cadre à potentiel / cadre nomade’ peut s’inscrire dans la lignée du ‘paradigme technocratique’ de la sociologie des cadres, aussi bien en raison de la figure similaire du *manager* qu’à cause de son *déterminisme technologique*.

### Le MEDEF : sélectionner les futurs ‘entrepreneurs / cadres dirigeants’

En raison du caractère historique de ce concept flou (une réinterprétation de sa thèse que L. Boltanski n’avait pas prévu<sup>70</sup>), de l’inadaptation de ce statut à l’organisation flexible par projet, et en raison de la diminution des différences en terme d’horaires et de rémunération entre cadres et non-cadres, l’association patronale ‘Entreprise et progrès’<sup>71</sup>,

---

<sup>70</sup> L. Boltanski se défend en 1999 d’avoir voulu critiquer le ‘statut cadre’ en lui-même, mais voulait montrer en 1982 que ce statut n’était pas une donnée naturelle, mais une construction historique et sociale dont on avait oublié la genèse. Il se désolé que ces arguments aient pu être utilisés comme une critique de ce statut ‘artificiel’.

<sup>71</sup> Association patronale créée en 1970, qui réunit une centaine de chefs d’entreprise, représentant 500 000 salariés, qui se considère comme une « *force de proposition vis-à-vis des administrations, des syndicats et des pouvoirs publics.* »

développe ainsi en 1992 la thèse suivante : *Cadre / non cadre : une frontière dépassée.* « Dans cette période [1930-1970], ce statut s'est révélé motivant pour de nombreux salariés et bien adapté à des modes d'organisation taylorienne. Mais en 1992, il est important de reconnaître que la distinction cadres - non cadres n'a plus de sens et constitue un obstacle au progrès économique et social des entreprises » (*Entreprise et progrès*, 1992). Cette inadéquation du statut cadre est présentée comme la résultante logique des évolutions techniques, organisationnelles et économiques. « En insistant sur l'évolution des métiers, celle des liens hiérarchiques et des structures dans l'entreprise, nous souhaitons montrer que la logique figée des statuts ralentit le progrès organisationnel des entreprises » (J. Guichenduc, *Le Monde*, 14/01/98). Cette association publie annuellement des études, dont dernièrement une étude sur *Repenser le contrat entre l'entreprise et son encadrement*<sup>72</sup> (décembre 2000), dans laquelle elle développe la notion de « contrat de mission négocié » (CDD entre un et cinq ans, spécifique aux experts et travailleurs qualifiés travaillant sous forme de mission).

Ce nouvel 'esprit du capitalisme' et cette figure du 'cadre nomade' sont repris par le MEDEF dans son nouveau programme en 1997 qui prend pour slogan « En avant l'entreprise ». La rénovation du syndicat patronal, orchestrée par E-A. Seillière, D. Kessler et F. Ewald depuis 1997, vise à présenter une vision entrepreneuriale de la France. Le changement de terminologie : les 'entrepreneurs' et non plus le 'patronat' (symbole de l'ancien CNPF) symbolise ce renouvellement doctrinal, qui se présente cependant comme apolitique. Lors de la conclusion des sept forums régionaux de la campagne « En avant l'entreprise » qui lui a permis de rencontrer des patrons dans différentes régions, E-A. Seillière rappelle l'indépendance idéologique du MEDEF : « La parole que vous avez prise ces dernières semaines lors de nos rencontres régionales ne traduit ni idéologie, ni options partisans : nous sommes, nous les entrepreneurs, des démocrates et des républicains, et nous ne sommes au service des ambitions politiques de personne, ni parti, ni leader » (Toulouse, 27/10/98).

Il n'est pas sans intérêt de regarder les trajectoires scolaire et professionnelle de ces trois 'cadres dirigeants' pour comprendre leur position idéologique. D. Kessler a un profil d'intellectuel universitaire parisien, puisqu'il est diplômé d'une Grande Ecole (HEC), agrégé d'économie et agrégé de sciences sociales ; il a été directeur d'études à l'EHESS, et

---

<sup>72</sup> Rapport résumé ainsi sur le site Internet de l'association : « La pression sur l'Entreprise mise par les marchés et par les actionnaires, l'invasion des Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC), la cohabitation de la "brique et du clic" et surtout de nouvelles générations de cadres qui ne veulent plus fonctionner avec les valeurs de leurs aînés, imposent d'inventer de nouveaux rapports entre l'entreprise et tous ses collaborateurs, en particulier ceux qui ont une fonction d'encadrement. »

professeur à l'université de Nancy. Mais au niveau idéologique, celui que l'on nomme le théoricien du MEDEF, est par contre passé de la gauche au libéralisme progressivement, puisque dans les années 1970, il était membre du syndicat étudiant UNEF et membre du Centre de recherche sur l'épargne, où il publie un ouvrage avec D. Strauss-Kahn en 1982 de promotion des fonds de pension<sup>73</sup>. Il est actuellement vice-président délégué du MEDEF, président de la Fondation Française des Sociétés d'Assurances, membre du Conseil Economique et Social, du Conseil national des Assurances, de la Commission des comptes à la Nation, et administrateur de Bolloré Technologie, mais n'exerce aucune responsabilité directe en entreprise<sup>74</sup>. F. Ewald, un des principaux théoriciens de la Refondation sociale est lui aussi un intellectuel passé de la pensée d'extrême gauche (ex-mao de la Gauche prolétarienne) au libéralisme. Juriste de formation, titulaire d'un DEA de psychanalyse, il est également philosophe, colégataire de l'œuvre de M. Foucault, dont il a été l'assistant au Collège de France<sup>75</sup>. Universitaire (professeur au CNAM, titulaire de la chaire « Assurance Actuariat »), et actuel directeur de la recherche et de la stratégie de la Fédération française des sociétés d'assurance, il défend le passage d'une société de la sécurité à une société du risque, à travers de nombreux ouvrages et une chronique dans le journal *Les Echos*. Le « risque », catégorie morale devenue majeure, est ce qui pousse l'individu à maximiser son utilité et qui lui donne accès à la dignité, divisant la société en riscophiles et riscophobes<sup>76</sup>. E-A. Seillière est quant à lui PDG de CGIP et administrateur de Cap Gemini, issu d'une grande famille bourgeoise, à la tête d'une entreprise à capitalisme familial.

Le projet de Refondation sociale repose sur une vision libérale des rapports économiques et sociaux, même s'il est présenté comme une adaptation technique et neutre aux mutations de l'entreprise. « Selon notre hypothèse, l'objet central du projet de Refondation sociale supporté en France par le MEDEF et certains de ses partenaires syndicaux vise à légitimer, et si possible à stabiliser, de nouvelles représentations de la société productive rompant avec le salariat comme forme principale de mise en valeur du travail des

---

<sup>73</sup> Référence : Kessler D., Strauss-Kahn D. (1982), *L'épargne et la retraite*, Economica.

L'intégration de la critique libertaire au nouvel esprit du capitalisme est peut-être liée aux parcours des individus, comme F. Ewald aussi, ancien militant de la Gauche prolétarienne, qui est devenu directeur de recherche au CNRS, mais aussi Directeur de la recherche et de la stratégie de la Fédération Française des Sociétés d'Assurances, que préside D. Kessler.

<sup>74</sup> Il avait été nommé Directeur International d'Axa entre 1997 et 1998 par C. Bébéar, mais n'y est pas resté. Son absence de responsabilité en entreprise a d'ailleurs obligé le MEDEF à modifier ses statuts pour lui permettre de diriger une Commission, réservée normalement aux entrepreneurs, « *sauf cas exceptionnel* ».

<sup>75</sup> Il n'est pas inintéressant de savoir également que F. Ewald participe au *Magazine Littéraire* à la fin des années 1980, dans lequel il interviewe « Deleuze, un philosophe nomade », *Magazine Littéraire*, n°257, septembre 1987, quand on voit la filiation spirituelle entre le « nomade » chez G. Deleuze et la Cité par projets.

<sup>76</sup> Kessler D., Ewald F. (2000), « Les noces du risque et de la politique », *Le Débat*, n° 109, avril ; Ewald F. (2000), « Entretien avec Ernest-Antoine Seillière », *Risques*, n°43, septembre ; « Enseigner le risque », in *Le Monde*, 7 décembre 2000.

individus » (Rozenblatt, 2001, p. 233). Dans les huit chantiers de Refondation sociale proposés aux syndicats lors de leur rencontre au Conseil économique et social (3/02/2000), figure une réflexion sur « Place et rôle de l'encadrement », à côté d'une réforme de l'assurance-chômage (à travers le défunt CARE devenu PARE), des régimes de retraite complémentaire, de la formation professionnelle, de la protection sociale, de la négociation collective, de la santé au travail et de l'égalité professionnelle. Même si ce chantier est encore en cours au moment où cette thèse est rédigée, les réflexions sur ce thème dans les trois Universités d'été du MEDEF véhiculent la critique du 'cadre à statut' et la valorisation du 'cadre nomade'<sup>77</sup>.

En 1999, au sein de l'atelier « Reconquérir les cadres », la fin du 'cadre à statut' a été démontrée. Différents intervenants (dont un seul représentant syndical, la CFE-CGC)<sup>78</sup> sont venus confirmer que le traditionnel contrat de confiance entre les cadres et leurs entreprises, fidélité contre reconnaissance est mort, notamment en raison des mutations technologiques et organisationnelles. L'hétérogénéité de la catégorie des cadres est donc acceptée comme une donnée structurelle et non conjoncturelle. Le marché du travail serait désormais segmenté entre les 'cadres à potentiel', les talents que les entreprises veulent « attirer, retenir et conserver » et les autres cadres anonymes, « pour qui le marché est dur et qui craignent de perdre leur emploi ». Les solutions avancées pour remotiver les cadres sont tout d'abord d'ordre financier : individualisation des salaires et dispositifs d'intéressement aux résultats (stock-options, actionnariat, fonds commun de placement ...). Mais elles sont aussi d'ordre organisationnel : favoriser la prise de responsabilités des responsables de centres de profit comme des 'intra-preneurs' ; favoriser le renouvellement des compétences par la formation ; diversifier l'organisation de l'activité des cadres (mobilité géographique et fonctionnelle, temps partagé au sein d'un même groupe, métissage du travail rémunéré avec des activités associatives ou professorales, essaimage) pour favoriser la mobilité interne et externe.

En 2000, dans l'atelier « Nouvelle économie, nouveaux managers », la nouvelle figure du 'cadre nomade' est présentée comme la figure adaptée à une entreprise en changement permanent, même si la terminologie utilisée est celle de « nouveaux managers »<sup>79</sup>. Tout d'abord la mobilité géographique et fonctionnelle au sein de réseaux est valorisée. « Au delà

---

<sup>77</sup> Cette analyse est fondée sur les Actes des Universités d'été du MEDEF, disponibles sur le site [www.medef.fr](http://www.medef.fr).

<sup>78</sup> A cette table-ronde, animée par A. Minc, se trouvaient E. André (PDG Trois Suisses International), B. Bruhnes (PDG de B. Bruhnes Consultant), P. Calandra (Dr Affaires Sociales Thomson CSF), P. Deschamps (membre du directoire d'Unilog), E. Girard (DRH Addecco), S. Lecoq (PDG Avenance-Enseignement), A. Leenhardt (Pdt IUMN), R. Soubie (PDG Altédia) et J-L. Walter (Secrétaire général CFE-CGC).

<sup>79</sup> Les différents intervenants de cet atelier étaient J-L. Decornoy (DG de KPMG), P. Belin (Vice-Pdt Marketing-Communication NETGEM), J-C. Jaunait (DG HEC), B. Ramanantsoa (DG HEC), P. Sarda (PDG EuroCal France).

*du Net, les managers seront et seront de plus en plus, alternativement et successivement, membres, animateurs ou têtes de réseaux selon les lieux et les moments. Cette vie en réseau leur demande une attitude trans-culturelle pour être des façonniers du changement. »* Ils doivent se comporter comme des entrepreneurs dans leur attitude par rapport au risque et favoriser l'innovation. *« Ils doivent comprendre et favoriser la prise de risque [...], tolérer ouvertement et favoriser les frondeurs et les rebelles tout en continuant de mobiliser les acteurs traditionnels dans l'entreprise, faire et défaire de plus en plus vite les équipes, tout en fédérant et en donnant du sens dans les situations où il est parfois difficile d'en donner. »* La segmentation des cadres entre les jeunes *managers* et les vieux cadres symboles de l'ancienne économie est présentée comme naturelle autour des notions de compétence et d'employabilité. *« Les jeunes collaborateurs sont conscients d'être des privilégiés protégés par leurs compétences qu'ils sont prêts à entretenir et développer en permanence. Mais ils sont aussi soucieux de l'environnement social de l'entreprise et s'interrogent sur l'exclusion violente que les besoins de compétences constamment au meilleur niveau peuvent générer, y compris jusqu'à l'encadrement intermédiaire. »* Les nouveaux managers seraient donc des individus solitaires devant gérer plusieurs rôles en même temps : *« Artistes pour donner la vision. Artisans pour modeler en finesse. Technocrates pour imposer des règles »*

Cette nouvelle figure des *managers* apparaît dans d'autres ateliers de l'Université d'été 2000, comme dans « Attirer la matière grise » qui porte sur la gestion des cadres à haut potentiel / futurs cadres dirigeants. Le chômage des cadres au début des années 1990 est justifié à demi-mots en raison d'une volonté de diminution de la masse salariale et d'une exclusion des incompetents. *« La disparition de l'inflation a entraîné la remise en cause de nombreuses habitudes : l'intensification de la chasse au gaspi, l'optimisation du travail et des ressources financières, un resserrement de toutes les disciplines du management et la réforme de ceux ou celles qui n'avaient pas pu s'adapter. »* Avec la reprise de la croissance, des tensions réapparaissent sur le marché de l'emploi et les entreprises doivent se faire une « guerre des talents » pour attirer et conserver les « meilleurs cadres dirigeants » qui seraient mobiles sur un marché international. *« Une tendance voit le jour en Europe, celle de cadre européen, qui doit permettre aux talents de pouvoir passer d'un pays à l'autre, d'une entreprise à l'autre, sans se soucier du social et du fiscal. »* Dans l'atelier « La nouvelle économie est-elle la société du savoir ? », les réflexions portent sur les conditions matérielles et organisationnelles nécessaires pour *« transformer des chercheurs et des ingénieurs en entrepreneurs et pour diffuser le savoir entrepreneurial au sein des écoles d'ingénieurs »*.

La faible mobilité des cadres et leur manque de fibre entrepreneuriale et de créativité étaient déjà fortement critiqués à la fin des années 1960 par Y. Gattaz, le futur patron du CNPF (1981-86), qui se demandait comment développer la créativité, la prise de risque et la mobilité des « hommes en gris »<sup>80</sup>. Il critiquait alors les jeunes ingénieurs qui avaient en tête le modèle du fonctionnaire, en particulier de l'Enarque, et donc choisissaient en priorité des carrières stables dans les grandes entreprises nationalisées. *« Si les jeunes ont plus l'esprit de contestation que l'esprit d'entreprise, c'est qu'ils jugent à tort que la PME est morte et qu'ils pensent dès leur jeunesse à un plan de carrière, à la stabilité de l'emploi et pourquoi pas à une retraite douillette et sans remords »* (Gattaz, 1970, p. 165). Contre la hiérarchie de l'ancienneté, qui favoriserait la promotion des incompetents (présentée comme une 'loi de Gattaz'), il revendiquait la hiérarchie de la compétence, qui nécessite plus de mobilités. *« Nous n'irons pas jusqu'à réclamer l'insécurité de l'emploi ; ce serait injuste et immoral. Mais la totale sécurité de l'emploi que demandent certains serait une entrave à notre expansion économique. Au contraire, il faudrait provoquer une mobilité extrême de tous les travailleurs, du manoeuvre au PDG, mobilité qui sera avec l'adaptabilité l'un des axiomes du travail industriel de demain »* (Gattaz, 1970, p. 112). Le potentiel de créativité des ingénieurs français ne serait pas transformé en création d'entreprises innovantes en lien avec leur peur du risque. *« La course au progrès exige un goût du risque que nos hérités paysannes n'ont sans doute pas développées. C'est bien pourquoi bien des ingénieurs se sentent attirés par la recherche, qui leur laisse apparemment toute possibilité de créativité sans les obliger à prendre des risques personnels importants »* (Gattaz, 1970, p. 171).

Cette nécessité de la mobilité est aussi développée dès 1964 par des auteurs définis comme 'des technocrates de la croissance'. *« L'homme de 1985 devra être formé en vue d'une mobilité professionnelle accrue. Le changement de métier ne devra plus être considéré comme un accident, mais comme une étape normale de la vie humaine. La formation de l'homme devra donc être orientée vers la capacité d'adaptation plus que vers l'accumulation d'une masse de connaissances qui deviendra vite périmée. »* (Réflexions pour 1985, Rapport du V<sup>e</sup> Plan, La Documentation Française, 1964).

Mais en 1959, S. Moscovici portait déjà un regard critique sur ce 'mythe de la mobilité' (ici mobilité géographique), qui était à l'époque appliqué seulement aux ouvriers dans des bassins d'emploi en reconversion. *« Le manque de mobilité de la main d'œuvre est une des 'hypothèses de travail' les plus enracinées parmi les personnes dont la mission est*

---

<sup>80</sup> Il n'est pas inintéressant de remarquer que lorsqu'il succède en 1981 à F. Ceyrac, il est le premier créateur d'entreprise à prendre la tête de la Confédération patronale.

d'œuvrer à l'organisation des économies régionales. A côté de cette conception se dresse l'impératif ou le mythe de la mobilité. Celle-ci a des connotations éthiques ou positives : mobilité devient synonyme de dynamisme et de modernisme ; c'est un symptôme que l'on voudrait voir apparaître indépendamment des conditions objectives qui le rendent possibles. J'estime que cet impératif a des aspects mythiques, parce que personne n'a mis en parallèle, de manière approfondie, un indice de développement social avec un indice de déplacement de l'ensemble des travailleurs » (Moscovici, 1959, p. 26).

A partir de ses enquêtes sur les ouvriers, il montrait qu'il ne fallait pas prendre la 'résistance à la mobilité' comme un facteur explicatif reposant sur la 'mentalité', mais s'interroger sur les facteurs favorisant la mobilité : l'âge (jeune), la situation familiale (plutôt célibataire), la conjoncture (période d'expansion), le volontariat, la mobilité de groupe (médiation entre le mode d'existence antérieur et le nouveau point d'attache), les conditions de départ (logement et emploi garantis), l'attitude du milieu social de réception (lutter contre l'ethnocentrisme régional). Et il remarquait que les plus favorables en théorie à la mobilité (les jeunes hommes qualifiés) sont ceux justement que l'entreprise cherche à fidéliser ! « L'homme est en général considéré comme une résistance, un obstacle et non pas comme un élément moteur ; or c'est dans l'étude du transfert des ouvriers que cette prise de position 'techniciste' est très évidente » (Moscovici, 1959, p. 36). Ces remarques gardent 40 ans plus tard toute leur actualité, mais désormais sur un public de cadres' et non plus uniquement d'ouvriers ! En période de récession, l'individualisation des problèmes économiques et sociaux n'a fait selon moi que renforcer cette attitude 'techniciste'.

\* \* \*

Cette nouvelle rhétorique<sup>81</sup> managériale du 'cadre nomade' s'est développée dans les années 1990 surtout dans les grandes entreprises, avec de nouveaux outils de gestion de carrière des cadres. Plusieurs thèses et ouvrages de sciences de gestion et de sociologie ont étudié la mise en pratique de ces outils, afin notamment de « revisiter la question de la banalisation et de la précarisation des cadres » (Dany, in Bouffartigue, 2001a), d'étudier les caractéristiques de cette nouvelle figure du 'cadre à potentiel' (Falcoz, in Bouffartigue, 2001a), et de préciser les nouvelles segmentations de la catégorie qui seraient à l'origine de son éclatement (Beffa, Boyer, Touffut, 1999).

---

<sup>81</sup> « Cette dimension idéologique de certains discours managériaux peut déjà occasionner des décalages à ne pas sous-estimer entre contenu des discours et pratiques d'entreprise effectivement en œuvre. » (Dany, 1997, p.IX)

Mais il n'est pas exclu que la thèse du 'cadre nomade' soit presque autant du registre performatif que descriptif, avec les propriétés de la *self fulfilling prophecy*, comme la thèse de la nouvelle classe ouvrière dans les années 1970. « Décrivant les nouvelles orientations de l'action syndicale, elle les a donc parfois déterminées » (Reynaud, 1972, p. 540). En effet, la proximité entre la recherche, le consulting et le monde de l'entreprise est forte, notamment en sciences de gestion et en économie.

\* \* \*

## Les outils de gestion et la segmentation de la catégorie cadres

Cette introduction de l'incertitude par rapport à la carrière est appelée 'fin des plans de carrière' par les gestionnaires et est mise en place dans les grandes entreprises à partir du début des années 1990<sup>82</sup>. Les DRH valorisent alors les notions de 'carrières nomades', les notions de compétences et d'employabilité, importées de l'économie américaine ou de la sociologie, sans obligatoirement faire référence à ces travaux et à leur contexte (comme la Silicon Valley aux USA). A partir de monographies réalisées en 1990<sup>83</sup> et en 1991-93<sup>84</sup> F. Dany constate que les entreprises ne peuvent plus (et/ou ne veulent plus) faire de 'plans de carrière'. Cette thèse se situe donc dans un objectif pratique d'aide aux DRH, « leur permettre d'imaginer de nouvelles pratiques singulières de gestion des cadres. » (Dany, 1997, p.48) pour éviter la précarisation des cadres<sup>85</sup>. Son enquête empirique permet de rappeler que cette rhétorique prend différentes formes suivant le profil du cadre et le contexte de l'entreprise. « Ce travail permet par conséquent de conclure que le thème de la banalisation et de la précarisation des cadres doit être décliné différemment selon le profil des cadres étudiés, mais aussi selon les pratiques de gestion effectives auxquelles ils sont confrontés dans les entreprises où ils exercent » (Dany, in Bouffartigue, 2001a, p. 207).

---

<sup>82</sup> L'Encyclopédie de gestion explique ainsi le chômage des cadres : « Le chômage des cadres est une autre réalité depuis la guerre du Golfe. Il résulte d'une combinaison de facteurs dans laquelle interviennent l'augmentation du nombre de diplômés, la réduction des niveaux hiérarchiques qui a entraîné la suppression de certains postes de cadres intermédiaires et les nombreuses opérations de réduction des effectifs ou de ré-ingénierie. Les experts s'accordent sur le fait que le management des hommes des années 80 mettait l'accent sur le statut dans l'entreprise, l'évolution de carrière, le développement personnel... Désormais, l'accroissement du chômage a déplacé les attentes des salariés à l'égard de l'emploi. La recherche d'une carrière traditionnelle que l'entreprise ne saurait plus promettre est remplacée par celle d'une qualité de vie meilleure, la valorisation de la famille et du réseau extra-professionnel » (Bournois, Brabet, 1999, p. 2741).

<sup>83</sup> carrières de jeunes diplômés, chercheurs et commerciaux de grandes entreprises d'électronique et de chimie

<sup>84</sup> cadres diplômés à niveaux statutaires élevés dans une grande entreprise publique - EDF - et dans une petite structure - un cabinet d'audit -

<sup>85</sup> « La crainte du chômage ne les épargne pas. Il est urgent d'explorer de nouvelles orientations de la gestion des carrières des cadres qui pourraient contribuer à diminuer le sentiment de précarité de cette population » (Dany, 1997, p. 22).

F. Dany montre que les entreprises n'ont pas abandonné la 'promesse de carrière' pour tous les cadres. Elles continuent toujours à faire une 'promesse de carrière' pour les cadres étiquetés 'haut potentiel', qui peuvent par le marché interne du travail accéder aux postes de cadres dirigeants. Les 'managers réputés' peuvent mettre en pratique assez facilement cette 'promesse d'employabilité', puisque leurs ressources et leurs réseaux leur permettent effectivement de jouer les cadres nomades naviguant dans leurs réseaux au gré de ses projets. Par contre, la relation d'emploi s'est détériorée pour les cadres n'ayant pas les ressources (diplôme et réseau) pour garantir leur capacité à faire face à un éventuel accident de parcours. Les entreprises devraient donc s'engager pour ces cadres anonymes soit dans des promesses de carrière subjective (évolution pas obligatoirement hiérarchique), soit dans des promesses en matière d'employabilité (leur permettre de maintenir leur employabilité par l'intermédiaire de la formation par exemple).

La rhétorique managériale a tendance à homogénéiser désormais l'ensemble des cadres autour de la figure du 'cadre nomade', alors que la catégorie reste très hétérogène, proche de l'éclatement entre les 'hauts potentiels' et les cadres anonymes. « Si plus personne ne semble être aujourd'hui à l'abri d'un accident de carrière, les fusions-acquisitions pouvant même être fatales à certains dirigeants, la banalisation et la précarisation des cadres reste néanmoins sélective » (op. cit., p. 216). Or ces cadres anonymes ont tendance à s'approprier cette nouvelle rhétorique psychologisante et à valoriser la figure du 'cadre nomade' qui se réalise à travers ses projets personnels. « La fluidification du marché du travail, censée aller de pair avec cette nouvelle promesse, permet à chacun d'espérer qu'il pourra forcer le destin ou saisir une nouvelle opportunité, et échapper ainsi aux voies normalement tracées pour lui » (Dany, 1997, p. 348).

Les outils de gestion des 'hauts potentiels / futurs cadres dirigeants' ont justement été étudiés par C. Falcoz (1999), qui a réalisé des entretiens avec des DRH de grandes entreprises. Ceux-ci ont reconnu que leurs pratiques de gestion tendent à se rapprocher de la distinction anglo-saxonne entre *professionals*, *managers* et *executives*. Ces 'hauts potentiels' sont désormais la figure archétypale des nouveaux cadres, car « ils semblent être les seuls à conserver les caractéristiques que l'on attribuait auparavant à la quasi-totalité des cadres : carrière au sens classique du terme, stabilité de la relation d'emploi, proximité avec les dirigeants ... » (Falcoz, in Bouffartigue, 2001a, p. 222). Comment expliquer le succès de cette notion très floue et subjective de 'potentiel' ? Comme toute politique d'individualisation de la relation d'emploi, elle permet d'asseoir la relation de subordination et à l'entreprise d'acquérir un pouvoir discrétionnaire sur l'attribution et le retrait de cette 'étiquette'. Ce pouvoir qui lui

échappait à travers les dimensions institutionnelles et collectives des statuts, comme le statut cadre. « Aucune organisation catégorielle nationale ni aucun tribunal ne pourra être saisi ; le système de gestion étant de toute façon présenté comme secret par définition. La réversibilité du label donne ainsi un large pouvoir aux directions, d'autant plus fort que nul ne saurait réclamer des explications sur un label perdu, mais les intéressés peuvent ignorer l'existence ! » (op. cit., p. 224).

Son enquête par questionnaire auprès de 7.400 cadres étiquetés 'à haut potentiel' permet d'analyser la mise en pratique de ces outils de gestion. Comme le montre le portrait du 'cadre à haut potentiel', les critères de sélection sur la personnalité (le potentiel) permettent comme 'par magie' (ou heureux hasard) de sélectionner également sur de bonnes vieilles variables socio-démographiques : sexe (90 % d'hommes), âge (environ 35 ans) et diplôme (diplôme supérieur, parfois à dimension internationale, MBA ou Master - 10 % -). Cette segmentation du groupe cadre entre 'haut potentiel' et cadre anonyme tend à affaiblir la frontière cadre / non cadre, à vider progressivement le statut 'cadre' de son contenu. Il devient donc une 'coquille vide' selon l'expression d'A. Mallet (1993). Pour mieux évaluer la segmentation au sein de la catégorie cadres, C. Falcoz (1999) incite à la réalisation d'études empiriques, afin d'évaluer ces segmentations suivant la taille de l'entreprise (PME-PMI / grandes entreprises), son degré d'internationalisation, la fonction du cadre (commercial / ingénieur / expert / manager).

En 1999, une étude empirique de la Fondation Saint-Simon a justement tenté d'évaluer ces nouvelles segmentations au sein de la population des travailleurs qualifiés. Elle confirme l'importance de la variable secteur, qui peut être stable (au niveau technologique et économique) ou en mutation (au niveau technologique ou économique). J-L. Beffa, R. Boyer et J-P. Touffut (1999) avancent que les relations salariales sont désormais différenciées en trois grands types, suivant les qualifications de la main d'œuvre et le secteur d'activité. Cette typologie a été construite à partir de l'étude de l'évolution des politiques de rémunération de six grands groupes dans cinq secteurs (industrie de biens alimentaires, distribution, assurances, communication et industrie de haute technologie / télécommunication - deux groupes -). Cette typologie empirique interroge la trilogie marché interne / marché professionnel / marché externe développée par D. Marsden (1989). Pour cet auteur, l'école de la régulation avait jusqu'alors sous-estimé les formes institutionnelles du marché du travail, et à côté du marché interne typique de la régulation salariale fordiste des Trente Glorieuses, existait une autre forme de marché : le marché professionnel. Les qualifications transférables de salariés qualifiés, dans un environnement où des normes de qualité existent sur la

formation et sur l'expérience professionnelle, facilitent une mobilité volontaire au même niveau de qualification. Cependant, le marché professionnel est une forme instable de marché du travail. La crainte de la pénurie de main d'œuvre qualifiée incite souvent les entreprises à retenir leur personnel qualifié par l'organisation d'un marché interne<sup>86</sup>.

A la fin des années quatre-vingt-dix, la relation salariale de type *stabilité polyvalente* (salaires définis par les négociations collectives) est en décroissance pour l'ensemble des salariés, mais continue à caractériser la gestion des cadres dans certains secteurs. Dans les secteurs stables de l'industrie de biens alimentaires ou dans la grande distribution, les entreprises cherchent toujours à fidéliser leurs cadres, à travers des augmentations de salaires, et dans le secteur en croissance des assurances, la stratégie de motivation du personnel passe aussi par des hauts salaires, des primes et des plans d'épargne. Mais à la différence du *marché interne* caractéristique de la relation salariale fordiste antérieure, les augmentations de salaires sont désormais accordées aux salariés, non pas après des revendications salariales collectives, mais uniquement aux salariés les plus performants d'après un calculs coûts / avantages.

Le modèle de la *profession* (salaires élevés définis par des négociations individuelles, avec des stocks options) est en croissance dans les professions porteuses d'innovations technologiques ou celles des « manipulateurs de symboles » selon l'expression de R. Reich<sup>87</sup>. Ces professions sont inscrites dans un marché du travail international globalisé et représente désormais 10 % de la population active. Au niveau empirique, ces nouveaux professionnels se rencontrent dans deux secteurs (NTIC et communication). Dans le secteur des hautes technologies et des télécommunications, en perpétuelle restructuration, seuls les *managers* sont dans cette relation professionnelle, tandis qu'une partie des ingénieurs est plutôt désormais dans une relation de flexibilité de marché. Des augmentations de salaires visent à fidéliser cette population de travailleurs très mobiles, en raison de leurs compétences rares et transversales, et donc à limiter la mobilité volontaire, principe du marché professionnel<sup>88</sup>. Le secteur de la communication est quand à lui atypique, dans le sens où il a toujours été

---

<sup>86</sup> « Cette tendance de la part des entreprises de chercher des solutions individuelles à leurs problèmes de stabilité de la main d'œuvre qualifiée et semi-qualifiée rend les marchés professionnels non-réglés particulièrement instables (...) Le nombre de marchés professionnels serait restreint et limité aux sections les plus qualifiées de la force de travail » (Marsden, 1989, p. 233 et p. 235).

<sup>87</sup> Expression regroupant toutes les professions spécialistes de la connaissance, de l'information et de la communication, groupe phare de la nouvelle société de l'information. Ces producteurs d'idées, dont les débouchés sont à l'échelle mondiale, forme le groupe qui profite pleinement de la mondialisation. Ministre du travail américain entre 1992 et 1996, R. Reich a théorisé la dualisation dans la société de l'information dans *L'économie mondialisée*, Dunod, 1993.

<sup>88</sup> « La politique salariale se concentre sur la gestion des professionnels dont la mobilité est grande : des "nasses de rémunération" sont ainsi construites de sorte que les plus productifs soient conservés par l'entreprise » (Beffat, Boyer, Touffut, 1999, p. 57).

caractérisé par une relation salariale professionnelle, une forte mobilité et une alternance de statuts salarié / indépendant<sup>89</sup>. Les résultats de cette étude, notamment la déstabilisation du lien salarial par les professionnels, ont largement été commentés à la fois dans la presse et dans la littérature managériale, confirmant l'apparition des *nouveaux nomades*<sup>90</sup>. Cette catégorie a déjà été nommée *surclasse* par J. Attali (1998) dans son étude sur l'évolution du capitalisme, publiée elle aussi dans *Les Notes de la Fondation Saint-Simon*.

La *flexibilité de marché* (salaires peu élevés liés aux performances individuelles) concerne enfin la majorité des salariés, particulièrement les travailleurs peu qualifiés et finalement assez peu les cadres (sauf les ingénieurs dans les NTIC). Mais à la différence de la notion de *marché externe*, des secteurs entiers sont désormais organisés selon cette logique. Cependant, cette étude est fondée uniquement, au niveau empirique, sur des monographies d'entreprise de grande taille, et n'évoque pas la situation du système d'emploi dans les PME. D'autre part, elle ne fait aucune allusion aux différenciations au sein de la population des cadres entre diplômés et autodidactes, et entre jeunes cadres à haut potentiel et cadres en fin de carrière.

Cette distinction au sein de la catégorie des cadres, d'une minorité de cadres dirigeants appelés *managers* ou 'cadres à haut potentiel' de l'ensemble du personnel qualifié me semble retrouver des accents du paradigme technocratique, classique dans la sociologie des cadres.

### La filiation entre la thèse technocratique et celle du cadre nomade ?

A la fin des années 1940, J. Burnham s'oppose à l'idée de tendance à la prolétarianisation massive. Pour lui, au contraire, l'évolution de la production et des techniques entraîne le développement des travailleurs qualifiés, techniciens et ingénieurs, et au sein de ce nouveau groupe des spécialistes, une minorité de directeurs formerait la nouvelle classe dirigeante. « J'entends par *managers* les hommes qui dans la société contemporaine dirigent véritablement du point de vue technique le travail de la production ... C'est une erreur -

---

<sup>89</sup> « De même, la mobilité d'une entreprise à l'autre, ou la création d'une firme à partir de l'expérience accumulée dans une autre semble exister de longue date dans ce métier. Pourtant la nature même du métier rend difficile l'organisation d'une formation interprofessionnelle propre à la branche, et la codification des compétences s'avère délicate. En conséquence le secteur de la communication n'est pas non plus un marché professionnel traditionnel » (Beffat, Boyer, Touffut, 1999, p. 60).

<sup>90</sup> « Les bons, même les très bons, viennent sérieusement perturber le lien salarial. Cette nouvelle catégorie réunit les virtuoses des nouvelles technologies, les esthètes de la finance, les créateurs de génie en tout genre que les entreprises s'arrachent. [...] Les innovateurs sont les nouveaux maîtres du jeu et ils en profitent pour imposer leurs propres règles [...] Mais certains observateurs estiment toutefois qu'une trop forte différenciation entre les salariés n'est pas tenable à long terme. Car l'excès de flexibilité externe finit par nuire au bon fonctionnement de l'entreprise. La réactivité, comme la qualité du travail suppose de la stabilité » (*Liaisons sociales*, juin 2000).

commise par E. Veblen (1921), entre autres - de confondre cette fonction directoriale et coordonnante avec celle des ingénieurs que j'ai rangée dans la seconde catégorie (ouvriers ordinaires et qualifiés, dessinateurs, mécaniciens, ingénieurs) » (Burnham, 1969, p. 127).

Comme l'a rappelé C. Gadéa (2001a), cette thèse technocratique a été développée en France en sociologie après la seconde guerre autour de la discussion d'auteurs comme Burnham, Le Play, Veblen et Saint-Simon, mais a été ensuite oubliée. La première 'Semaine sociologique' organisée en 1948 par le Centre d'Etudes Sociologiques, a pourtant pour thème la technocratie. Les différentes interventions publiées dans *Industrialisation et technocratie* (Gurvitch, 1949) montrent que les sociologues français ne sont pas unanimes sur cette thèse. Si aucun sociologue n'utilise le concept de 'cadre' qui n'a pas encore atteint la popularité qu'on lui connaît ensuite, le concept vague de 'technicien' englobe de façon large le personnel qualifié (Legoux, 1960). G. Gurvitch en introduction des débats essaye de donner une définition de ce nouveau groupe social : « ensemble de groupes de spécialistes, d'ingénieurs, d'administrateurs, de directeurs, d'experts, de hauts fonctionnaires des services publics, de militaires de carrière, de savants et de professeurs ». « Certains voient dans les technocrates une classe en formation, les autres les trouvent trop hétérogènes. Certains pensent que leur accès au pouvoir est peu probable, d'autres ont bien peur du contraire. Mais il se produit clairement un basculement des manières de se représenter le pouvoir des techniciens : en cette fin des années 40, le personnage du technocrate est vidé de toute charge utopique » (Gadéa, 2001a, p. 45).

Des sociologues travaillant sur les carrières objectives des cadres confirment dans les années 1970-80 cette segmentation du groupe cadres entre les cadres dirigeants et les spécialistes. Dans la société post-industrielle, A. Touraine avance que la catégorie cadre éclate entre experts et cadres dirigeants. « Du cadre au dirigeant, la distance se creuse, indiquée par bien des signes, parfois par des différences importantes de revenu » (Touraine, 1973, p. 75). Dans l'espace des Grandes Ecoles étudié par P. Bourdieu (1989), une barrière sépare le pôle technocratique du pôle technique, la 'Noblesse d'Etat' des 'roturiers'. La majorité des diplômés de Grandes Ecoles n'accèdent pas aux corps d'Etat, ni aux postes d'état-major des grandes entreprises, se concentrant sur des activités spécialisées à dominante technique (que cette technique soit issue des sciences 'dures' ou des sciences humaines - marketing, audit, finances ...). Une minorité de Grandes Ecoles est en effet le vivier de formation des élites dirigeantes en France, les grandes entreprises en France recrutant très rarement les cadres promus par le marché interne pour leurs cadres d'état-major, en raison d'une tyrannie du diplôme initial (Bauer, Bertin-Mourot, 1987). L'analyse des dirigeants de start-up montre bien

que les ‘jeunes talents’ ont encore formé une élite dans les dirigeants de PME, ce qui a cependant pu faire craindre aux grandes entreprises de voir le vivier de ‘jeunes cadres à haut potentiel’ se tarir (Bauer, Bertin-Mourot, 1997).

Si l’idéologie managériale ou technocratique essaye de déguiser le chômage sous le terme de ‘mobilité’, la mobilité volontaire concerne seulement les cadres supérieurs et les cadres dirigeants, comme ces auteurs le dénonçaient déjà en 1970. « Que le discours technocratique tente, dans ses derniers retranchements, de déguiser le chômage sous le terme de ‘mobilité’ ne change rien à l’affaire. Les cadres ne s’y sont pas trompés, qui n’acceptent d’en entendre parler que lorsque issus de Polytechnique et diplômés de la Harvard Business School, ils peuvent l’assimiler à la chasse au plus haut salaire » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 131). A toutes les époques, l’idéologie du mérite et de la compétence (qu’elle soit présentée comme une donnée naturelle ou progressivement outillée comme dans les années 1990) est le substrat de la croyance à l’égalité professionnelle devant la carrière. « Que la naissance ne suffise plus n’implique d’aucune façon que la compétence suffise, cela ne fait qu’impliquer la nécessité d’ajouter la compétence à la naissance, et les Grandes Ecoles sont faites pour cela, mais cela dément, et de la façon la plus nette les thèses managériales ou méritocratiques abondamment diffusées dans les milieux cadres » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 102).

Coïncidence troublante, la dernière étude empirique citée sur la segmentation du groupe cadres entre ‘professionnels - cadres dirigeants / cadres stables / cadres flexibles’ a été réalisée par des membres de la Fondation Saint-Simon, que certains ont appelé ‘les architectes du social-libéralisme’, et qui sont justement représentatifs de cette ‘Noblesse culturelle’ de l’élite intellectuelle parisienne, passée par les Grandes Ecoles et les Corps d’Etat, qu’ils soient universitaires ou industriels. « *A l’idée de ‘pensée unique’, qui suggère l’action concertée d’un groupe aux intérêts communs, mieux vaut ici parler ‘d’effet de halo’, comme résonance d’analyses communes qui se renforcent selon une logique circulaire* » (Laurent, 1998)<sup>91</sup>. Cette étude a été réalisée par deux économistes universitaires, R. Boyer et J-P. Touffut, enseignants à l’EHESS, école de prestige, et un industriel, J-L. Beffa. Leur étude a été largement reprise dans la presse (*L’Expansion, Le Monde, Liaisons sociales, La Tribune*), a fait l’objet d’un article dans la revue *Droit social*, et a servi de support à une communication de J. Delors au Sommet social de Copenhague sur « Nouvelle économie »<sup>92</sup>.

---

<sup>91</sup> V. Laurent (1998), « Enquête sur la Fondation Saint-Simon. Les architectes du social-libéralisme », *Le Monde Diplomatique*, septembre

<sup>92</sup> Ce lien entre sociologues et technocrates au sein de Clubs date des années 1960 : « Cette convergence entre un courant scientifique et l’idéologie administrative, mais aussi la pression sociale exercée par la procédure contractuelle, expliquent le surgissement depuis le début des années 1960 de lieux de rencontres entre fonctionnaires, dirigeants économiques et chercheurs qui formaient auparavant des milieux séparés : des clubs

Or J-L. Beffa est cité en exemple par G. Lazuech (1999) pour montrer que les grands patrons de groupes internationalisés, issus de Grandes Ecoles, sont des acteurs clés de la diffusion du néo-management<sup>93</sup> ! Cette diffusion est permise par toutes les occasions de rencontre dans divers lieux d'échange et de réflexion<sup>94</sup>, entre les écoles de commerce et d'ingénieurs, les enseignants - chercheurs en sciences de gestion, le monde du conseil en entreprise et le patronat français. Ancien élève de Polytechnique, J-L. Beffa est aussi ingénieur en chef des Mines, diplômé de l'Ecole Nationale du Pétrole, et de l'IEP (Institut d'Etudes Politiques) de Paris. Il est en 1999 PDG de Saint-Gobain et de Lafarge SA, mais également administrateur de deux banques, BBL (Banque Brussel Lambert) et BNP Parisbas (Banque Nationale de Paris), administrateur de Vivendi en 2000, membre de l'European Roundtable of Industrialist, et membre du comité d'administration de Polytechnique. Lui-même incarne donc la figure des 'nouveaux professionnels' inscrits dans des réseaux.

Dans les années 1980-90, la Fondation Saint-Simon a justement servi d'interface entre le pôle intellectuel et le pôle entreprise de la production managériale. Que les cadres dirigeants cherchent à donner du sens à l'entreprise, ou que les intellectuels y cherchent de l'air, de l'argent ou de la réputation, dans un œcuménisme de bon aloi, plutôt de centre gauche cependant, elle forme « *un petit groupe de rocardo-barristes* »<sup>95</sup>. « *Au nom de la science, économique notamment, les projets politiques portés par ces spécialistes, qui se perçoivent souvent comme 'de gauche', s'inscrivent dans 'l'ordre des choses'. Mais le partage de ces visions du monde, qui forment un tout partiellement cohérent, ne constitue rien d'autre qu'une idéologie qui tait son nom* » (Laurent, 1998). Un des fondateurs de cette Fondation, R. Fauroux est lui-même PDG de Saint-Gobain, et semble avoir la même trajectoire que J-L. Beffa, même si la Grande Ecole d'origine diffère : normalien, agrégé d'allemand, énarque, ministre de l'industrie du gouvernement Rocard, à côté d'autres responsabilités.

La référence à Saint-Simon a d'ailleurs été critiquée par les historiens spécialistes de Saint-Simon, qui y voient une version plus inspirée par la dérive libéro-managériale de la

---

comme le Club Jean Moulin, 'Prospectives' ou 'Futuribles' réunissent ces agents pour réfléchir sur divers 'problèmes de la société française' » (Pollack, 1976, p. 118).

<sup>93</sup> Il cite J-L. Beffa dans HEC, *L'Ecole des managers de demain* (Economica, 1994) : « Cela a considérablement changé depuis vingt ans, je suis très net. Qui était le dirigeant type d'il y a vingt ans ? C'était le dirigeant qui dirigeait par son savoir. C'était l'homme qui savait. C'était l'ingénieur des Mines qui savait tout sur tout. [...] Maintenant les gens doivent décider, prendre des responsabilités, des décisions. [...] Et puis d'où vient cette autorité ? Elle ne vient plus du savoir, elle vient de la personnalité, du charisme, de la capacité à faire adhérer les hommes à des idées, et surtout de la capacité à les faire travailler ensemble, c'est fondamental » (p. 35-36).

<sup>94</sup> « Ces relations école / entreprise, plus ou moins étroites et plus ou moins anciennes selon les établissements, favorisent la pénétration des doctrines managériales du moment dans les écoles de commerce et d'ingénieurs, grâce à l'influence de cadres et de dirigeants d'entreprise qui interviennent à l'occasion de conférences et de séminaires » (Lazuech, 1999, p. 81).

<sup>95</sup> M. Van Renterghem (2001), « Des intellos chez les businessmen », *Le Monde*, 21 juillet.

pensée saint-simonienne, que par la pensée utopique socialiste. En effet, en 1830, déjà sous le III<sup>e</sup> Empire s’opposait dans l’école saint-simonienne une utopie technologique plutôt libérale et une utopie sociale plutôt socialiste. « *La confusion entretenue par cette Fondation permet de rassembler sous les auspices saint-simoniens chefs d’entreprise et syndicalistes, intellectuels et vulgarisateurs, gauche et droite, libéralo-socialistes et sociaux-libéraux, pour faire bouillir la marmite de la fameuse et fumeuse ‘pensée unique’, anesthésiant consensus des vingt dernières années. La référence saint-simonienne sert de prétexte à la légitimation d’une ‘deuxième gauche’ moderniste, en fait adoratrice du dogme managérial* »<sup>96</sup>. M. Husson, membre de la Fondation Copernic, créée pour réunir des penseurs orientés plus à gauche, a d’ailleurs montré comment cette démonstration de la segmentation du salariat peut servir à légitimer l’épargne salariale et l’individualisation des salaires<sup>97</sup>.

Cette idéologie technocratique repose aussi sur une vision assez enchantée de la technique : les experts non dirigeants appelés sous le terme vague de ‘techniciens’ peuvent trouver un véritable épanouissement dans leur métier. En effet, les ‘techniciens’ auraient une activité de travail proche des chercheurs, dans la conception et la création en liberté dans une communauté scientifique, qui s’oppose à l’idée d’exécution / routine / contrôle. « [Le technicien] apporte dans son effort quelque chose qui lui est personnel comme un artiste apporte quelque chose de lui-même dans sa peinture ou un poète dans sa poésie. Il y a un pouvoir de création implicite dans la tâche qu’il accomplit, la nature de son travail l’emporte au delà de la routine, à un niveau qui laisse le champ libre à l’expression de sa personnalité » (Lasky, 1949). Même P. Naville, qui dénonçait le machinisme industriel pour les ouvriers, accordait aux ‘techniciens’ une possibilité d’épanouissement personnel dans le travail. « La qualification authentique tend de plus en plus à se situer au niveau de l’invention, de la recherche et de la mise au point et moins à celui de l’exécution. La qualification la plus récente est expérimentale et inventive. De ce point de vue, les techniciens sont bien au sommet de la hiérarchie des qualifications et non en dehors d’elle » (Naville, 1956). Mais l’idéologie techniciste est aussi critiquée par d’autres auteurs, puisqu’elle aurait pour rôle de « faire des cadres, des alliés naturels des détenteurs du pouvoir » (Dubois, 1971).

Des sociologues étudiant les référents idéologiques des ingénieurs dans les années 1960, afin de comprendre notamment leur rapport à la mobilisation collective et à mai 1968, ont déjà montré que l’activité de travail (recherche ou spécialité technique versus tâche d’organisation et d’encadrement) et le secteur (secteur de pointe versus secteur traditionnel)

---

<sup>96</sup> P. Musso (1999), « Saint-Simon libéré », *Libération*, 6 juillet. Cet historien est l’auteur du *Que sais-je ? sur Saint-Simon et le saint-simonisme*.

<sup>97</sup> M. Husson (2000), « Entre menace du chômage et appât des dividendes », *Le Monde Diplomatique*, février.

favorisent des rapports différents à la carrière et à la mobilité (Lautman, 1966 ; Gadjos, Benguigui, 1968 ; Maurice, et alii, 1967 ; Maurice, Cornu, 1970). Au sein même de la population des ingénieurs, on retrouve la distinction ‘homme de l’organisation / homme de la profession’ qui est centrale dans la sociologie anglo-saxonne des professions. Dans les secteurs traditionnels, le modèle de référence est celui du ‘cadre de l’organisation’ qui a pour principes fidélité, loyauté et respect de la hiérarchie, et est particulièrement porté par les cadres autodidactes. Dans les secteurs de pointe des années 1960, comme l’aéronautique, l’électronique, la chimie, les ingénieurs ont un autre modèle de référence, fondé sur les principes de l’expertise, la compétence, du diplôme et des réseaux, que l’on peut appeler ‘le cadre de la profession’. « Ce qui se trouve valorisé est la compétence, la connaissance, la création intellectuelle, la reconnaissance par la communauté scientifique et finalement la recherche d’une autre légitimité permettant d’échapper au contrôle de la strate dominante » (Lasserre, 1989, p. 80). Une équipe de recherche autour de M. Maurice observe par exemple ces deux modèles de référence dans leur enquête sur les ingénieurs de l’aéronautique en 1966. « La multiplication des cadres experts, ou spécialistes, autrement dit la ‘professionalisation’ des cadres, tend à les constituer en groupe relativement autonome. Non seulement cette catégorie de cadres [...] ne s’identifie pas à la direction, n’exerçant que rarement des fonctions hiérarchiques, mais tend à contester certaines de ces décisions au nom de ses propres compétences » (Maurice et alii, 1967, p. 20).

Dans les années 1970, J. Bonis (1975) avance une hypothèse qui n’est pas véritablement testée, mais qui permet de s’interroger sur la valorisation actuelle des chercheurs-entrepreneurs et du modèle du ‘cadre nomade’ ou ‘cadre de la profession’, expert spécialiste circulant dans des réseaux internes et externes à l’entreprise. Selon lui, il existe une corrélation entre la conjoncture économique et technologique et la place que le management souhaite donner aux cadres. Dans une période de stabilité économique et technologique, si le marché et la technique évoluent lentement, le système organisationnel adapté est une organisation taylorienne avec un cloisonnement hiérarchique. Les relations des cadres avec leurs dirigeants sont fondées sur la loyauté et l’identification, sur une coupure nette avec les non-cadres et sur une méfiance de la direction vis-à-vis des fonctionnels qui souvent remettent en question le système hiérarchique. Au contraire, dans une période d’évolution économique et technologique, la survie de l’entreprise repose sur la coopération et l’interdépendance entre les différents secteurs de l’entreprise pour s’adapter à ces changements imprévisibles, et donc le style d’encadrement est plutôt moins hiérarchique, plutôt coopératif, et plus autonome par rapport à la direction. Dans ces périodes de transition, le conformisme et le particularisme du

milieu cadre semblent s'atténuer. Même s'il est nécessaire de mettre à l'épreuve ce genre de grandes fresques historiques fondées principalement sur un déterminisme technologique, on peut cependant remarquer que l'idéologie du 'cadre nomade' justifie ce changement de qualités du cadre principalement par une adaptation à des mutations technologiques et économiques, NTIC, nouvelle économie et mondialisation.

\* \* \*

Par rapport au consensus apparent de la fin de la figure du 'cadre à statut', et de l'éclatement de la catégorie, la CFE-CGC ne pouvait que s'opposer, par fidélité à sa traditionnelle défense de la spécificité du statut cadre. Mais il me semble qu'elle s'est finalement, à la fin des années 1990, ralliée à la thèse de la mutation des cadres autour de la figure du 'cadre nomade'.

\* \* \*

### La CGC ou la défense de la spécificité du 'cadre à statut' ?

Pour la CFE-CGC, les cadres forment un groupe spécifique et autonome, intermédiaire entre le patronat et le prolétariat. La CGC est représentative du syndicalisme catégoriel, qualifié de réalisme catégoriel ou d'égoïsme catégoriel, selon les points de vue, centré sur la défense de trois principaux éléments : la hiérarchie des salaires ; le régime de retraite avec la défense des caisses complémentaires ; la lutte contre la fiscalité (Groux, in Bouffartigue, 2001a). Elle repose sur l'idée d'une société de classes moyennes progressivement dominée par les cadres, présentés comme une figure a-historique<sup>98</sup>. La position idéologique de 'tiers-partisme' de la CGC est donc ébranlée par le chômage, qui signifie que le patronat ne respecte plus ses collaborateurs. Que ce soit dans les années 1960-70 ou dans les années 1990, la CFE-CGC est toujours gênée, déstabilisée par le chômage des cadres. « Le chômage fut le coup de grâce de l'idéologie 'ni ... ni ...'. Ni patron, ni ouvrier, le thème n'apporte guère de réconfort lorsqu'on est chômeur » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 130). Sa définition de la catégorie 'cadres' est très large, et son recrutement aussi composé principalement de 'petits cadres' plutôt que des cadres de rang élevé, *a fortiori* que les dirigeants d'entreprise<sup>99</sup>. En 1999 par exemple, ses adhérents étaient composés de 60 % de 'cadres' et de 40 % d'agents de maîtrise

---

<sup>98</sup> « Contrairement à ce que pensent la plupart des personnes, la notion de cadres n'est pas récente. Déjà dans les sociétés antiques, il existait des cadres, dont les premiers furent des fonctionnaires, qui ont fait la force des monarchies hellénistiques et de l'Empire romain » (Malterre, 1972, *La CGC. La révolte des mal-aimés*, p. 72).

<sup>99</sup> « La CGC qui, de tous les syndicats de cadres, est le mieux toléré par le patronat et les plus proche par son idéologie, des organisations patronales, est aussi paradoxalement celui où la part des cadres diplômés est sans doute la plus faible » (Boltanski, 1979, p. 660).

(Source : CFE-CGC). Or ce sont justement ces ‘petits cadres’ qui vont être malmenés par les restructurations économiques de 1990 -95.

La CGC se présente souvent comme a-politique, mais elle est opposée au syndicalisme révolutionnaire, et partisane d’une négociation avec le patronat. Sa position par rapport à l’entreprise est plutôt une position de centre-droit, contre le libéralisme acharné, qui valorise l’esprit de compétition légitimant le maintien d’une hiérarchie et qui prône la solidarité cadres / patrons, tout en maintenant une certaine défiance de l’autorité. En 1966, A. Malterre avait nommé cette position ‘économie concertée’, favorable à la négociation décentralisée au niveau de l’entreprise, mais encadrée par des règles nationales. *« Les décisions doivent être prises à l’échelon des entreprises et de organisations syndicales. Le rôle de l’Etat est de déterminer le cadre législatif et réglementaire où doit évoluer le monde économique, non se substituer à lui : éclairer ce dernier par un plan prévisionnel et concerter, sauvegarder les équilibres économiques, oui ; imposer le plan, non »* (Le Creuset, n°482, 1966). Elle ne peut critiquer frontalement les stratégies des entreprises sans paraître s’opposer au progrès technique et essaye de mettre en place des mesures destinées à accompagner le changement. *« Il faut que les entreprises privées aient assez de prévoyance et aussi de loyauté vis-à-vis de leur personnel pour éviter des fermetures ou des reconversions inopinées, sans que rien n’ait été prévu pour reclasser ce personnel. [...] Le rôle d’un syndicalisme moderne est non pas de s’opposer au progrès technique et au progrès économique, mais de faire en sorte qu’ils se traduisent par un progrès social avec un minimum de souffrance et de misère »* (A. Malterre, Le Creuset, n°477, 1966). Elle privilégie comme moyen d’action la négociation avec le patronat dans les organisations paritaires plutôt que la grève, apanage des centrales ouvrières.

Dans cette tradition, la CGC ne critique donc pas frontalement les stratégies managériales au début des années 1990, et ne s’investit pas directement auprès des cadres en difficultés. Cet aspect ‘Emploi’ est normalement pris en charge par les institutions paritaires : l’APEC qu’elle dirige en alternance avec le MEDEF, ainsi que l’AGIRC, qu’elle dirige aussi principalement (et qui s’engage concrètement à partir de 1994). Elle conserve son image d’un syndicalisme d’accompagnement, puisque dans les années 1980, les cadres ont plutôt bénéficié des mutations du système économique. A partir de 1995, elle semble pourtant retrouver sa traditionnelle opposition à l’ultra-libéralisme et se fait l’écho de la ‘colère des cadres’. *« Lorsque la CFE-CGC s’oppose à la marche forcée vers une société ultra-libérale déshumanisée, rejetant toute solidarité au nom d’un individualisme mal compris, elle ne fait que traduire le sentiment majoritaire de ses mandants et de l’encadrement en général. »* (J-L. Cazettes, Encadrement magazine, n°74, 1997). Son cuisant échec aux élections prud’homales

du 10 décembre 1997, où pour la première fois, la CFDT passe devant la CGC, n'est peut-être pas sans lien avec ce discours un peu conservateur, peu revendicatif sur le chômage des cadres, qui consiste seulement à défendre les avantages acquis et à accompagner les mutations économiques. « *Nous sommes arrivés à la conclusion que ce changement d'attitude et d'image que nous avons essayé de porter depuis deux ans n'étaient pas en cause. Mais le problème est plutôt que ce changement est arrivé trop tard.* » (M. Vilbenoît, pdt CGC, *Encadrement magazine*, HS, 1998). Comme tous les autres syndicats, cette organisation a du mal à recruter de nouveaux adhérents et reste centrée surtout sur la défense des cadres salariés des grandes entreprises. « *Jusqu'à présent, notre syndicalisme, comme celui des autres, est resté très largement aveugle et sourd* » (M. Vilbenoît, pdt CGC, *Encadrement magazine*, HS, 1998).

Lors de sa rénovation en 1998, la CGC abandonne la défense du 'cadre à statut' pour adopter la thèse du 'cadre nomade' ou du 'professionnel' compétent quel que soit son statut. Face à son déclin par rapport à la CFDT, la CFE-CGC se lance en effet entre 1996 et 1998 dans une stratégie de resyndicalisation, avec une refondation collective de ses statuts, pour repenser le syndicalisme spécifique adapté aux évolutions du monde du travail. « *Il est clair que l'on doit renouveler et ouvrir notre syndicalisme en passant d'une notion d'encadrement, qui est une notion de statut, à une notion de professionnel plus liée aux valeurs, aux métiers, aux niveaux de formation, de connaissance et de responsabilité* » (*Encadrement magazine*, HS, oct.1998). La CGC devrait s'adapter aux nouvelles formes d'organisation et intégrer la distanciation entre les cadres et leurs directions, liée en partie à « *l'insécurité - l'instabilité - devenue un mode de direction, considéré comme facteur de productivité* ». Aux « Assises de la modernité » (octobre 1998), la spécificité<sup>100</sup> des cadres est refondée non plus autour du 'statut' (notion qui renvoie à des règles collectives fixée dans des institutions extérieures à l'entreprise), mais autour de cinq concepts très psychologiques, dans une perspective très 'Ressources Humaines'<sup>101</sup> : responsabilité, compétence, prise de risque, anticipation, volonté de progresser. « *L'encadrement, c'est une attitude, un projet, des valeurs, beaucoup plus qu'un statut* ».

Sa nouvelle stratégie tactique consiste à ratisser toujours plus large au niveau de son audience, toujours dans l'idée de classes moyennes. Elle veut désormais s'ouvrir à

---

<sup>100</sup> « On comprend sans mal que ce soit la CFE/CGC, seule confédération explicitement catégorielle, qui mette le plus l'accent sur la recherche de critères d'identification d'une spécificité cadre » (Bouffartigue, 2001a, p. 321).

<sup>101</sup> Apparemment, la refondation de la CFE-CGC a été influencée par des experts en RH, comme A. Mella, professeur de RH à l'école Centrale, selon qui : « Aujourd'hui, on n'est pas cadre par hasard. Pour être cadre, il faut un projet et une volonté. Etre cadre, c'est une attitude » (cité par M. Vilbenoît, in *Les cahiers de générations*, n°5, 1998).

« l'ensemble des professionnels : tous ceux qui s'impliquent pour faire fonctionner l'entreprise », à travers un rapprochement avec le monde des indépendants, les 'solos', les cadres externalisés, les cadres à temps partagé, les télé-travailleurs, les agents commerciaux indépendants, les experts en free-lance, les créateurs d'entreprise unipersonnelle... « qui dépendent de l'entreprise économiquement et non plus contractuellement », qui sont souvent des anciens cadres salariés ayant quitté le statut de cadre salarié de façon volontaire ou involontaire. Elle continue donc à défendre la notion de classes moyennes et à rechercher la définition la plus englobante possible<sup>102</sup>.

Désormais, la CFE-CGC s'oriente vers un « syndicalisme de services de proximité », veut créer un réseau associatif pour aider, informer et assister ceux qui ne viennent pas naturellement au syndicalisme afin d'élargir sa base adhérente. Car faisant son *mea culpa*, la CGC reconnaît s'être quelque peu endormie, ses militants n'ayant plus vraiment de contacts avec le monde des cadres en entreprise. « S'ouvrir au 90% de non-syndiqués en leur offrant une présence de proximité attentive à la diversité de leurs demandes. » Elle essaye de se rapprocher des cadres grâce à un baromètre des opinions et des attentes des cadres qu'elle fait réaliser par un institut de sondages par Internet (Opinionway, juin 2001). ce sondage révèle ainsi qu'en 2001 la sécurité ou la pérennité de l'emploi n'est plus un sujet de préoccupation chez les cadres, « la CGC qui n'a jamais cru au malaise des cadres se voit confirmée dans son analyse ». Pourquoi avoir refondé alors ce syndicat autour de l'idée de management par l'insécurité ?

Elle choisit également une position plus revendicative face au patronat, en voulant se situer sur l'échiquier syndical entre le bloc contestataire CGT - FO et le syndicalisme d'accompagnement de la CFDT, « entre les syndicats qui justifient les licenciements au nom de la loi du marché et ceux qui se contentent de dire 'le patron doit payer', il y a une voix à faire entendre ». (*Encadrement magazine*, HS, 1998). Elle accuse les outils de management qui cherchent avant tout à faire des économies sur la masse salariale afin de faire plaisir aux actionnaires. « Une autre évolution est la recherche d'économie maximale sur la main d'œuvre, qui a conduit à essayer de réduire le nombre de cadres : après avoir supprimé les postes d'employés, il est évidemment apparu que ce qui coûtait cher dans les masses salariales provenait des cadres. On a donc inventé le reengineering et le management à deux

---

<sup>102</sup> « Le scénario catastrophe est la dénonciation de toutes les conventions collectives, des statuts cadres et la suppression de l'AGIRC. Est-ce pour autant la disparition du cadre ? Je ne crois pas. Même si l'on pouvait supprimer des statuts, des régimes de retraite, ce n'est pas pour autant que l'on ferait disparaître les gens dont le système économique et social ne peut se passer [...] Nous sommes partisans de la flexibilité mais sans précarité. Les intermittents du spectacle ne sont-ils pas, au fond, les précurseurs des intermittents du travail ? » (*Les cahiers de génération*, n°5, 1998).

niveaux, toutes choses qui ont retiré aux gens la possibilité de se projeter au-dessus de leur position hiérarchique [...] On a rompu le lien social entre l'encadrement et l'entreprise. C'est tout cela qui explique, avec bien d'autres choses, la prise de distance des cadres par rapport aux entreprises » (C. Cambus, in Bouffartigue, 2001a, p. 317).

Ce qui explique ses attaques par rapport au projet de « Refondation sociale », à propos duquel J-L. Cazettes écrit : « Mais si le MEDEF n'intervient maintenant qu'avec le seul objectif de défendre exclusivement les intérêts des actionnaires contre les salariés, il n'y a plus de paritarisme, il n'y a plus de politique contractuelle et il réinvente la lutte des classes » (La lettre de la CGC, n°1005, mars 2000). Ainsi son opposition au défunt CARE vise notamment à obtenir des garanties par rapport à la menace du déclassement qui guette les cadres au chômage, un effet pervers possible de la logique employabilité<sup>103</sup>. Elle accepte ensuite de signer le PARE, car le Projet d'Action Personnalisée est désormais volontaire et les emplois sont jugés 'convenables' par rapport à des critères objectifs collectifs (niveau de salaire régional, qualifications validées) et non pas seulement par rapport à l'évaluation des compétences.

Sa position par rapport à la CFDT révèle bien que la CGC est toujours la gardienne de la frontière symbolique encadrement / autres salariés. La CFDT Cadres ne rejetterait pas obligatoirement en bloc l'idée de déclassement dans le cadre du PARE, puisque « bon nombres de cadres sont surclassés et il va bien falloir trouver le courage de leur dire que leurs prétentions sont trop élevées » (La Tribune, juin 2000). La perte de la spécificité 'cadre' serait pour J-L. Cazettes visible dans ces positions différentes par rapport au déclassement, ce qu'il illustre par une jolie métaphore : « C'est vrai qu'un cadre qui entre à la CFDT me fait irrésistiblement penser à un crocodile qui se réfugie dans une maroquinerie » (La lettre de la CGC, n°1015, juin 2000). Cette opposition face à tout amalgame entre le chômage des cadres et celui des non cadres est caractéristique de la CGC. Puisque le statut cadre a aussi une fonction de déprolétarianisation, essentielle surtout pour les 'petits cadres' autodidactes qui sont son audience principale, la CGC s'oppose à tout amalgame entre le chômage des cadres et celui des non-cadres. A. Malterre fustigeait en 1966 l'interprétation du chômage des cadres par les syndicats ouvriers. « A leurs yeux, il convient au plus tôt de prolétarianiser les cadres et

---

<sup>103</sup> « Parce que, sous couvert d'accélérer le retour à l'emploi, le texte du MEDEF, qui ne se réfère qu'au seul critère de compétences, aura tendance à obliger les chômeurs à accepter des emplois sous-qualifiés et sous-payés, sous peine de perdre leurs droits à indemnités. Et c'est particulièrement grave pour l'encadrement. Nous avions demandé d'autres garanties, en matière de qualification, de classification, de niveau de salaire dans les emplois proposés. Rien n'a été retenu et on en reste à la notion d'offrir des postes répondant aux compétences. Cela veut dire qu'un ingénieur responsable d'une unité de production et victime d'un licenciement pourra être obligé d'accepter un emploi de technicien dans un bureau d'étude à 40 % de son salaire précédent. » (La lettre de la CGC, n°1005, mars 2000).

*ce qui est une façon élégante de briser en deux cette catégorie, d'une part d'annexer les cadres supérieurs au patronat, d'autre part d'identifier les autres aux ouvriers et employés bien qu'ils assument des responsabilités de commandement et d'initiative qui les différencie d'avec les simples exécutants. [...] Les cadres doivent donc plus que jamais se grouper et se défendre » (Le Creuset, n°493, 1966). André Malterre se faisait ainsi le porte-parole de *La révolte des mal aimés*, comme l'indiquait le titre de son ouvrage publié en 1972.*

\* \* \*

Les années 1990 ont donc été le lieu d'intenses débats sur les mutations de la catégorie, et les prises de position peuvent être dissociées un peu schématiquement entre la dénonciation de la figure du 'cadre précaire', qui se rapprocherait ainsi des autres salariés, et la défense de la figure du 'cadre nomade', qui tenterait à devenir un entrepreneur de lui-même dans un espace mondialisé. Mais ces deux figures se situent au niveau des représentations et des rhétoriques, et tendent à homogénéiser une catégorie structurellement hétérogène. Il est indéniable que des cadres sont précarisés dans les restructurations du système productif, de même que de jeunes cadres à haut potentiel peuvent profiter de cette période pour développer leurs 'projets personnels'. Mais ne retrouve-t-on pas finalement l'éternelle hétérogénéité de la catégorie, qui était camouflée sous le mythe de l'homogénéité et de la stabilité sous-jacent à la figure du 'cadre-à-statut' ?

Afin de tester cette hypothèse de 'banalisation de l'accident de carrière' pour les cadres, qui devrait donc se traduire par une augmentation statistique de leur vulnérabilité, différentes sources statistiques peuvent être utilisées. Peut-on parler d'une augmentation de la vulnérabilité pour l'ensemble du groupe ? Les cadres autodidactes, qui regroupent les cadres non diplômés du supérieur et les techniciens promus en cours de carrière, ne font pas partie du noyau dur de la représentation sociale des cadres. Celle-ci est plutôt centrée sur la figure du diplômé de Grandes Ecoles, qu'il soit ingénieur ou plutôt l'idéal-type « HEC, IBM, marketing, publicité, informatique » selon l'expression de L. Boltanski (1982). Les cadres ne sont-ils pas avant tout composés de professions diverses dans des secteurs qui ont été différemment touchés par la conjoncture de récession de 1990-95 ? Cette période n'a-t-elle pas avant tout mis en lumière la faible employabilité des cadres âgés, qui est une composante structurelle de la catégorie cadre ?

## Chapitre 2

### **La vulnérabilité et l'employabilité des cadres**

De façon totalement imprévue par les observateurs, qu'ils soient consultants, économistes ou sociologues, les années quatre-vingt-dix s'ouvrent sur une augmentation importante du taux de chômage des cadres, et ce qui choque, à un rythme plus élevé que celui des ouvriers (mais bien sûr pas au même niveau en terme de taux et d'effectif). Entre 1990 et 1995, le marché du travail des cadres se grippe sous l'effet d'une nette dégradation de la conjoncture, suite à la guerre du Golfe, amplifiée par la sphère financière. La transformation de l'appareil productif (concentrations, restructurations, NTIC, juste à temps, qualité totale, reengineering), et l'arrivée massive des jeunes diplômés sont présentées comme les causes du décalage croissant entre offres et demandes d'emploi de cadres. Pour la première fois depuis l'instauration du régime de retraite des cadres, ce groupe social ne croît pas en terme d'effectifs (croissance entre 1,6% et 4,5% depuis 1977).

Dans un premier temps, je montrerai que certains outils statistiques sont privilégiés par les commentateurs pour appréhender et dramatiser le 'chômage des cadres', que ce soit dans les années 1960-70 ou dans les années 1990 (Chapitre 2.1). Ces outils classiques sont le rythme de croissance du **taux de chômage des cadres** ; l'augmentation de l'effectif des cadres au chômage et la croissance de la durée de chômage, plus élevée que pour les autres catégories. Pour relativiser, le taux comparatif avec les autres catégories est toujours présenté ensuite, mais cela a davantage pour objectif de montrer la spécificité du chômage des cadres que sa véritable ampleur. Or replacés dans une perspective de long terme, ces outils révèlent que les écarts entre les catégories socioprofessionnelles se sont creusés depuis les années 1960, accentuant la 'fracture sociale'. Etant donnée l'expansion croissante de ce groupe social, ne faut-il pas plutôt parler de 'parenthèse dorée' dans les années 1980 ?

Pour tenter d'analyser plus objectivement le marché de l'emploi cadre et ce phénomène du chômage des cadres, il est nécessaire d'utiliser d'autres outils statistiques que le taux de chômage, la **vulnérabilité et l'employabilité** tels qu'ils ont été définis par le fondateur de la sociologie du chômage, R. Ledrut en 1966. La vulnérabilité permet de réfléchir sur la mise au chômage, sur le risque de perdre son emploi, calculé comme « la probabilité d'entrée au chômage pour une population donnée sur une période donnée »

(Ledrut, 1966, p. 68). L'employabilité permet quant à elle de réfléchir sur la recherche d'emploi, sur la durée de chômage, puisqu'elle est définie comme « l'espérance objective ou probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi d'en trouver un » (Ledrut, 1966, p. 68). Cette étude prolonge les études de l'INSEE et de la DARES à partir de la même base de donnée (l'enquête Emploi), afin de comparer la période de crise de l'emploi cadre (1990-94) avec la période de forte reprise de l'emploi cadre (1995-2000). « Une analyse dynamique en terme de flux d'emplois et de main d'œuvre du marché du travail des cadres, en particulier du risque de chômage, des probabilités de reclassement et des embauches, est nécessaire pour mieux comprendre la nature et la spécificité du chômage des cadres » (André-Roux, Le Minez, 1997).

Les études statistiques sur le chômage d'insertion et **l'embauche des jeunes diplômés** (Chapitre 2.2) permettent d'abord de montrer que le marché de l'emploi cadre n'est pas un 'marché pur et parfait'. Il fonctionne plutôt avec des 'à coups' étant données les difficultés des entreprises à faire une gestion prévisionnelle des emplois. La conjoncture économique<sup>1</sup> à la sortie des études est donc une variable à intégrer, qui imprime sa marque sur les générations. Les discours sur la 'pénurie de main d'œuvre qualifiée' reviennent donc de façon cyclique, à chaque reprise forte de la croissance (à partir de 1987 ou de 1997), tandis que les discours sur la 'précarisation des jeunes diplômés' dramatisent le ralentissement conjoncturel des embauches qualifiées. Ces réflexions se basent principalement sur des travaux de socio-économistes comme Y. Fondeur (1996 ; 1999) et L. Chauvel (1999).

L'hypothèse de **banalisation de l'accident de carrière** doit pouvoir ensuite être testée statistiquement, puisque cela devrait signifier une augmentation de la vulnérabilité au chômage des cadres dans leur ensemble (Chapitre 2.3). Il me semble qu'il faut tout d'abord distinguer des professions ou des secteurs structurellement plus mobiles (commerciaux et technico-commerciaux, communication, nouvelles technologies), tandis que certains secteurs ont subi plus un choc conjoncturel dans une période de restructuration. La vulnérabilité dépend aussi fortement du profil du cadre, les cadres âgés promus étant souvent une catégorie cible dans les périodes de restructuration et de diminution des lignes hiérarchiques, nommées 'reengineering'. Cependant, contrairement au sens commun, les cadres ne sont-ils pas relativement protégés de la précarité généralisée, qui est désormais le sort des ouvriers et des employés (non fonctionnaires) ?

---

<sup>1</sup> « La dimension conjoncturelle est la temporalité macro-économique courte définie par la réversibilité, voire le caractère cyclique des phénomènes qui y sont observés ; la dimension structurelle est la temporalité macro-économique longue définie par la persistance des phénomènes qui y sont observés (notion de 'tendance') » (Fondeur, 1999, p. 186).

La spécificité du chômage des cadres réside par contre dans la faible employabilité des cadres âgés de plus de 45 ans, qui transparaît à travers des durées de chômage très élevées, en augmentation constante dans les années 1990 (Chapitre 2.4). **Cette faible employabilité des cadres âgés** est structurelle, mais est moins facilement détectable en période de croissance, de même que la discrimination des jeunes diplômés suivant leur proximité sociale avec les recruteurs (Lazuech, 2000). Un retour sur les années 1960-70 permettra de rappeler que dans les années de crise 1975-95, la construction du mythe des ‘Trente glorieuses’ selon l’expression de J. Fourastié a fait oublier que du chômage peut exister en période de haute conjoncture, et pas seulement du ‘chômage frictionnel’ ou du ‘chômage volontaire’ selon l’expression économique. Le chômage de longue durée en période d’expansion est un chômage d’exclusion, et peut toucher une minorité de cadres, soit autodidactes, soit âgés dans des secteurs en déclin. Cette réflexion sur l’employabilité des cadres âgés vise à rappeler que contrairement aux thèses toujours développées par les économistes libéraux et le MEDEF sur le lien entre chômage et assistanat, « de manière générale, quand on examine les facteurs influant sur la capacité des chômeurs à trouver un travail, il apparaît que ceux-ci sont liés aux conditions structurelles du marché du travail plutôt qu’aux caractéristiques individuelles et à la motivation des chômeurs » (Benoit-Guilbot, Gallie, 1992, p. 211).



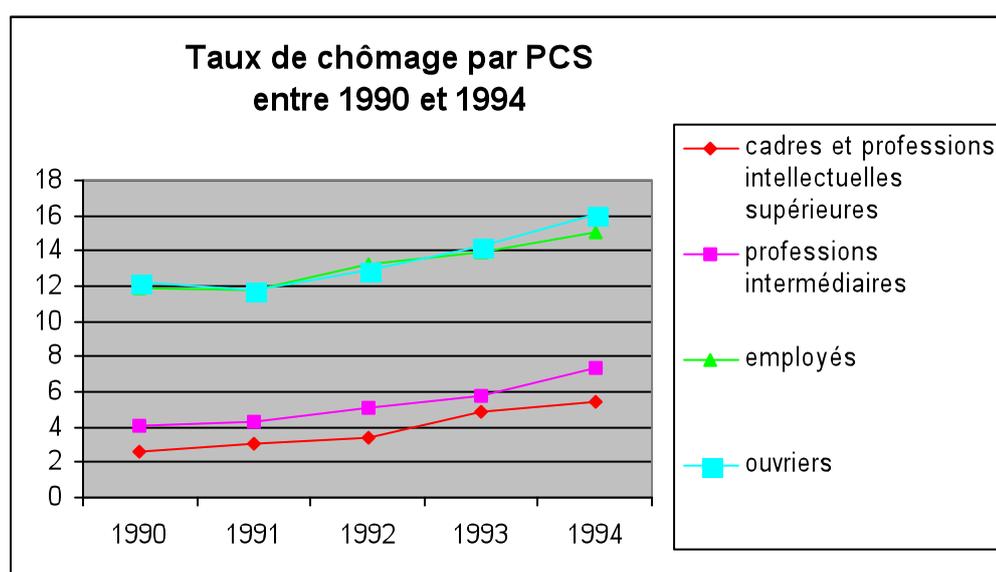
## 2.1. Les mesures de l'augmentation du taux de chômage 1991-93

Dans les années 1990, plusieurs institutions essayent d'évaluer l'ampleur du chômage des cadres, avec des définitions plus ou moins restrictives de la population cadre. L'INSEE utilise une définition restreinte, puisqu'elle utilise le critère de la catégorie socioprofessionnelle du dernier emploi, ce qui exclut les assimilés cadres (Goux, Maurin, 1993 ; André-Roux, Le Minez, 1997). L'ANPE, l'AGIRC et l'APEC utilisent par contre des définitions élargies : critère de recherche d'un emploi classé cadre dans la définition ROME des métiers pour l'ANPE (Charpail, Marchand, Viney, 1993) ; ou critère de cotisation à une caisse de retraite complémentaire cadre pour l'AGIRC et l'APEC (qui comprend donc les statuts cadres - article 4 - et les assimilés cadres - article 4 bis).

La mesure du phénomène 'chômage des cadres' se heurte donc à l'obstacle de la multiplicité des définitions du cadre suivant les institutions. Cependant les différentes mesures s'accordent sur la montée du chômage des cadres entre 1991 et 1993.

### Les statistiques officielles : INSEE et DARES-ANPE

Le chiffre utilisé par les syndicats de cadres pour montrer que le chômage des cadres est un problème social est systématiquement **le rythme de croissance** du taux de chômage des cadres, des effectifs de chômeurs cadres et de la durée du chômage. Ces variables augmentent plus fortement pour les cadres que pour les autres catégories entre 1991 et 1993. Les publications annuelles des résultats de l'enquête Emploi de l'INSEE montrent en effet dès 1991 une augmentation du taux de chômage des cadres, qui s'accélère à partir de 1992.



Source : Enquêtes Emploi (INSEE, 1999)

En 1993, l'ANPE et la DARES publient une étude sur les Demandeurs d'Emploi en Fin de Mois cadres (Charpail, Marchand, Viney, 1993), qui confirme après l'étude de l'INSEE (Goux, Maurin, 1993), que le taux de chômage des cadres a augmenté fortement, plus que le taux des autres catégories. Même si les définitions de la catégorie 'cadres' sont différentes, « le point essentiel est que les deux organismes s'accordent tout à fait sur l'ampleur du phénomène de la montée récente du chômage des cadres » (Charpail, Marchand, Viney, 1993, p. 37). Les syndicats catégoriels utilisent cette croissance du taux de croissance du chômage des cadres pour alerter les pouvoirs publics (+ 21 % entre 90 et 91, + 32% entre 91 et 92, + 21 % entre 92 et 93, comme le montre le tableau suivant). Elles appuient moins souvent leur argumentation sur le nombre relatif des cadres dans l'ensemble des chômeurs. Fin avril 1993, un demandeur d'emploi depuis plus d'un an sur vingt est un cadre, contre un sur trente, en 1991. A l'inverse, les cadres de moins de vingt-cinq ans ne représentent toujours que 0,7 % du chômage de cette tranche d'âge, en avril 1993.

**Nombre de DEFM selon la qualification professionnelle**

	Avril 1990	Avril 1991	Evolution 90-91	Avril 1992	Evolution 91-92	Avril 1992	Evolution 92-93
Ingénieurs et cadres	88,7	107,6	+ 21,4	142,3	+ 32,2	172,1	+ 21,0
Agents de maîtrise, techniciens	85,0	101,2	+ 19,1	129,0	+ 27,5	160,6	+ 24,5
Employés qualifiés	853,0	916,1	+ 7,4	1 000,5	+ 9,6	1 052,5	+ 4,8
Employés non qualifiés	411,1	448,1	+ 9,0	493,7	+ 10,2	508,9	+ 3,1
Ouvriers qualifiés	436,7	457,4	+ 4,7	509,9	+ 11,5	595,1	+ 16,7
Ouvriers non qualifiés	533,5	520,5	- 2,5	519,2	- 0,2	504,6	- 2,8
Ensemble (dt NSP)	2 430,1	2 571,1	+ 5,8	2 823,6	+ 9,8	3 037,2	+ 7,6

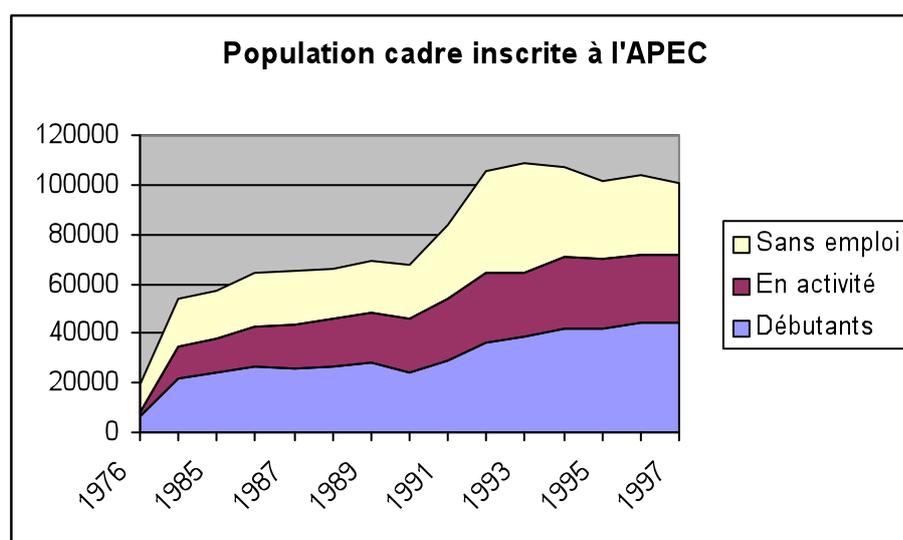
Source : ANPE-DARES (Charpail, Marchand, Viney, 1993)

De façon surprenante, si l'on compare les statistiques utilisées dans les années 1960-70 pour dramatiser le chômage des cadres, on s'aperçoit que les mêmes outils statistiques sont utilisés. « Si le chômage croît pour l'ensemble des salariés, il croît encore plus vite pour les cadres entre 1973 et 1974 » (« Le chômage n'est pas une fatalité », *Cadres et professions*, n°267, 1975, p. 7). « Catégorie de travailleurs récemment touchés par le chômage, dont le taux s'accroît régulièrement, sans qu'aucun indice ne permette d'en envisager l'arrêt, la stabilisation, ni même les principales évolutions » (Squillante, 1980, p. 1). « Les durées moyennes d'indemnisation calculées en journées pour l'ensemble des allocataires hommes cadres ne cessent d'augmenter depuis 1961. Elles sont passées de 91 jours en 1961 à 128 en 1967. Pour les femmes cadres de 109 en 1961 à 149 en 1967 » (« Le chômage des cadres en France », *Après demain*, n°114, 1969). Pour relativiser, le taux comparatif avec les autres catégories est toujours donné ensuite, mais cela a plus pour objectif de montrer la spécificité du chômage des cadres que sa véritable ampleur. « Depuis 1974, le chômage des cadres s'est

*développé rapidement : les cadres ont subi les effets de la crise au même titre que les autres catégories de salariés. Le risque d'entrée en chômage comme le niveau de chômage a augmenté pour les cadres dans des proportions assez voisines. Néanmoins le taux de chômage et le taux d'entrée en chômage des cadres demeurent inférieurs à celui des autres catégories socio-professionnelles. » (Gourmelen<sup>2</sup>, 1981).*

## L'évaluation de l'ampleur du phénomène par l'APEC

Pour les intermédiaires de l'emploi des cadres, l'afflux de cadres au chômage et de jeunes diplômés qui rencontrent de réelles difficultés d'embauche est indéniable entre 1990 et 1995, avec une situation particulièrement aiguë en 1993 : un afflux de demandes et très peu d'offres d'emplois. Un indicateur comme la situation vis-à-vis de l'activité des cadres qui s'inscrivent à l'APEC (cadres en activité / cadres sans emploi / jeunes diplômés - depuis moins d'un an) montre bien cet accroissement très rapide des personnes en recherche d'emplois de cadres (Source interne APEC).



Source : Base Clients APEC (exploitation originale)

Dans sa stratégie de communication, l'APEC n'utilise pas vraiment cet indicateur entre 1991 et 1995, afin de continuer sa stratégie de dissociation vis-à-vis de l'ANPE et du chômage. En tant que spécialiste de la recherche d'emploi (des cadres actifs et des chômeurs), elle valorise par contre fortement en 1998 le pourcentage des cadres actifs dans les inscriptions, qui vient de dépasser pour la première fois le pourcentage de cadres au

<sup>2</sup> Etude statistique sur le chômage des cadres réalisée en 1981 conjointement par l'APEC et l'ANPE Cadres, qui collaborent parfois pour réaliser des publications communes (comme également en 1996).

chômage<sup>3</sup>. Cet indicateur est cependant à utiliser avec précaution, étant donné que les cadres et les jeunes diplômés peuvent s'inscrire en plus grand nombre à l'APEC en raison d'une meilleure publicité de cet organisme pendant les années 1990. D'autre part, les cadres peuvent aussi progressivement anticiper les difficultés de la recherche d'emploi et s'inscrire à l'APEC alors qu'ils sont encore en activité, mais que leur emploi est menacé ou qu'ils sont en période de préavis.

### La critique de l'évaluation de l'ampleur du phénomène par l'AGIRC

Dans les années 1990, les caisses de retraite complémentaires cadres regroupées au sein de l'AGIRC essayent elles aussi d'évaluer l'ampleur du phénomène 'chômage des cadres'. Fidèle à sa définition plus large des 'cadres' regroupant les cadres (article 4) et assimilés cadres (article 4 bis), l'AGIRC estime que l'INSEE prend une définition trop restrictive de la catégorie cadres et donc sous-estime l'ampleur du phénomène. Malheureusement après 1994, en raison de la modification du système de financement pour faire face à ses difficultés financières, cette institution ne peut plus utiliser sa propre base de données. Elle a rassemblé dans la même catégorie les cadres en préretraite et les cadres au chômage, dont les points de retraite sont pris en charge gratuitement. Elle va donc utiliser l'enquête Emploi de l'INSEE à partir de 1997, mais en utilisant « une table de passage très fine » pour repérer les cotisants AGIRC parmi les cadres et professions intermédiaires de l'enquête Emploi<sup>4</sup>.

A partir des enquêtes Emploi 1990, 1993 et 1997, le chargé d'études de l'AGIRC, F. Nortier utilise principalement comme outil statistique le taux de chômage pour confirmer la déstabilisation de la catégorie dans son ensemble. Il met en avant son évolution plutôt que son taux relatif. « *Le taux de chômage de la population cadres et assimilés connaît donc la même évolution, certes avec un retard et à un niveau plus faible que les autres catégories de salariés. Elle réagit cependant mieux lors des périodes d'amélioration de la conjoncture* » (Nortier, 1998, p. 8). En croisant taux de chômage et catégorie d'âge, taux de chômage et niveau de diplôme, cet auteur arrive en 1998 à la conclusion que toute la catégorie est touchée de manière similaire par l'augmentation du taux de chômage, qui traduit une dégradation du

---

<sup>3</sup> « D'autres indicateurs ont également évolué de façon favorable : les cadres en activité sont plus nombreux que les cadres demandeurs d'emploi [...] Non seulement la mobilité n'est pas un vain mot, mais l'augmentation du nombre de cadres en activité qui s'adressent à l'Apec pourrait être le signe de leur volonté de mieux maîtriser leur avenir professionnel, de se donner les moyens d'anticiper les évolutions nécessaires » (J. Blanc, pdt de l'APEC, Rapport d'activité de l'APEC, 1998, p. 3).

<sup>4</sup> F. Nortier (1998), « L'emploi des cadres », *Le point sur la retraite des cadres*, n°200, p. 7-13 et F. Nortier (2000), « Regard sur les cadres des années 1990 », *Le point sur la retraite des cadres*, p.13-21.

statut cadre. « *L'aggravation du chômage a touché l'ensemble de la catégorie. Premier constat, l'âge n'apparaît pas comme un facteur discriminant par rapport au chômage. La progression du taux de chômage a été sur la période 1990/97 régulière pour les cadres de 15 à 54 ans. [...] Le deuxième constat qui peut sembler paradoxal est que le niveau de diplôme n'interfère pas sur le taux de chômage. Cette situation trouve son explication dans le fait que les cadres non diplômés sont en moyenne plus âgés que les diplômés. Ils bénéficient d'une ancienneté plus importante dans leur emploi et d'un type de contrat plus traditionnel qui les protègent en partie du risque chômage* » (Nortier, 1998, p. 13). Il ne commente cependant pas le fait que les taux de chômage dans l'absolu sont plus élevés pour les moins de 30 ans et les plus de 50 ans.

En 2000, cet auteur semble confirmer par les statistiques la thèse du 'malaise des cadres' et de la 'précarisation'. « *Fini le temps des déroulements de carrière linéaires, à progression continue. Fini le temps des certitudes. Sans nul doute, cette période de turbulence est venue altérer la confiance des cadres qui s'interrogent avec leurs organisations syndicales sur leur place exacte et leur rôle dans l'entreprise* » (Nortier, 2000, p. 13). Il prend comme indicateurs l'augmentation du recrutement sur CDD (1,6 % de l'emploi cadre en 1990 contre 2,7 % en 1997) et sur un temps partiel (2,6 % contre 4,5 %) pour parler de précarisation. Mais cette précarisation est toute relative, comparée au 6 % de CDD et au 16 % de temps partiel dans l'emploi total. La précarisation se verrait aussi dans le montant des allocations chômage qui sont de moins en moins élevées, en raison de l'allongement du chômage et de la réforme de 1992 sur les conditions d'indemnisation du chômage, qui explique que le montant moyen de 10.179 francs en 1990 soit tombé à 7.210 francs en 1997<sup>5</sup>. On peut cependant remarquer que le ralentissement de l'augmentation des salaires des cadres, la tertiarisation (salaires plus faibles dans les PME de services) et la féminisation de la catégorie (aux salaires moindres que leurs collègues masculins) dans les années 90 doivent automatiquement se refléter dans les indemnisations chômage.

Cette critique des statistiques officielles qui prennent une définition trop restreinte de la catégorie 'cadres au chômage' et donc sous-estime l'ampleur du phénomène n'est cependant pas une nouveauté. Dès 1966, A. Malterre avait dramatisé le chômage des cadres avec une évaluation du phénomène qui avait été progressivement acceptée par les politiques comme la véritable mesure du phénomène (chiffres cités dans les discours politiques en 1967). « *Le chiffre de 3 000 cadres sans emploi donné par le Ministère de l'information ne*

---

<sup>5</sup> Mise en place de l'AUD, Allocation Unique Dégressive ; augmentation du nombre de mois nécessaires pour percevoir une indemnisation ; réduction de la durée d'indemnisation. cf. Annexe « Evolution de l'assurance chômage en France ».

*correspond pas à la situation actuelle. La différence entre ce chiffre et celui de 10 000 cité par les dirigeants de la C.G.C. s'explique par les raisons suivantes. La notion de cadre retenue par les Pouvoirs Publics est une notion restrictive, puisqu'elle ne s'applique pas à ceux qui sont reconnus comme tels par les conventions collectives. Si l'on passe de cette notion de cadre à celle retenue par la convention collective de retraite des cadres (articles 4 et 4 bis), l'on arrive à un chiffre avoisinant les 6 000, bien qu'il ne s'agisse que de ceux recensés par les ASSEDIC. Précisons que ces dernières ne connaissent que les cadres en chômage appartenant aux professions dépendantes du CNPF, à l'exclusion par exemple des cadres de l'agriculture et des cadres des professions libérales. De plus, il arrive que les cadres inscrits aux ASSEDIC cessent de l'être, parce qu'ils ont épuisé leurs droits aux allocations de chômage. Si l'on tient compte enfin que les agents de maîtrise, à l'exception de la très haute maîtrise, ne sont pas couverts par l'article 4 bis de la convention régissant la retraite des cadres, le chiffre de 10 000 donné par la CGC n'est pas excessif, car la notion de cadre sur le plan syndical CGC, n'est évidemment pas le même que la notion de cadre sur le plan juridique » (A. Malterre, *Le Creuset*, n°498, 1967).*

Mais pour comprendre la spécificité du chômage des cadres au début des années 1990, il est intéressant de prendre un peu de recul historique, ce qui est possible grâce à l'Enquête Emploi, qui malgré la réforme des catégories socioprofessionnelles en 1982, permet de reconstituer des séries longues sur le marché du travail sur un échantillon représentatif de la population française<sup>6</sup>.

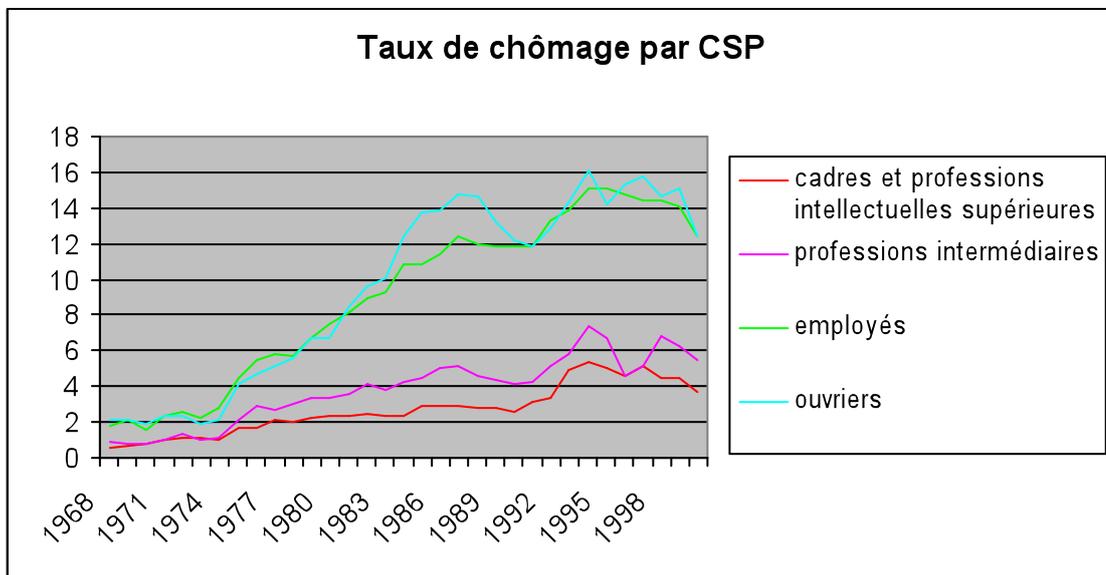
### La parenthèse dorée des années 1980 ?

La période des années 80 semble plutôt être une parenthèse dorée dans une augmentation du chômage des cadres sur le long terme, en lien avec la croissance régulière de la catégorie dans les années de crise. Pour les cadres, la progression du taux de chômage se stabilise dans les années 1980 et régresse même entre 1987-90 (de 2,9 à 2,6 %), période que certains ont nommé les 'Trois petites glorieuses'. Contrairement aux catégories ouvriers et employés dont le taux augmente progressivement depuis le milieu des années 1960, avec une accélération depuis la fin des années 1970. L'augmentation du taux de chômage entre 1991 et 1995 (avec un maximum de 5,4 %) peut donc être analysée comme une brusque détérioration de la situation de cette catégorie sociale. Ou au contraire comme une perte de sa situation de

---

<sup>6</sup> En raison du changement de nomenclature des catégories socio-professionnelles en 1982, « L'homogénéité du critère de groupe socioprofessionnel n'est pas assuré sur toute la période, bien qu'on ait reconstitué pour les années antérieures à 1982 des groupes socioprofessionnels formellement analogues à ceux de la période antérieure » (INSEE, 1999, p. 119). Jusqu'en 1974, ce sont des taux du chômage au sens du recensement, et ensuite des taux au sens du BIT.

véritables 'privilégiés' dans les années 1980. Son taux de chômage diminue d'ailleurs progressivement depuis 1997 pour redescendre à 3,7 % en 2000, comme pour l'ensemble des CSP.



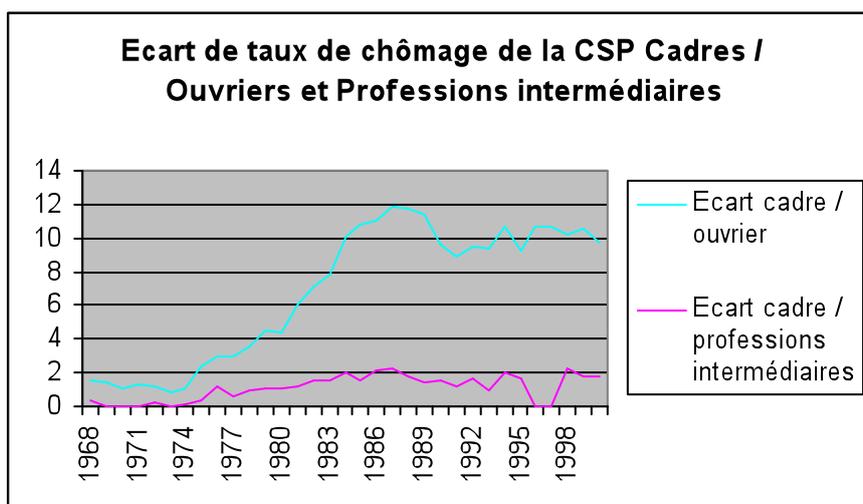
Source : Enquêtes Emploi (INSEE, 1999)

En faisant le bilan des transformations du paysage social dans les années 1980 à partir des recensements 1982 et 1990, E. Maurin (1990) montre bien que les cadres sont les grands gagnants de cette période, puisque cette catégorie a cru de 40 % entre les deux recensements de 1982 et 1990. L'emploi cadre a peu réagi au creux du premier cycle économique (1975-1985, creux en 1979), et a profité pleinement de la période de croissance au second cycle économique (1986-1993, creux en 1990).

Ces créations de postes sont en lien avec l'évolution des entreprises : l'informatisation (+ 100.000 postes d'ingénieurs en informatique), l'accroissement de la concurrence dans l'industrie (+ 70.000 ingénieurs technico-commerciaux), le développement de la gestion des ressources humaines (+ 10.000 cadres spécialisés dans le recrutement et la GRH), le développement des médias (+ 30 % de cadres de l'information, des arts et du spectacle), l'expansion de la sous-traitance et de l'externalisation (+ 26 % de patrons de PME), ces PME demandant des cadres administratifs et financiers de PME (+ 60.000). Mais la mobilité des professions intermédiaires commerciales qui permet des ascensions fulgurantes se paye déjà par un risque de chômage élevé (9 % de taux de chômage). Les cadres et ingénieurs de fabrication stagnent relativement en revanche dans les années 1980. « L'arbitrage leur est particulièrement défavorable dans les industries légères où la stagnation des débouchés rend décisive l'image des produits et donc le rôle du technico-commercial » (Maurin, 1990,

p. 460). A côté des cadres, de nouvelles professions indépendantes qualifiées se développent en outre dans les services aux entreprises, comme les ingénieurs en cabinets conseils (25 000, deux fois plus nombreux qu'en 1982).

Par contre l'informatisation et la banalisation de la bureautique, puis de l'informatique, bouleversent l'organisation des entreprises au dépend des emplois d'exécution. Les catégories employés et ouvriers qualifiés stagnent en effectif, tandis qu'augmente leur taux de chômage lié à une précarisation de l'emploi, aussi bien au niveau des contrats que des entreprises. On parle alors d'éclatement de la 'classe ouvrière' (Beaud, Pialoux, 1999), dont le 'noyau dur' (les ouvriers de la grande industrie, surtout non-qualifiés, bastion de la revendication sociale) a été complètement déstructuré par les modifications du système productif (progrès technique, délocalisations, tertiarisation...). Les fluctuations de la conjoncture se répercutent désormais très rapidement sur les effectifs des 'classes populaires' dans les PME de l'industrie, ou dans le tertiaire non qualifié (commerce, services aux particuliers). Le petit patronat est quant à lui fragilisé et en déclin.

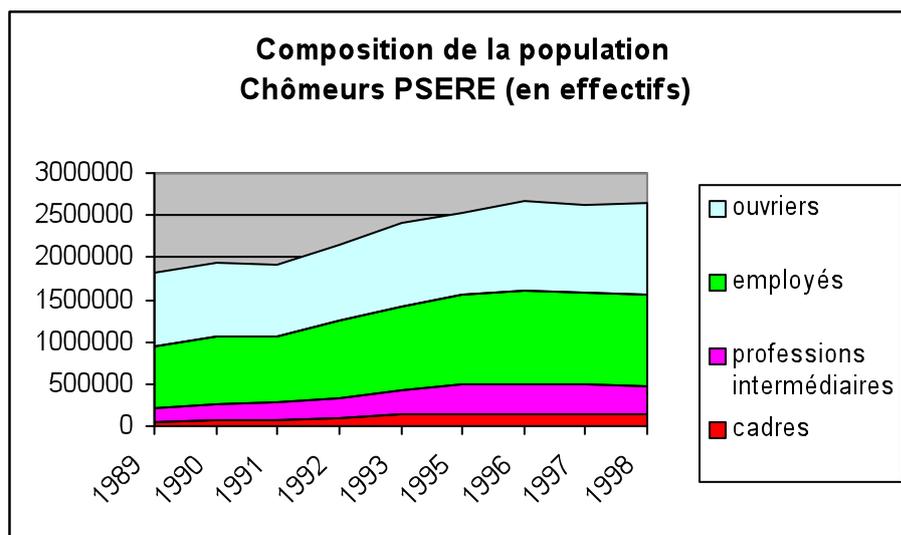


Source : Enquêtes Emploi (INSEE, 1999, exploitation originale)

Une autre manière de replacer la période 1990-95 dans une perspective de long terme est de calculer l'écart de taux de chômage entre les cadres et les ouvriers, ainsi qu'entre les cadres et les professions intermédiaires, ce qui permet de rendre visibles les inégalités sociales face au chômage. Les années 1990 correspondent à une stabilisation de l'écart entre les cadres et les ouvriers, alors que dans les années 1970-80 un véritable gouffre s'était créé au sein de la population des salariés, révélatrice d'une dualisation du marché du travail exacerbée et d'une 'fracture sociale'. La catégorie cadre semble relativement secouée dans les années 1990,

puisque la différence entre son taux de chômage et celui des professions intermédiaires est nulle deux années de suite, en 1997 et 1998.

Si enfin à partir de cette même Enquête Emploi dans les années 1990, on calcule un autre indicateur, la composition de la population des chômeurs en effectifs en fonction de leur ancienne profession, il me paraît important de rappeler que les cadres au chômage forment une petite minorité des chômeurs, qui sont avant tout ouvriers et employés, même dans les années 1990.



Source : Enquêtes Emploi (INSEE, 1999)

L'effectif évalué de chômeurs cadres augmente fortement au début de la décennie, passant de 53.000 environ en 1990 à 151.000 en 1995, et se stabilise ensuite autour de 140.000 en 1996-98. Cependant à cette même période, les autres catégories sont aussi fortement touchées par la crise, mais la presse n'a pas fait autant de bruit autour de ces deux records : les 'chômeurs employés' évalués à 811 000 en 1990 passent au-dessus de la barre du million en 1995 et les 'chômeurs ouvriers' évalués à 874 000 en 1990 dépassent eux aussi le million en 1996. Les cadres au chômage sont très fortement minoritaires dans la population des chômeurs : « Si l'on voulait en faisant abstraction de la diversité des situations, caractériser rapidement le chômeur type en 1992, on dirait qu'il s'agit d'une jeune femme française sans diplôme, venant de perdre un emploi précaire d'employée administrative d'entreprise » (Marchand, 1993, p.154).

### La nécessité de décomposer la catégorie en professions

Les organisations catégorielles cadres commentent au début des années 1990 l'augmentation du taux de chômage des cadres, qu'il soit calculé sur une définition restreinte

(INSEE) ou une définition élargie (ANPE, Agirc) plus proche de leur définition du statut cadre. Leur volonté de conserver l'homogénéité symbolique de la catégorie, et donc de justifier leur spécificité et leur existence les amène à généralement passer relativement sous silence son éternelle hétérogénéité empirique, à ne pas détailler les groupes professionnels de la catégorie. Ceci entrave à mon avis l'analyse objective des mutations que traverse cette catégorie sociale.

La catégorie 'cadres au chômage' dans l'enquête Emploi INSEE regroupe en effet plusieurs grandes catégories socioprofessionnelles qui ne sont pas concernées de la même manière par le chômage. Les cadres de l'information, des arts et du spectacle, sont beaucoup plus mobiles que les cadres d'entreprise (cadres administratifs et commerciaux ; ingénieurs et cadres techniques). Les cadres de la fonction publique, les professeurs et les professions scientifiques connaissent par contre très peu le chômage, étant fonctionnaires pour une grande partie d'entre eux. Leur taux de chômage est stable, en raison des rares contractuels cadres dont les CDD n'ont pas été renouvelés. Les professions libérales sont également très protégées du chômage.

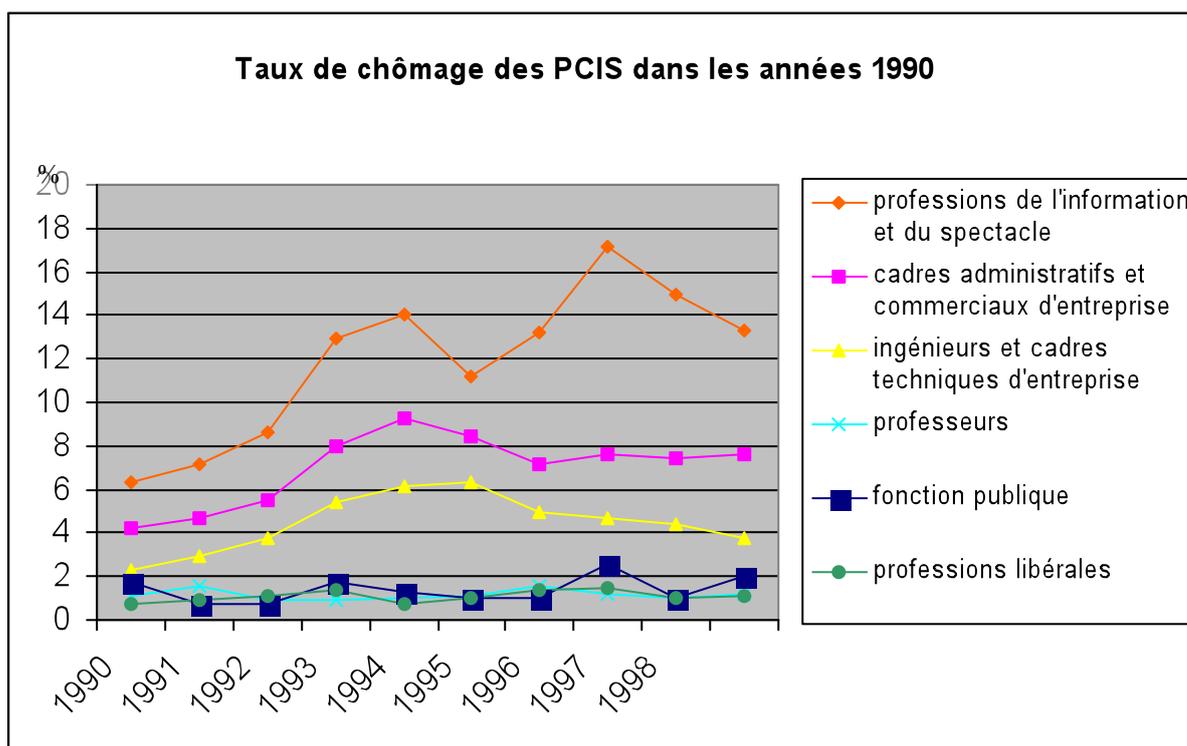
#### Structure socio-professionnelle des cadres au chômage

Effectif % pondéré	Profession libérale	Cadre fonction publique	Professeur & profession scientifique	Profession de l'information & des arts	Cadre administratif & commercial	Ingénieur & cadre technique	Total
Cadres <b>1990</b>	6 3,3 %	12 6,4 %	18 9,4 %	31 16,9 %	83 45,1 %	34 19,0 %	184 100 %
Cadres <b>1991</b>	8 3,6 %	5 2,2 %	24 11,0 %	37 17,1 %	99 46,3 %	43 19,8 %	216 100 %
Cadres <b>1992</b>	10 3,6 %	5 1,8 %	18 6,6 %	45 17,5 %	128 46,6 %	64 24,0 %	270 100 %
Cadres <b>1993</b>	12 3,1 %	14 3,6 %	18 4,7 %	65 16,9 %	186 48,4 %	89 23,2 %	384 100 %
Cadres <b>1994</b>	7 1,6 %	11 2,2 %	15 3,3 %	79 18,1 %	221 49,3 %	113 25,5 %	446 100 %
Cadres <b>1995</b>	10 2,4 %	8 2,0 %	20 4,7 %	63 15,2 %	205 48,1 %	120 27,6 %	426 100 %
Cadres <b>1996</b>	14 3,5 %	8 1,9 %	30 7,1 %	77 20,2 %	181 44,0 %	96 23,3 %	406 100 %
Cadres <b>1997</b>	14 3,2 %	18 4,4 %	22 5,1 %	104 25,0 %	180 42,3 %	86 20,1 %	424 100 %
Cadres <b>1998</b>	10 2,6 %	11 2,3 %	22 5,0 %	86 23,2 %	179 47,1 %	75 19,7 %	383 100 %

Source : enquête Emploi INSEE (exploitation originale)

La décomposition en effectif réel de la structure professionnelle de la population « Cadres et Professions Intellectuelles Supérieures (PCIS) au chômage » de l'INSEE dans les années 1990 montre bien que les cadres d'entreprise forment environ les deux tiers de la catégorie statistique. Il faut donc bien distinguer le « taux de chômage des PCIS » du « taux

de chômage des cadres d'entreprise ». Car le taux de chômage global mélange des professions au taux de chômage élevé (professions de l'information, des arts et du spectacle) avec des professions au taux de chômage pratiquement inexistant (professions libérales et fonction publique). L'évolution du taux de chômage des différents groupes professionnels de la catégorie PCIS dans les années 1990 illustre également que parmi les cadres d'entreprise, les cadres administratifs et commerciaux semblent avoir été plus touchés par le chômage que les ingénieurs et cadres techniques.



Source : Enquêtes Emploi (exploitation originale)

Un taux de chômage reflète de plus uniquement des stocks et non des flux. Un taux de chômage peut rester élevé pour des raisons différentes. Parce que la catégorie est désormais plus vulnérable au chômage, chaque individu court un plus grand risque de rencontrer cet événement dans sa vie professionnelle. Ou parce que la catégorie au chômage est faiblement employable, les chômeurs n'arrivent pas à réintégrer le marché du travail, ce qui les entraîne vers le chômage de longue durée. Pour essayer de comprendre les causes de cette augmentation du chômage des cadres, il semble donc essentiel d'utiliser d'autres outils statistiques que le taux de chômage.

Pour analyser les perturbations du marché (ou des marchés) de l'emploi cadre dans les années 1990, il est tout d'abord nécessaire de distinguer dans les flux d'embauches, les jeunes diplômés des cadres au chômage ou en inactivité. En effet, le chômage d'insertion des jeunes n'est pas comparable avec le chômage de restructuration / reconversion ou d'exclusion des cadres ayant perdu leur emploi. Les difficultés d'insertion des jeunes diplômés, même issus de Grandes Ecoles entre 1993 et 1995, ont été en effet un des éléments clés de la réflexion sur l'utilité des diplômes et sur le lien entre conjoncture et 'déclassement' dans les années 1990 (Forgeot, Gautié, 1997 ; Fondeur, Mimmi, 1999). A l'heure où les entreprises recommencent comme en 1989 à faire des 'amphi retapes' pour attirer à eux les 'jeunes talents', peut-on affirmer qu'il s'agissait d'un phénomène purement conjoncturel ?

## **2.2. Les embauches des jeunes diplômés entre pénurie et surchauffe**

Grâce aux enquêtes rétrospectives réalisées par l'ONEVA, Observatoire des Entrées dans la Vie Active du CEREQ, on dispose d'outils statistiques permettant de comparer sur longue période l'insertion des jeunes étudiants depuis les années 1970 sur des échantillons représentatifs (Martinelli, Vergniès, 1995 ; 1999). Ces enquêtes permettent de saisir de façon assez fine les conditions d'insertion en dynamique des cohortes de jeunes étudiants avec divers indicateurs (taux de chômage, durée de chômage, type de contrat, niveau de qualification, salaires) et de comparer la qualité de l'insertion suivant les différentes filières. Les jeunes diplômés sont concernés par un 'chômage d'insertion', influencé par la conjoncture, mais relativement protégés par rapport aux autres jeunes.

Dans les années 1970 et 1980, la relation formation / emploi semble **stable** pour les étudiants universitaires, en lien avec l'accroissement des débouchés en terme d'emplois cadres, que ce soit cadres du secteur public (enseignants, professeurs, fonctionnaires supérieurs) ou cadres des entreprises (Charlot, Pottier, 1989). Les étudiants de filières universitaires scientifiques semblent attirés progressivement par le secteur privé, qui se reflète notamment dans le choix des filières. Les effectifs se déplacent des filières traditionnelles préparant à l'enseignement et à la recherche (sciences fondamentales et naturelles) vers des filières de formation en sciences de l'ingénieur et de la vie (électronique, informatique, mécanique, chimie, biochimie, biologie). Le même phénomène se retrouve, mais atténué, entre les filières juridiques (accroissement du droit privé par rapport au droit public) et en sciences économiques et de gestion (développement des formations spécialisées comme MSG, MST, de la filière AES et des DESS). En lettres et sciences humaines, l'effort de

professionnalisation des études universitaires est moins perceptible (à part en LEA) et les emplois littéraires dépendent toujours fortement de la politique de recrutement de l'Education Nationale. Mais la qualité de l'insertion suit toujours la hiérarchie des filières : les diplômés des science de nature et de la vie ont beaucoup plus de difficultés à trouver un emploi que ceux des sciences exactes, les étudiants en psychologie et sociologie ont beaucoup moins de débouchés 'naturels' dans la fonction publique que d'autres étudiants littéraires aspirés par l'enseignement.

### La pénurie de jeunes diplômés à la fin des années 1980 ?

Entre 1987 et 1990, l'insertion des jeunes diplômés s'effectue même dans des conditions très favorables, période de surchauffe qui permet de réfléchir sur le fonctionnement du **marché du travail des cadres** (Chauvel, 1999). Le marché du diplômé s'assèche progressivement et les enchères, par un effet de boule de neige, entraînent une revalorisation du niveau des diplômés à l'embauche (une maîtrise pouvant faire office d'un DEA). La crainte de la 'pénurie de main d'œuvre qualifiée' se diffuse et certaines entreprises anticipent des recrutements. Cette période est donc révélatrice du fait que les entreprises ont une gestion des recrutements du personnel qualifié en accordéon, avec des emballements puis des fermetures (phénomène que l'on retrouve aussi pour les professions à marché du travail fermé, comme le médecins ou les professeurs agrégés). « Il est impossible ainsi de voir la rencontre entre l'offre de travail qualifiée (les diplômés) et la demande de cadres par les entreprises comme le jeu de ce marché parfait, clairvoyant, fluide et efficace des économistes néoclassiques. [...] L'image plus juste serait au contraire un marché bien plus réaliste, c'est-à-dire *spéculatif*, entre des successions de phases de crainte de manque de cadres par les entreprises succédant à des époques où les places de cadres cessent de se développer, où les excès de la veille nuisent aux nouveaux venus » (Chauvel, 1999, p. 145).

Comment expliquer ces 'à coups' dans les embauches des cadres, notamment le surcroît d'embauches en période de reprise ? D'un côté, les chefs d'entreprise en période de reprise prévoient que leurs ressources financières vont être pérennes et prennent le risque de faire des investissements coûteux en personnel qualifié. D'autre part, les besoins en terme d'expertise et d'encadrement augmentent, car ils projettent en général une expansion de l'entreprise.

Les réflexions en économie ou en sciences de gestion sur l'emploi des cadres à la fin des années 80 portent donc sur la '**pénurie**' de jeunes diplômés, en raison des prévisions de croissance de la catégorie et de la diminution de la promotion interne (Freyssinet, 1991 ;

Mallet, 1994). De nombreuses écoles d'ingénieurs et de commerce sont créées, ainsi que de nouvelles formations universitaires (IUP, NFI<sup>7</sup>). Les écoles existantes augmentent leurs effectifs pour tenir compte de la pression des entreprises et des prévisions d'embauche dont font état certains rapports publics (comme le Haut Conseil Education Economie en 1988). « Le sentiment général qu'un avenir doré s'offre aux jeunes diplômés s'impose peu à peu. L'examen des données chiffrées relatives au nombre d'emploi ou le montant des salaires d'embauche et l'analyse des pratiques des entreprises prêtant une attention particulière à l'intégration et à la fidélisation de leurs jeunes cadres tendent effectivement à justifier l'optimisme général concernant les premières années de la vie professionnelle des jeunes diplômés » (Dany, Livian, 1991, p. 4). Les entreprises s'interrogent devant l'augmentation des démissions des jeunes cadres diplômés avec des exigences salariales élevées, et réfléchissent sur des outils de fidélisation des jeunes cadres<sup>8</sup>. Certaines entreprises condamnent même les comportements 'mercenaires' de certains jeunes cadres. « Une forte mobilité n'était plus le synonyme de 'capacité d'adaptation', mais était interprétée comme une manifestation d'inconstance, un manque de sens des responsabilités » (Dany, 1997, p. 71).

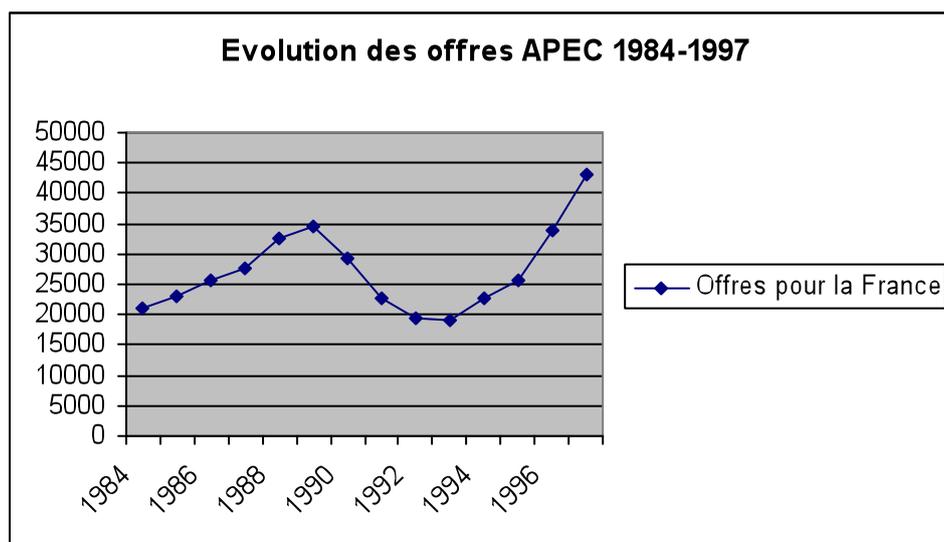
Si l'on prend comme indicateur du dynamisme du marché de l'emploi cadre, les offres d'emploi publiées dans *Courrier Cadre*, la revue de l'APEC, le marché de l'emploi cadres est en effet fort dynamique entre 1984 et 1989, avec une croissance exponentielle des offres. Entre 1987 et 1989, on peut parler même d'une '**surchauffe**' du marché de l'emploi cadre, puisque les offres dans la presse sont pléthoriques : 98.000 en 1989, soit une progression de 42 % en deux ans. Le taux annuel de création des emplois cadres est de l'ordre de 4 %. « *Or dans ce domaine, il n'est pas interdit d'estimer que ce qui était quelque peu anormal et ne pouvait se perpétuer, c'étaient les volumes d'offres atteints en 1988 / 89* » (J. Menin, pdt de l'APEC, 1991<sup>9</sup>).

---

<sup>7</sup> Filière mise en place par B. Descombes pour construire une nouvelle figure de l'ingénieur plus 'technique' que 'manager' en revalorisant la formation continue. « Manifestement, les déclarations des promoteurs des NFI visent à édifier un « modèle alternatif » : ni ingénieur maison (insuffisamment adaptable au changement), ni ingénieur d'école (mal préparé et peu intéressé par la production), ni technicien (orienté vers l'application et non vers la conception), c'est un 'ingénieur de production' » (Gadéa, Bercot, in Lucas, Dubar, 1994, p. 87).

<sup>8</sup> F. Dany (1997) cite quelques articles de presse aux titres évocateurs : « La guerre du turn-over », *Entreprise et carrière*, n°3, mars 1989 ; « Former un cadre, le garder, c'est mieux », *Sciences et vie Economie Magazine*, octobre 1989 ; « La fidélisation du personnel », *Problèmes économiques*, n°2.152, décembre 1989 ; « Comment attirer et garder ses cadres ? », *L'entreprise*, n°55, avril 1990 ; « Les jeunes cadres ne sont-ils pas trop chouchoutés ? », *Les Echos*, novembre 1989.

<sup>9</sup> « L'emploi des cadres et les emplois de cadres », *Cadres CFDT*, n°345, 1991, p. 23.



Source : *Courrier Cadre*, revue de l'APEC.

L'INSEE avec son « Enquête sur la situation et les perspectives dans l'industrie » confirme ces 'difficultés de recrutement' pour les entreprises de toute taille en 1987. « L'automatisation qui se propage peu à peu à toute l'industrie, en même temps que la reprise d'activité, a probablement conduit nombre de PME à adopter une organisation du travail beaucoup plus gourmande en cadres et en techniciens. Mais n'ayant pas l'habitude d'embaucher de tels personnels, elles n'ont sans doute pas encore mis en place des politiques de gestion de la main d'œuvre (salaires, carrières) susceptibles de les attirer puis de les fixer. Cadres et techniciens vont plus naturellement vers les grandes entreprises, ce qui n'empêche pas ces dernières d'éprouver aussi quelques peines à recruter » (Kramaz, Lollivier, 1989).

#### L'arrêt brutal des recrutements à partir de 1990

Les offres diminuent très rapidement à partir de 1989, pour atteindre leur niveau le plus bas en 1993, période de dramatisation du chômage des cadres. En 1990, Jean Prével (pdt de l'APEC) et Alain Lebaube (journaliste du *Monde*) interprètent le **tassement** des offres d'emploi en 1990 comme une 'mutation' de ces offres. Celles-ci deviennent plus ciblées, mais cela ne remet pas en cause le diagnostic de pénurie des cadres diplômés (*Le Monde*, 5 septembre 1990). Mais les offres continuent à baisser en 1991 et l'APEC intervient pour relativiser cette diminution des offres, qui ne serait que conjoncturelle. « Aussitôt les mêmes 'futurologues' qui prévoient l'explosion se font un devoir (ou un plaisir ?) de pronostiquer l'implosion. Selon ces prophètes du tout ou rien, nous irions maintenant vers une recrudescence qu'ils auraient envie de qualifier d'exponentielle du chômage des cadres » (J. Menin, pdt de l'APEC, 1991, op. cit.). Ce décalage entre les offres qui se raréfient et les

demandes qui augmentent aboutit à faire exploser le nombre de candidatures par offres d'emploi, qui passe ainsi pour l'APEC de 40 candidatures par annonce en moyenne en 1991 à 70 candidatures en 1992.

Ce qui choque d'autant plus au début des années 1990, c'est que le secteur des **services marchands** est fortement touché, notamment les services aux entreprises, alors que la crise des années 80 avait surtout touché l'industrie. Des secteurs considérés comme pleins d'avenir, comme la publicité, le conseil aux entreprises, le recrutement, l'audit (Dany, 1997), le consulting (Benamouzig, 1994), le notariat, l'immobilier, sont fortement touchés par le ralentissement de l'activité. Ils commencent même à licencier des jeunes cadres confirmés qu'ils s'arrachaient à prix d'or un an avant. Les cabinets de conseil aux entreprises sont confrontés à une certaine stagnation de leur activité, car « soumises à une pression en faveur de la réduction de leurs coûts, les entreprises ont commencé à s'interroger sur la 'valeur ajoutée' de certaines prestations des cabinets d'audit et de conseil et sur le bien-fondé des tarifs pratiqués » (Dany, 1997, p.380). Le cas de l'audit étudié en 1992-93 par F. Dany (1997) semble confirmer l'hypothèse de recrutements en accordéon de L. Chauvel<sup>10</sup>.

Mais les offres d'emploi cadres reprennent de nouveau depuis 1993, pour atteindre presque une situation de **surchauffe** en 2000-2001. Et l'on recommence à parler dans la presse de difficultés de recrutement pour les entreprises, de politiques de fidélisation pour les jeunes diplômés<sup>11</sup>. Mais un choc extérieur, comme l'a montré la guerre du Golfe en 1991, peut toujours remettre en question les prospectives en terme de recrutements. Les attentats aux Etats-Unis le 10 septembre 2001 peuvent éventuellement entraîner le même type de comportements : freinage des recrutements en raison des difficultés à anticiper l'évolution à court et à moyen terme pour les directions d'entreprises.

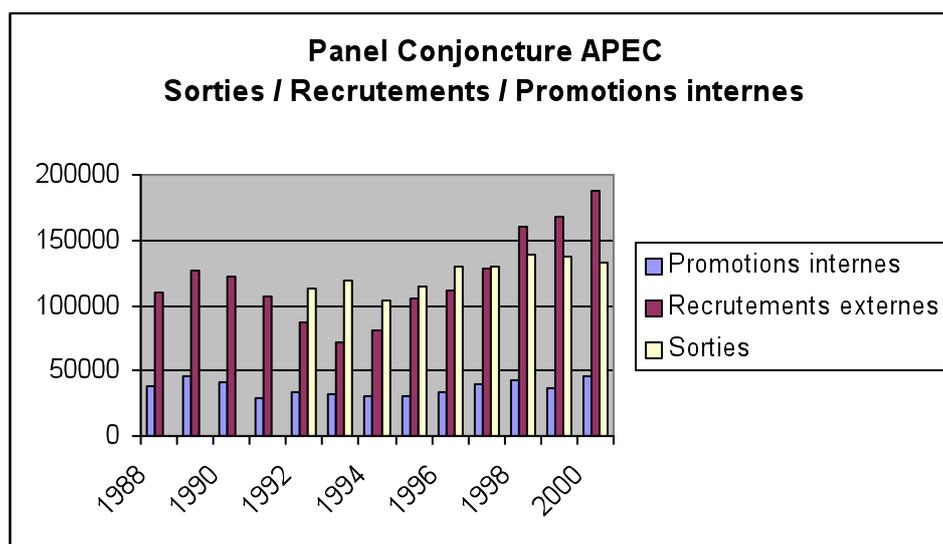
Un autre indicateur du dynamisme du marché de l'emploi cadre peut être utilisé pour montrer cette diminution forte des recrutements externes de 1990 à 1995, avec une forte augmentation des sorties et un recours à la promotion interne accrue pendant cette période. Le Panel Conjoncture de l'APEC est une enquête réalisée auprès d'un échantillon de 4.000 entreprises sur leurs pratiques de gestion du personnel de l'année écoulée et sur leurs

---

<sup>10</sup> « Ni les responsables des cabinets, ni les observateurs du marché du travail n'ayant anticipé cette évolution de la conjoncture, le recrutement de jeunes collaborateurs n'a pas pu être allégé cette année-là. Les cabinets ont donc été contraints de trouver une autre solution pour faire face à un sureffectif inattendu. Par crainte des dysfonctionnements guettant une désorganisation du cabinet et de la répartition des tâches, il a été décidé de licencier les collaborateurs en surnombre » (Dany, 1997, p. 405).

<sup>11</sup> Comme en témoignent certains titres dans la presse : « Opération de fidélisation pour le cabinet Pricewaterhouse Coopers » (*Les Echos Management*, 19/01/1999) ; « La chasse aux talents bat son plein » (*L'Usine Nouvelle*, 14/09/2000).

prévisions pour l'année à venir. L'année 1991 est par exemple caractéristique : 20 % des entreprises ne peuvent pas faire de prévisions d'embauches pour l'année, étant donné le retournement de conjoncture ! L'indicateur 'sorties' (disponible à partir de 1992) ne permet pas malheureusement de distinguer les départs relativement 'neutres' en terme de GRH (départs en retraite liés à l'âge du salarié), d'une politique volontaire de diminution / renouvellement du personnel (préretraites, licenciements), des départs à l'initiative du salarié (démission). On peut cependant remarquer que si les recrutements externes ont fortement augmenté depuis 1995, le niveau de sorties reste lui aussi élevé.

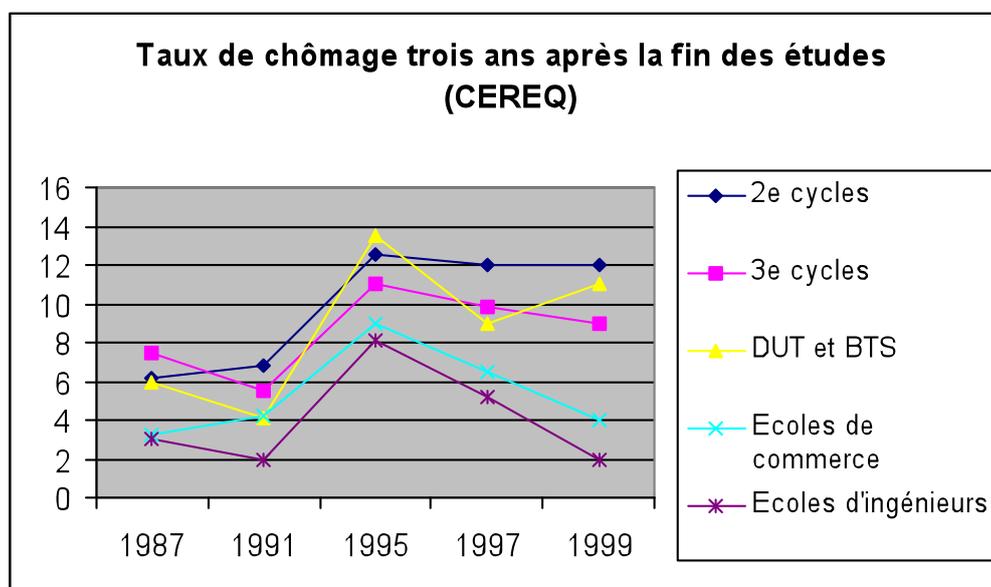


Source : *Courrier Cadre*, revue de l'APEC

Les conditions d'insertion des jeunes diplômés **se dégradent** donc entre 1991 et 1995, sur différents indicateurs (taux de chômage, durée de chômage, type de contrat, niveau de qualification de l'emploi, salaire) en raison de la forte hausse des sorties de l'enseignement supérieur, alors que les recrutements externes se tarissent. Mais cette dégradation des conditions d'insertion respecte là encore la hiérarchie des filières (écoles d'ingénieurs / écoles de commerce / 3<sup>e</sup> cycle universitaire / 2<sup>e</sup> cycle universitaire / BTS-DUT). Les observateurs de ces évolutions ne savent pas en 1995 s'il s'agit d'un phénomène **conjoncturel ou structurel**. « Ces constats amènent à s'interroger sur le caractère plus ou moins durable de cette dégradation de l'insertion des diplômés de l'enseignement supérieur » (Martinelli, Vergniès, 1995). Pour ces chargés d'étude du CEREQ, le retournement de conjoncture est en grande partie responsable, mais il traduit aussi un problème structurel de décalage entre la stabilité de l'offre d'emplois cadres et la forte croissance des flux de sortie de l'enseignement supérieur. « L'équivalence fortement ancrée dans les représentations collectives entre enseignement supérieur et accès direct à un poste de cadre n'est plus systématique, même si bon nombre de jeunes diplômés bénéficieront de promotions ultérieures » (Martinelli, Vergniès, 1995).

Cependant, le poids de la récession 1992-93 a surtout touché la **cohorte** des diplômés sortis en 1993, année noire, comme le montrent des diagrammes cohortaux construits par L. Chauvel à partir des enquêtes Emploi de l'INSEE. « La reprise chez les jeunes cadres de 1989 à 1995 doit être nuancée par le fait que s'il y eut une expansion de la cohorte 1962 (28 ans en 1990) à 1966 (28 ans en 1994), au point de rejoindre presque la proportion globale, la cohorte 1968 (28 ans en 1996) est en net retrait. Ceux-ci eurent 25 ans en 1993, ce qui implique un début de carrière en pleine récession économique, facteur nettement défavorable. Ils en porteront les séquelles des années après » (Chauvel, 1999, p. 55).

Ces difficultés d'insertion étaient donc largement conjoncturelles, comme le montre l'évolution du taux de chômage, même si on peut juger cet indicateur assez 'grossier' (Martinelli, Vergniès, 1999). Avec la reprise à partir de 1997, les recrutements de jeunes cadres sont de nouveau en croissance. Les emplois d'ingénieurs et de cadres techniques connaissent une croissance qualifiée de 'spectaculaire', dopée par la montée des nouvelles technologies. Tandis que les recrutements de jeunes cadres administratifs et commerciaux ont repris plus doucement. Les filières scientifiques et techniques profitent d'un marché dynamique dans l'industrie ou les services aux entreprises (informatique, étude, conseil, assistance ...). L'essor des formations supérieures tertiaires n'ont par contre pas rencontré un marché très dynamique, et certaines filières en ont pâti, comme les seconds cycles en Droit et en Economie et les BTS et DUT tertiaires.



Source : CEREQ (Martinelli, Vergniès, 1999)

Par contre, le véritable changement concerne l'accès au statut de cadre, le type de contrat et le salaire de ces jeunes diplômés. Ils ne sont plus considérés par l'entreprise

automatiquement comme des 'cadres' s'ils ont un bac+4 et s'insèrent plus souvent sur un CDD, période d'essai déguisée avant l'accès à un CDI. A partir d'une définition adéquatinniste du 'déclassement'<sup>12</sup>, G. Forgeot et J. Gautié (1997) montrent que les jeunes diplômés d'Ecoles ou de troisième cycle ont accepté des emplois non cadres (au sens des PCIS) entre 1992 et 1995, mais qu'ils ont en général ensuite acquis ce statut par promotion interne sur les marchés internes, principalement des grandes entreprises<sup>13</sup>. En effet, posséder un diplôme élevé permet d'être moins soumis aux aléas du cycle économique, car on peut diminuer ces exigences pour accepter un emploi déqualifié et sortir du chômage, ce qui entraîne par contre comme effet pervers l'éviction des moins diplômés. « Selon l'hypothèse d'effet de déclassement conjoncturel, c'est la possibilité offerte aux diplômés de changer de 'file d'attente' pour maintenir leurs chances d'accès à l'emploi qui explique leur moindre sensibilité au cycle. » (Fondeur, Minni, 1999, p. 8).

Sur la période, les salaires à l'embauche des jeunes diplômés ont en moyenne diminué jusqu'en 1996, en raison du risque de chômage plus important et de la concurrence accrue. Cela reflète aussi les pratiques des entreprises, en période de restrictions et de recherche de contrôle de la masse salariale. Elles ont davantage de marges de manœuvres sur les salaires à l'embauche que sur les salaires des cadres déjà en place. Elles ont d'ailleurs ainsi rompu la loi tendancielle d'augmentation du salaire pour les nouvelles générations dans les années 1990 (Chauvel, 1999).

### Mais des jeunes diplômés moins soumis à la conjoncture que les autres

Le **doute** sur l'efficacité des études supérieures longues dans les années 1990 s'est répandu dans l'opinion publique à partir de l'exemple du chômage des jeunes diplômés. Mais ce raisonnement n'intègre pas les taux différentiels d'insertion des diplômés et des non-diplômés. Les diplômés s'en sortent toujours mieux quelle que soit la conjoncture (Fondeur, Minni, 1999). Le phénomène de précarisation ne touche donc pas l'ensemble des jeunes, mais au contraire les inégalités sociales s'accroissent entre diplômés et non-diplômés, ce que le discours sur l'utilité des diplômes camoufle en partie. « Le processus subit lui-même la marque d'une forte segmentation que l'on repère dans la diversité des trajectoires d'accès à l'emploi pour les jeunes de chacun des pays. Pour certains d'entre eux, les phénomènes de précarisation apparaissent à la fois précoces et durables. Les diplômés même s'ils sont

---

<sup>12</sup> L'adéquation 'normale' est définie de manière statistique en fonction du niveau moyen de diplôme par groupe professionnel.

<sup>13</sup> « L'augmentation du déclassement constaté sur la période 1992-95 telle qu'on peut la mesurer en coupe transversale, est davantage causée par un accroissement du déclassement à l'embauche que par un ralentissement des carrières » (Forgeot, Gautié, 1997, p. 65).

confrontés aux difficultés que connaissent tous les débutants ont des trajectoires de mobilité ascendante. C'est ainsi une **insécurité inégalement distribuée** qui caractérise le nouveau modèle d'emploi inauguré par les générations récentes » (Fondeur, Lefresne, 1999, p. 20). Ce sont bien les peu ou pas diplômés qui sont complètement exclus du marché du travail, le déclassement conjoncturel étant impossible pour eux.

Certains sociologues rappellent donc à la fin de la décennie 1990 que le véritable 'problème social' est la **précarisation des jeunes peu diplômés**, fils et filles de classes populaires ayant accédé à des titres complètement dévalués (BEP, CAP, Baccalauréat) ou n'en ayant aucun. « Comparée à la légère érosion observée sur les titres universitaires supérieurs, la forte dévaluation des diplômés égaux et inférieurs au baccalauréat constitue la tendance principale de la relation formation-emploi au cours des trente dernières années. [...] La dysfonction majeure ne se situe pas au sommet du système comme on le déplore le plus souvent, mais bien à sa base : c'est parmi les non-qualifiés que la situation s'est la plus dégradée » (Baudelot, Establet, 2000, p. 126 et p. 131).

Selon L. Chauvel (1999), l'expansion de la catégorie cadres ne reflète donc pas une moyennisation de la société française, mais au contraire l'**écartèlement** de la société entre les cadres en expansion et les ouvriers aspirés par le chômage, souvent récurrent. La catégorie cadres progresserait en suivant peu ou prou la qualité de la conjoncture économique : croissance linéaire à un rythme rapide entre 1974-77, ralentissement jusqu'en 1985, progression accélérée entre 1985 et 1991, ralentissement entre 1991 et 1997, progression accélérée depuis. Ces recrutements des jeunes diplômés en accordéon permettraient peut-être d'expliquer cette impression de cycle dans les discours sur les cadres. Puisqu'avec le retournement de conjoncture depuis 1997, on commence à reparler de problèmes de 'fidélisation du personnel qualifié' et de la perspective de 'pénurie de main d'œuvre qualifiée', qui traduit seulement des difficultés de recrutement. Le marché de l'emploi cadre est donc un bon exemple pour réfléchir sur les pratiques de recrutement des entreprises en période de croissance, puisque le terme de 'pénuries de main d'œuvre' est utilisé par le MEDEF pour défendre la libéralisation de l'économie (réforme des Assedic, de la formation et arrêt de la mise en place des 35 h). Un récent rapport sur la conjoncture économique et sociale l'a rappelé. « Les difficultés de recrutement font partie intégrante de la situation normale d'une économie proche du plein-emploi (ou du moins s'en rapprochant rapidement), mais il est vrai que cela est maintenant tellement ancien dans notre pays que beaucoup paraissent le découvrir pour s'en inquiéter » (Taddéi, 2000).

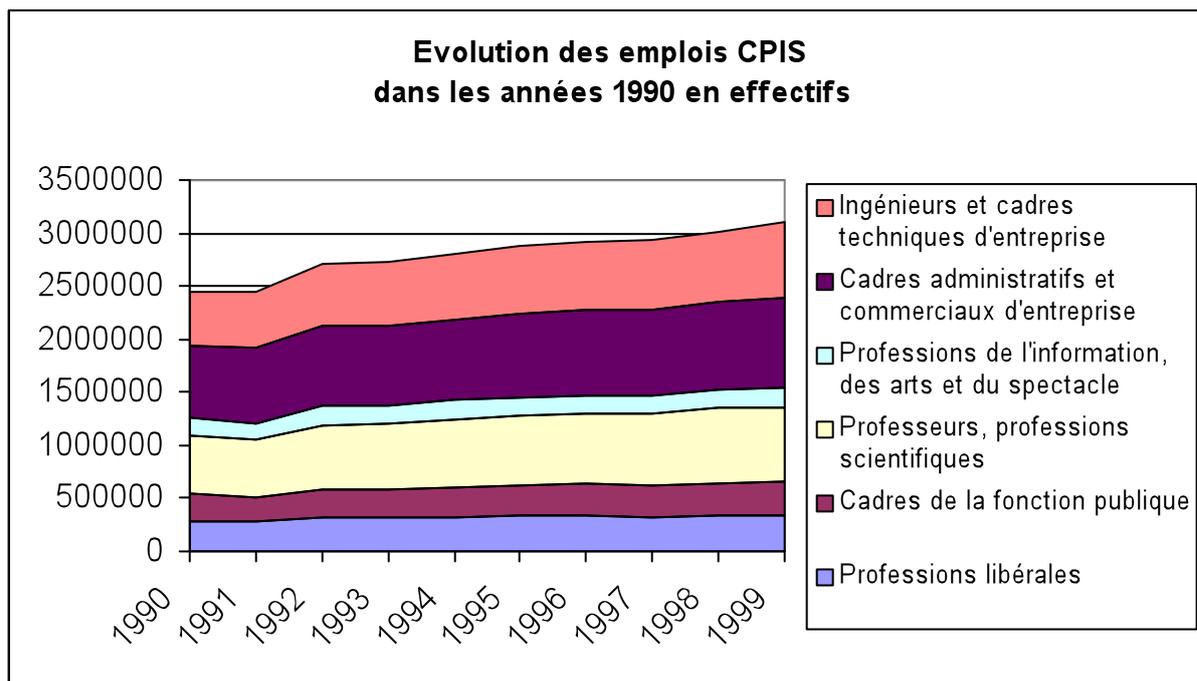
### **2.3. La vulnérabilité des cadres : la banalisation de l'accident de carrière ?**

Plusieurs auteurs interprètent le chômage des cadres comme l'indice de l'éclatement du mythe de l'homogénéité de la catégorie. « Les différences liées aux générations, au capital social et scolaire, aux trajectoires professionnelles, réapparaissent en force et portent atteinte à l'image de relative homogénéité du groupe qui prévalait au sein des Trente glorieuses » (Pichon, 1999, p. 54). Le coup de projecteur porté sur la catégorie cadre, qui avait été très peu étudié dans les années 1980, rappelle en effet que cette catégorie sociale est composée d'une myriade de professions plus ou moins stables.

Contrairement à l'idée de généralisation de l'insécurité, tous les cadres ne sont pas exposés au même risque de chômage. C'est l'éternelle (re)découverte de l'hétérogénéité de la catégorie, aussi bien en terme de profil (jeunes cadres diplômés de Grandes écoles versus cadres âgés promus) qu'en terme de professions (commerciales versus techniques) ou de taille d'entreprise (PME versus grandes entreprises). L'accident de carrière s'est-il banalisé sur toute la période ? Ou a-t-il été principalement la caractéristique des années de reengineering 1990-1995 ?

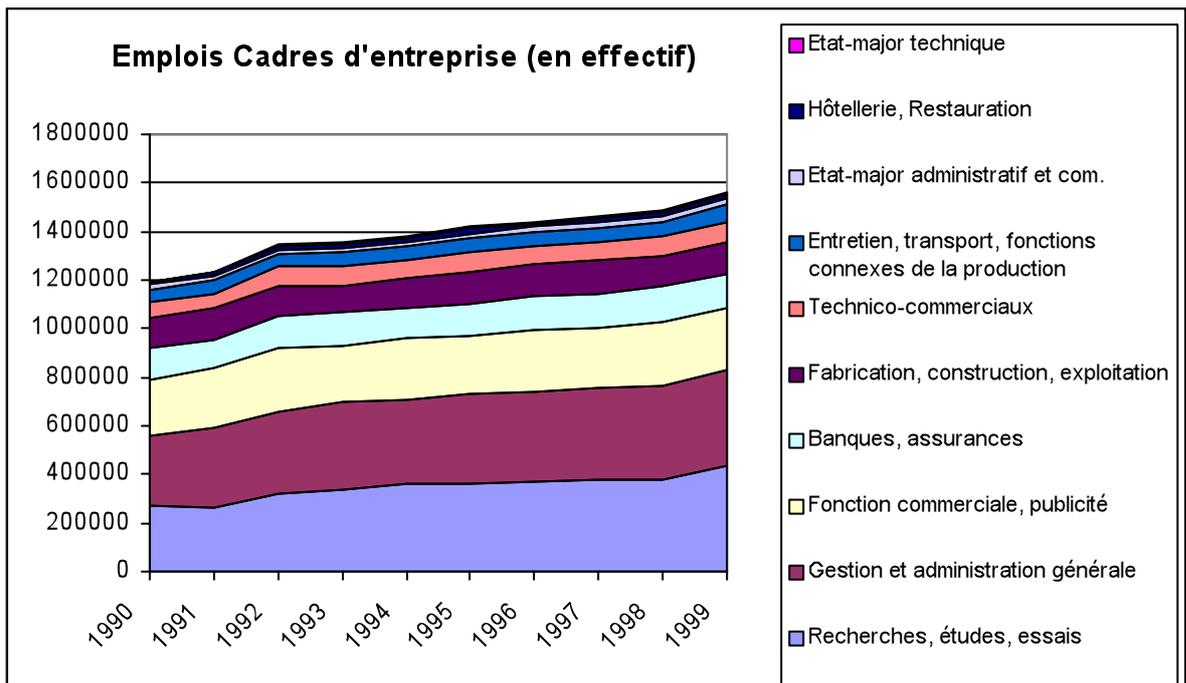
#### **Le marché du travail des cadres dans les années 1990**

Avant de réfléchir à la vulnérabilité et l'employabilité des cadres suivant leur profil, il me semble essentiel de présenter l'évolution de l'emploi cadre dans les années 1990, notamment en terme de type de professions. Pour la première fois depuis les années 1960, entre 1990 et 1991, le groupe des CPIS (Cadres et Professions Intellectuelles Supérieures) n'a pas augmenté en effectifs. La décomposition des emplois de 'cadres d'entreprise' par professions permet de comprendre quelles professions ont été touchées de plein fouet par le ralentissement de l'activité entre 1990 et 1991 : les fonctions études, essais, recherche ; les cadres des banques et assurances ; les cadres technico-commerciaux ; les états-majors administratifs et techniques, qui toutes enregistrent un recul de leurs emplois en terme d'effectifs.



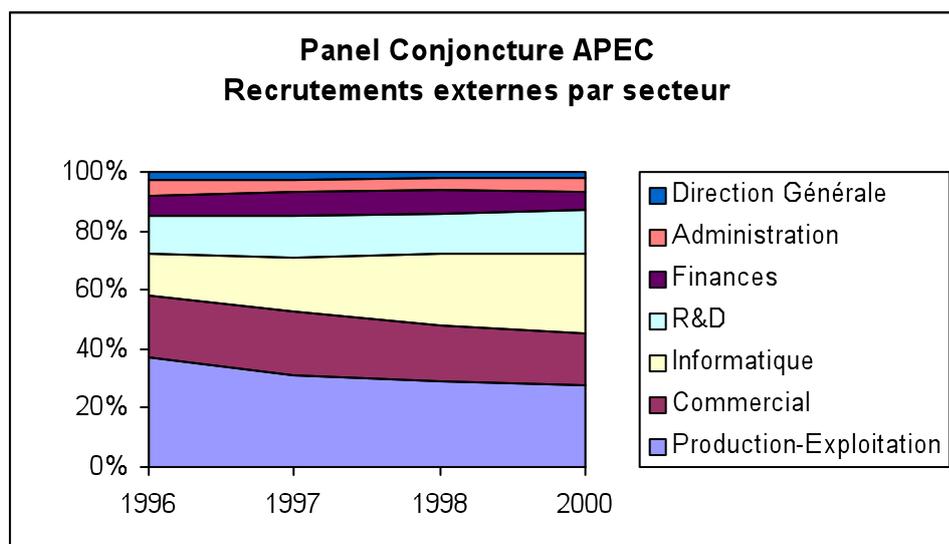
Source : enquêtes Emploi 1990-99 (exploitation originale)

Mais sa croissance reprend à partir de 1992 (+ 27 % entre 1990 et 1999), avec une accélération à la fin des années 1990. Le groupe des CPIS passe d'ailleurs la barre symbolique des trois millions en 1998, portée par un fort recrutement d'ingénieurs et de cadres techniques, en raison de l'informatisation des entreprises, du bug de l'an 2000 et de l'envolée des nouvelles technologies. Les emplois d'ingénieurs et cadres techniques passent ainsi de 620.000 en 1994 à 721.000 en 1999, soit une croissance de 16 % en 5 ans ! Sur la même période, les cadres administratifs et commerciaux profitent eux aussi de la reprise, avec un taux de croissance de 10 %, de 760.000 en 1994 à 837.000 en 1999. Au sein des cadres d'entreprise, deux fonctions concentrent majoritairement les emplois de cadres sur toute la période : les fonctions 'études, recherches, essais' pour les cadres techniques et les 'gestion et administration générale' pour les cadres non-techniques. Mais si les premières profitent fortement de la reprise à la fin des années 1990 (passant de 378.000 en 1998 à 431.000 en 1999, soit 14 % d'augmentation sur un an !), les professions commerciales semblent moins portées par l'engouement autour des NTIC (enregistrant même un recul de 259.000 à 249.000 entre 1998 et 1999, de 4 %).



Source : enquêtes Emplois 1990-99 (exploitation originale)

L'analyse par fonction des recrutements externes du Panel Conjoncture APEC permet de rendre visible cette surchauffe des emplois dans le secteur informatique, tandis que d'autres fonctions sont beaucoup moins porteuses, comme les fonctions administratives ou commerciales. La diminution forte de la part des offres de postes de 'Production Exploitation' entre 1996 et 2000, qui passent de 37 % à 28 % des offres reflète aussi que les secteurs en croissance sont plutôt dans les services, tandis que l'industrie lourde (textile, métallurgie, sidérurgie, pétrochimie) et l'agriculture sont plutôt en déclin.



Source : Panel Conjoncture APEC

Au niveau théorique en économie du travail, on distingue en général trois types de marchés du travail : le marché interne, le marché professionnel et le marché externe. Mais le personnel qualifié ne serait pas concerné par le marché externe (Marsden, 1989).

### Les approches théoriques des marchés du travail des cadres

Le ‘marché interne’ est caractérisé par une **forte mobilité interne** et une faible mobilité externe, en raison des qualifications non transférables du personnel. Il peut être défini comme une « unité administrative, telle qu’une entreprise de production, à l’intérieur de laquelle la rémunération et l’affectation du travail sont régies par un ensemble de règles et de procédures administratives » (Doeringer, Piore, 1971, p. 2). Des règles et des procédures définissent les ‘points d’entrée’, les filières de carrière et la répartition de l’investissement en formation. Les marchés internes peuvent être plus ou moins fermés, mais permettent de pourvoir rapidement et à moindre coût un nouveau poste, et surtout de conserver les compétences spécifiques. En effet, au niveau théorique, tous les coûts de prospection, de sélection, de formation et d’opportunités du nouveau salarié sont supprimés. Mais empiriquement les frontières du marché interne sont difficiles à matérialiser, car selon l’expression de M. Piore, « l’entreprise est plus un oignon qu’un fruit à noyau » et en perpétuelle redéfinition. « La définition [des contours du marché interne] est liée aux mouvements de l’entreprise » (Reynaud, Reynaud, 1996, p. 343). Le marché interne serait cependant caractéristique des grandes organisations, qui peuvent offrir des perspectives d’évolution à leur personnel, contrairement aux PMI-PME.

Le ‘marché professionnel’ serait à l’inverse caractérisé par une **forte mobilité externe** et une faible mobilité interne, reposant sur des qualifications élevées et transférables. Des règles et des procédures permettent cette transférabilité des compétences, facilitant le passage d’un emploi à un autre, au même niveau de qualification. Comme la constitution de normes de qualité sur la formation et l’expérience professionnelle, la relative uniformité du contenu des postes et un investissement important des entreprises dans la formation (pour lutter contre l’obsolescence des compétences). Mais les marchés professionnels sont structurellement instables, contrairement aux marchés internes. « Un autre facteur qui mine la stabilité des marchés professionnels et la transférabilité des qualifications, c’est la crainte des employeurs de pénuries périodiques de main d’œuvre qualifiée. Ils prennent en conséquence des mesures pour retenir leur propre personnel. [...] Cette tendance de la part des entreprises de chercher des solutions individuelles à leurs problèmes de stabilité de la main d’œuvre qualifiée et semi-

qualifiée rend les marchés professionnels non-réglementés particulièrement instables » (Marsden, 1989, p. 233).

Mais au niveau empirique, les mobilités professionnelles des cadres semblent plus complexes que cette partition interne / externe, notamment en fonction des types de profession et de secteur. Ainsi à partir de l'analyse de deux entreprises, F. Dany (1997) distingue trois modèles de mobilité pour les jeunes cadres diplômés. Dans une grande entreprise du secteur chimique, les chercheurs se positionnent sur un marché interne, avec des comportements correspondant à un 'modèle intégrateur' (loyauté à l'entreprise et à ses normes). Des chercheurs en sciences expérimentales, exerçant la même profession dans une autre grande entreprise du secteur électronique, peuvent être caractérisés comme des 'professionnels', circulant sur un marché professionnel. Leurs comportements sont en adéquation avec le nouveau 'modèle du développement des compétences' (loyauté au métier) Par contre, les commerciaux sont sur un autre modèle de segmentation, ou modèle 'élitiste' dans lequel l'entreprise sélectionne des potentiels, liés notamment à la réputation. « L'organisation de l'activité est conçue pour faciliter la substituabilité des jeunes cadres diplômés, dont une partie est appelée à être rapidement promue [...] Cette promesse renvoie à un modèle de gestion qui peut être rapproché des modèles encadrant les 'relations intermittentes' et dans lesquels le réseau devient un élément central » (Dany, 1997, p. 110-134). Les jeunes cadres diplômés se comportent avec un relatif opportunisme par rapport à la mobilité externe. La comparaison avec le marché du travail des professions artistiques, les intermittents du spectacle, en raison de la qualification et de la forte employabilité de ces jeunes diplômés commerciaux, éloigne de l'image du marché externe des salariés de la précarité.

Peut-on parler pour ces professions non pas de marché interne, mais de '**marché professionnel**' au sens où ces cadres sont mobiles dans des entreprises d'un même secteur en général ? Ceci reviendrait à analyser leur chômage non pas comme un indicateur de précarité, mais un indicateur de mobilité, de transition entre deux emplois. « Bien qu'à partir du moment où l'on pose que le réel est une combinatoire des différents types, il apparaisse extrêmement difficile de juger de la pertinence des éléments constitutifs de ces mêmes types, on peut se demander si la typologie marché externe / marché interne / marché professionnel permet effectivement de rendre compte de cas comme ceux des commerciaux ou des informaticiens qui correspondraient à une sorte de marché externe qualifié (où se combinerait les stratégies de flexibilisation des firmes et les stratégies de carrière des

individus) sans être pour autant assimilables à des marchés professionnels (pas de réelle organisation de la profession) » (Fondeur, 1996, p. 64).

Ces grilles de lecture plutôt économiques de l'organisation du marché du travail ont cependant tendance à ne pas prendre en compte l'hétérogénéité du personnel qualifié. La segmentation de la main d'œuvre ne doit pas se réduire à la distinction personnel qualifié (marché interne ou professionnel) / personnel non-qualifié (marché externe). En effet, P. Rivard, J-M. Saussois et P. Tripier (1982) avaient déjà montré à partir d'enquêtes réalisées à la fin des années 1970 que les 'promesses de carrière' des informaticiens étaient distinctes selon leur profil. « Etudiant par exemple les informaticiens, ils montrèrent que le même acte de travail pouvait être accompli sous différents intitulés de postes assortis de rémunération distinctes, chacune de ces désignations signifiant une promesse particulière de carrière en fonction de la formation initiale et de la structure propre du marché du travail » (Paradeise, 1987, p. 37).

Le concept statistique de vulnérabilité permet de réfléchir sur la mise au chômage, sur le risque de perdre son emploi, qui peut être différent suivant le contexte professionnel et le profil du cadre. A partir des enquêtes Emploi 1990-2000, il est possible d'utiliser plusieurs méthodes de calcul différentes pour évaluer « la probabilité d'entrée au chômage pour une population donnée sur une période donnée » (Ledrut, 1966, p. 68). Dans un premier temps, j'ai choisi de reprendre les méthodes de calcul des études de l'INSEE sur le chômage des cadres, afin de les actualiser sur l'ensemble de la décennie 1990. Reprendre leurs méthodes m'a permis de contrôler la justesse de mes programmes sous le logiciel SAS et de me familiariser avec les nomenclatures de l'enquête Emploi.

Ces méthodes de calcul sont complémentaires dans le sens où elles analysent plutôt la vulnérabilité impersonnelle (liées au contexte économique conjoncturel et à l'environnement de la personne) ou plutôt la vulnérabilité personnelle (liées aux caractéristiques de la personne) selon les termes créés par R. Ledrut (1966). Dans un premier temps, la vulnérabilité des cadres est analysée en fonction du contexte professionnel, en s'inspirant d'un article de D. Goux et E. Maurin (1993). Puis à la suite de V. André-Roux et S. Le Minez (1996), on soulignera la vulnérabilité en fonction du profil socio-démographique du cadre. Tout en sachant bien sûr que ces variables explicatives ne sont pas indépendantes ...

## La vulnérabilité des cadres en fonction des groupes professionnels

A partir des enquêtes Emploi 1989-92, D. Goux et E. Maurin (1993) prennent comme outil de mesure un calcul du risque de chômage très fin, défini comme la probabilité d'avoir connu une période de chômage sur un an (établie à partir des déclarations mensuelles d'activité, donc elle comprend même les courtes périodes de chômage, de seulement un mois). Ils comparent les différences suivant les groupes professionnels de cadres (CSP à 4 chiffres). J'ai choisi de continuer cette analyse pour tester leur hypothèse sur les risques de chômage suivant les groupes professionnels à partir du même indicateur de risque de chômage sur les enquêtes Emploi 1993-1999 (le programme est présenté en annexe). Cette étude s'inspire aussi du travail de A. Lerenard et P. Marioni (1998), qui ont calculé le risque de chômage par 'famille professionnelle'<sup>14</sup> à partir du croisement de l'enquête Emploi et du fichier Assedic pour l'année 1997.

### Risque de chômage dans la catégorie CPIS « Cadres et professions intellectuelles supérieures » (en %)

	89-90	91-92	93-94	95-96	97-98	98-99
Professions libérales	0,8	0,7	0,8	1,1	0,7	1,3
Cadres de la fonction publique	0,2	0,4	0,8	0,3	0,8	0,5
Professeurs, professions scientifiques	1,5	1,0	1,4	1,3	1,1	1,5
Professions de l'information, des arts et du spectacle	6,4	9,5	11,1	11,8	12,9	12,4
<b>Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise</b>	<b>3,2</b>	<b>4,6</b>	<b>6,7</b>	<b>4,8</b>	<b>4,9</b>	<b>5,1</b>
<b>dont :</b>						
<i>état-major</i>	ns	ns	ns	ns	ns	ns
<i>gestion et administration générale</i>	2,3	4,1	<b>6,7</b>	4,1	4,0	<b>5,1</b>
<i>fonction commerciale, publicité</i>	5,5	6,5	<b>9,7</b>	6,7	6,7	6,8
<i>banques, assurances</i>	1,2	1,4	1,6	1,5	1,8	1,2
<i>hôtellerie, restauration</i>	ns	ns	ns	ns	ns	ns
<b>Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise</b>	<b>2,7</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,9</b>	<b>2,7</b>
<b>dont :</b>						
<i>état-major</i>	ns	ns	ns	ns	ns	ns
<i>recherche, études, essais</i>	3,1	2,1	3,5	3,7	3,4	2,1
<i>fabrication, construction, exploitation</i>	1,4	5,7	<b>6,3</b>	2,7	<b>5,0</b>	3,9
<i>entretien, transport, fonctions connexes de la production</i>	1,5	<b>5,1</b>	3,4	3,2	<b>4,5</b>	2,5
<i>technico-commercial</i>	4,0	4,1	<b>5,1</b>	3,6	3,8	3,9
<b>Total Cadres</b>	<b>2,5</b>	<b>3,2</b>	<b>4,0</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>

Source : enquêtes Emploi INSEE (exploitation originale sur le modèle de Goux, Maurin, 1993)

En 1993, D. Goux et E. Maurin enregistrent pour la première fois l'augmentation moyenne de la vulnérabilité des cadres. Le risque de connaître au moins une période de chômage dans l'année pour un cadre au sens des CPIS (« Cadres et Professions Intellectuelles Supérieures ») était passé de 2,5 % entre 1989 et 1990 à 3,2 % entre 1991 et 1992,

<sup>14</sup> En raison du croisement de ces deux bases de données, les 'familles professionnelles' étaient définies au croisement des PCS à trois chiffres (qui repose sur la différenciation du statut et de la catégorie sociale) et des ROME (qui repose plutôt sur l'activité de travail).

augmentant surtout pour les cadres d'entreprise et les professions de l'information, des arts et du spectacle.

L'actualisation de ces calculs montre que cette vulnérabilité a été maximale entre 1993 et 1994, ce qui correspond effectivement à l'année de dramatisation du chômage des cadres. Pour les cadres administratifs et commerciaux d'entreprise, ce risque est monté jusqu'à 6,7 % entre 1993 et 1994, et demeure à un niveau plus élevé qu'au début des années 1990 (5,1 % entre 1998 et 1999). Ce qui semble confirmer que les positions de ces cadres administratifs et commerciaux sont moins stables désormais. Pour les professions de l'information, des arts et du spectacle, de même, la vulnérabilité augmente progressivement sur l'ensemble de la période (de 6,4 % à 12,4 %). Mais contrairement au sens commun, les ingénieurs et cadres techniques retrouvent à la fin de la décennie leur position de relative stabilité (risque de 2,7 % entre 1998 et 1999, comme entre 1989 et 1990).

Il semble donc essentiel de décomposer le groupe CPIS suivant ses familles professionnelles pour analyser l'hypothèse de relative 'déstabilisation des stables'. Premièrement en fonction de la taille de l'entreprise (grandes entreprises à statut ou PMI-PME). Puis en fonction du type de profession.

#### *La stabilité des cadres dans les grandes entreprises à statut*

La vulnérabilité des cadres dépend tout d'abord du **secteur** (pratiquement inexistant dans le public, où il existe seulement 3 % de contractuels de niveau cadre) et de la **taille de l'entreprise** (les grandes entreprises dans la banque et l'industrie lourde seraient beaucoup plus stables que les PME dans les services et le commerce<sup>15</sup>). Le faible risque de chômage est donc caractéristique de professions au statut d'emploi protecteur, que ce soit grâce aux concours d'accès (dans la fonction publique ou dans des entreprises à statut, comme EDF-GDF, France Télécom, SNCF, Air France), à un diplôme avec un *numerus clausus* (médecins, avocats) ou à un statut historiquement protecteur (banques, assurances). Or dans les années 1990, les grandes entreprises ont réduit leur recrutement de cadres et ont même diminué leurs échelons hiérarchiques, tandis les PME rattrapaient leur retard en terme d'encadrement.

Les caractéristiques principales des entreprises 'à statut' ou entreprises nationalisées relevant du régime de 1946 ont été notamment étudiés autour du « modèle EDF » (Wieviorka,

---

<sup>15</sup> 30% des recrutements de cadres dans les services marchands se feraient sur CDD, pratique beaucoup moins répandue dans l'industrie ou la banque (Goux, Maurin, 1993).

Trinh, 1989). Les salariés disposent de la garantie de l'emploi<sup>16</sup>, et d'une grille unique de salaires qui fait référence après le départ en retraite. Ils bénéficient d'un système de formation et de gestion des carrières totalement autonome, d'avantages particuliers et très substantiels en matière de congé maladie, de protection familiale et sociale. La gestion des activités de service public est en effet propice à l'apparition de 'marchés du travail fermés' de type néo-corporatistes, comme l'a illustré le cas de la marine de commerce française (Paradeise, 1987).

Même si les 'plans de carrière' sont déstabilisés dans les grandes entreprises désormais en restructuration permanente, et que les salaires se sont progressivement individualisés dans les années 1990, la stabilité de l'emploi demeure. Dans sa thèse sur les trajectoires des salariés âgés, L. Nowick (1998) avait pris comme terrain d'enquête EDF-GDF, notamment un échantillon de 25 cadres supérieurs âgés de plus de 45 ans, interviewés en 1993<sup>17</sup>. A partir de 1990, la suppression et la réforme des lignes hiérarchiques a effectivement touché ces cadres supérieurs. Certains ont continué leur carrière et ont un rapport à la carrière sur le mode de 'l'achèvement'. Tandis que certains ont été nommés chefs de mission (dans le conseil et l'évaluation), titre qui camouflerait des 'placards' pour gérer le sureffectif de cadres supérieurs. Ils le vivent comme un 'plafonnement' ou comme une 'mise à l'écart'. Si ces pratiques visent sûrement à inciter les cadres à la mobilité externe, L. Nowick (1998) ne parle pas de la possibilité d'un licenciement pour ces cadres supérieurs<sup>18</sup>. Etudiant les pratiques de gestion de carrière des cadres à EDF-GDF en 1991, F. Dany (1997) confirme que cette entreprise à statut essaye de passer de la notion de 'promesse de carrière' à l'idée de 'promesse d'employabilité', tout en conservant un très fort marché interne. « Certaines actions, comme l'essaimage par exemple, démontrent que ces établissements ne souhaitent plus proposer des carrières à vie à l'ensemble des cadres. Cependant, les préoccupations de maintien des compétences, voire les stratégies de maintien de pouvoir, semblent conforter l'orientation en faveur des pratiques de GRH s'inscrivant dans la durée » (Dany, 1997, p. 286).

Malgré les restructurations qui ont été mises en place dans les années 1990, la banque et les assurances demeurent des bastions d'emplois stables pour les cadres. Leur risque de chômage est resté très faible sur toute la décennie (autour de 1,2 % en 1989-90 et en 1998-99, avec un maximum entre 1997 et 1998, à 1,8 %). Leur risque de chômage n'est pas aussi faible

---

<sup>16</sup> « Il n'y a pratiquement aucune possibilité de licenciement des agents des deux établissements et en tout cas, pas pour cause économique » (Wieworka, Trinh, 1989, p. 38).

<sup>17</sup> Ces cadres diplômés sont issus pour les 3/4 de Grandes Ecoles et sont à 98 % des hommes.

<sup>18</sup> « Si l'entreprise faisait réellement face à un sureffectif de cadres supérieurs, elle ne devrait pas s'y prendre autrement pour décourager certains salariés, afin de les inciter à quitter l'entreprise » (Nowick, 1998, p. 508).

que les cadres de la fonction publique, mais au même niveau que les professeurs et professions scientifiques, de loin inférieur au risque moyen. Ce secteur est particulièrement représentatif du 'marché interne', qui a permis à des générations d'employés d'accéder aux postes de gradés et de directeurs d'agence, sur un modèle proche de la fonction publique qui consiste à 'gravir les échelons' (Grafmeyer, Dehoux, 1992). Dans les banques adhérentes de l'AFB (Association Française de Banque), l'emploi à vie est traditionnellement garanti par l'application de la 'règle du dernier entré premier sorti' (art.49 de la Convention collective nationale de 1952). Ce qui explique donc pourquoi J-L. Beffa, R. Boyer et J-P. Touffut (1999) parlent de 'stabilité polyvalente' dans le secteur des assurances.

Même si l'accès au statut cadre semble dépendre progressivement plus d'un diplôme du supérieur, ce qui permet de parler d'**ouverture du marché interne**, l'accès par promotion interne demeure dans la banque et les assurances (Lallement, Baretts, 2001). Dans son étude sur les femmes cadres, J. Laufer (1982) avait d'ailleurs montré comment dans le secteur bancaire, la carrière était l'adaptation au modèle de 'l'homme de l'organisation', la conformité qui entraîne symbiose avec l'organisation. Ce qui expliquait la relative absence des femmes aux postes de cadres supérieurs ou de cadres dirigeants. « La féminité représente par définition ce qui n'est pas conforme au modèle de carrière dominant, et sera par contre ancrée dans la différence, c'est-à-dire associée à des emplois différents, postes d'assistance, postes fonctionnels ou administratifs qui excluront non seulement les fonctions d'encadrement hiérarchiques importantes, mais aussi les fonctions de décision » (Laufer, 1982, p. 216).

#### *La fragilité des PMI-PME rejaillit sur leurs cadres*

Dans les petites et moyennes entreprises, où se trouvent plutôt des cadres de production et des cadres administratifs et commerciaux peu diplômés, le risque de chômage est par contre plus élevé. Le risque de vivre un épisode de chômage dans l'année pour les cadres de la gestion et de l'administration générale, fortement représentés dans les PME, passe ainsi de 2,3 % entre 1989 et 1990 à 6,4 % entre 1993 et 1994, et demeure à un niveau élevé entre 1998 et 1999 (5,1 %) , à un moment de forte reprise de la croissance économique. Comment expliquer ce risque de chômage plus élevé dans les PME ?

La stabilité de l'emploi du cadre dépend de la santé de l'entreprise, mais aussi de ses bonnes relations avec les propriétaires de l'entreprise et avec les actionnaires, comme on le verra dans l'étude des récits de carrières de cadres. A partir des enquêtes FQP, l'instabilité des

positions dans les petites structures a été confirmée sur l'ensemble des salariés (Berton<sup>19</sup>, 1999). Une enquête sur les trajectoires de bénéficiaires du Contrat Initiative Emploi entre 1996 et 1999 a déjà montré que l'intégration professionnelle est plus stable dans une entreprise industrielle, surtout en période de reprise économique, tandis qu'elle est plutôt précaire dans une petite entreprise de commerce (Belleville, Charpail, 2000). Cependant, la sociologie des cadres n'a à notre connaissance pas réalisé d'enquêtes sur les carrières des cadres administratifs et commerciaux des PME, s'étant plutôt centrée sur les carrières des ingénieurs diplômés des Grandes Ecoles, qui intègrent principalement les grandes entreprises. Dans un ouvrage qui dressait un bilan de la sociologie des professions (Lucas, Dubar, 1994), A. Grelon remarquait que les cadres gestionnaires et de commerce étaient absents des études empiriques présentées (contrairement aux techniciens et ingénieurs). « Il est vrai qu'en France tout au moins, [les cadres gestionnaires et de commerce] sont traditionnellement et curieusement peu étudiés, alors qu'ils ont une histoire qui remonte à plus d'un siècle » (Grelon, in Lucas, Dubar, 1994, p. 42).

Or justement dans les années 1990, les grandes entreprises et l'industrie suppriment des emplois, tandis que les PME et les services en créent. Dans l'industrie, les grandes unités suppriment des emplois, se restructurent par éclatement ou filialisation plutôt que par fusion, externalisent ou sous-traitent des activités, voire disparaissent, au profit de plus petites unités de l'industrie ou des services. Dans l'univers des PME, la promotion interne dans des emplois administratifs et commerciaux, ou dans les postes de production, serait plus développée que dans les grandes entreprises. « Il est plausible que ce processus demeure plus fréquent dans le monde des PME industrielles traditionnelles, dans les fonctions d'encadrement de la production et dans les fonctions commerciales mobilisant des savoirs techniques relativement simples ou banalisés » (Bouffartigue, 2001a, p. 43).

Mais la vulnérabilité au chômage est aussi dépendante du **type de métier**. Les cadres de la communication, les cadres de l'information, des arts et du spectacle, les cadres de la vente et les technico-commerciaux, sont structurellement plus sujets au chômage. La récession des années 1990-95 a particulièrement renforcé ce risque de chômage.

---

<sup>19</sup> « L'emploi dans une petite structure expose au risque d'instabilité professionnelle, soit à un nombre élevé d'emplois, soit à des périodes d'inactivité ou de chômage, soit à des reconversions professionnelles. Dans un tel cadre, le diplôme peut être un moyen de gérer cette instabilité par un signal d'employabilité » (Berton, 1999, p. 28).

### *La vulnérabilité plus forte des 'professionnels' ?*

Les **cadres de l'information, des arts et du spectacle**, voient leur vulnérabilité augmenter progressivement dans les années 1990 (qui passe de 6,4 % en début de période à 12,4 % en fin de période). Cette catégorie composite, qui comprend aussi bien les journalistes, les cadres des médias (cinéma, télévision, films publicitaires) que les artistes, sont à la fois des professions où la concurrence est rude et le marché du travail structurellement plus instable, en raison du statut particulier d'intermittent du spectacle. « En 1992, les deux tiers des professionnels employés dans le spectacle n'étaient ni permanents, ni saisonniers, ni intérimaires, mais intermittents » (Menger, 1997, p.3). Ce système d'indemnisation beaucoup plus favorable que le système ordinaire (pour qui arrive au niveau minimum de cachets nécessaires) intègre le chômage comme une période normale de transition entre deux contrats<sup>20</sup>. Ce système est adapté à cette forme d'activité de travail, qui est réalisée sous la forme de 'groupe de projet', équipe temporaire le temps de la réalisation du film, du spectacle, du projet. Le secteur du spectacle recourt de façon croissante à l'intermittence depuis les années 1980, qui permet une hyperflexibilité de l'emploi. « L'intermittence est utilisée pour disposer d'une réserve élargie de main d'œuvre disponible à chaque instant, pour contenir la hausse des coûts de production des spectacles, pour s'ajuster à l'expansion de la sous-traitance dans la production de programmes audio-visuels et enfin pour spéculer continuellement sur les talents nouveaux » (Menger, 1997, p. 1).

Le marché du travail et les stratégies de carrière des comédiens sont un exemple désormais bien connu, qui fonctionne autour de la super-règle du « salarié intermittent, itinérant et à employeur multiple [...] qui ne peut atteindre un niveau décent d'activité qu'en cumulant des engagements auprès d'employeurs multiples » (Paradeise, 1998, p. 178). Dans ces professions aux rémunérations très hétérogènes, cette mobilité peut être réellement contrôlée et vécue comme une liberté (comédien connu dans le cinéma) ou subie comme une précarité (figurants). Le marché du travail des journalistes, autour du statut de pigiste et de la carte de presse, pourrait être aussi un bon terrain de recherche pour analyser l'hétérogénéité du vécu de la mobilité.

Les **cadres de la documentation et de la communication** ont eux aussi un risque de chômage élevé, en raison du nombre élevé de recrutement sur CDD, correspondant à des

---

<sup>20</sup> « L'artiste Français est envié dans le monde entier pour son haut niveau de protection. Outre les dispositions relatives à la propriété littéraire et artistique, celui-ci dispose d'un régime sur mesure de protection sociale et une fiscalité riche en exceptions. On comprend qu'au moment du recensement de 1982, les syndicats de graphistes aient donné pour consigner à leurs membres de s'inscrire dans la catégorie 'artistes' » (Tagiano, in Guillaume, 1996, p. 215).

missions ponctuelles (Lerenard, Marioni, 1998). En effet, comme l'a montré là encore J. Laufer (1982), dans le secteur de la communication - publicité, l'organisation ne définit pas de carrière pré-établie. Sur un modèle plus 'domestique', la carrière dépend plutôt de la 'chance', du 'talent', de la sensibilité et surtout de la qualité des rapports, avec le client et avec les responsables de l'agence. La taille des organisations, comme les agences de publicité, ne permettent pas non plus de penser la carrière comme une ascension hiérarchique, mais plutôt comme un développement personnel à travers différents projets, qui peuvent être pensés sous le statut de salarié ou d'indépendant.

Ce type d'organisation met plutôt la féminité comme une référence, au lieu d'associer masculin et pouvoir comme dans la banque. Il ne délimite donc pas une sphère du 'féminin' et du 'masculin', ce qui permet aux femmes comme aux hommes de faire carrière, sur un modèle plus transversal que hiérarchique. J-L. Beffa, J-P. Touffut et R. Boyer (1999) ont d'ailleurs confirmé que le secteur de la communication est traditionnellement caractéristique d'une relation salariale professionnelle (forte mobilité et alternance de statuts salarié / indépendant)<sup>21</sup>. On peut émettre l'hypothèse que les professions de l'audit, du conseil, du marketing, de la finance, du recrutement, fonctionnent sur ce même modèle dans des petites structures appartenant au vaste domaine des services aux entreprises. Ce sont des activités très dépendantes des capacités d'investissement des grandes entreprises.

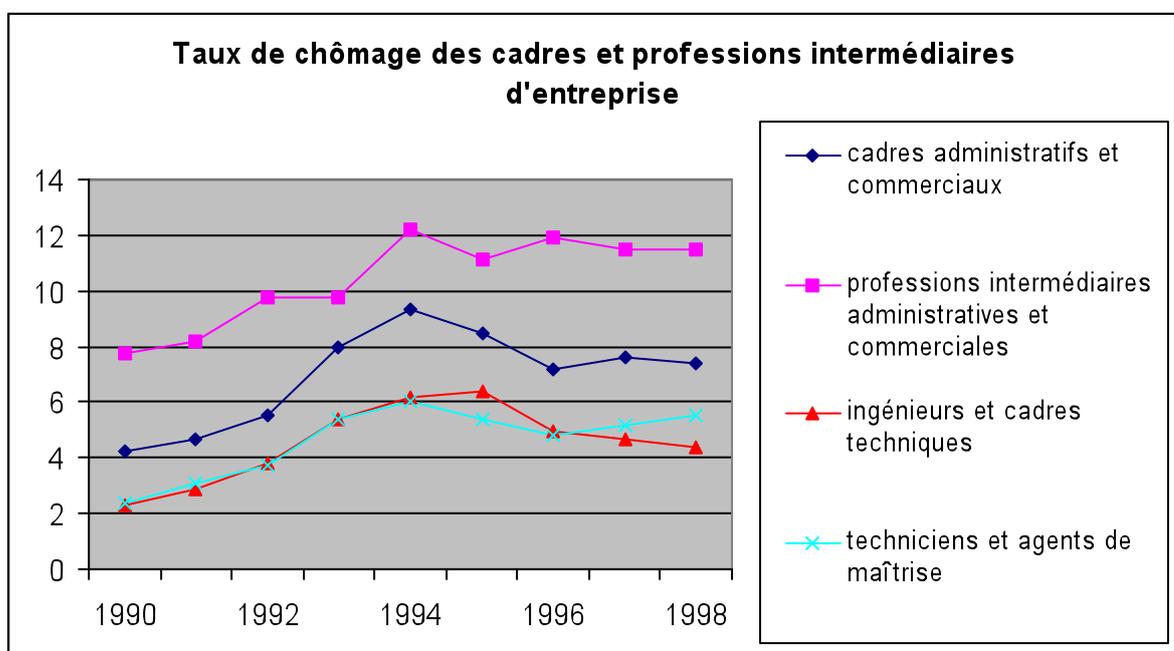
Les **cadres de la vente et les technico-commerciaux**, généralement moins diplômés que la moyenne, sont eux aussi plus vulnérables. Le risque de chômage des fonctions commerciales et celui des fonctions technico-commerciales atteint son maximum en 1993-1994, avec un risque respectivement de 9,7 % et de 5,1 %. En raison notamment de leurs contrats de travail avec des contraintes en terme d'objectifs, qui autorisent des licenciements élevés en période de récession ou de saturation d'un marché. « Souvent mieux rémunérés, le risque et la mobilité sont en fait parties intégrantes de ces professions de la vente et de la communication » (Goux, Maurin, 1993). Mais les risques évoluent différemment suivant les fonctions après 1995. Tandis que les fonctions technico-commerciales retrouvent en fin de décennie un risque similaire au début de la période (3,9 %), sûrement en lien avec l'essor des nouvelles technologies, ce risque demeure un peu plus élevé pour les fonctions purement commerciales (6,8 % entre 1998 et 1999 contre 5,5 % entre 1989 et 1990).

---

<sup>21</sup> « De même, la mobilité d'une entreprise à l'autre, ou la création d'une firme à partir de l'expérience accumulée dans une autre semble exister de longue date dans ce métier. Pourtant la nature même du métier rend difficile l'organisation d'une formation interprofessionnelle propre à la branche, et la codification des compétences s'avère délicate. En conséquence le secteur de la communication n'est pas non plus un marché professionnel traditionnel » (Beffa, Boyer, Touffut, 1999, p. 60).

A partir d'entretiens avec de jeunes cadres diplômés, F. Dany (1997) a montré que les postes de commerciaux dans une grande entreprise fonctionnent comme un 'vivier' de sélection, ce qui explique un rythme d'évolution très rapide. Cette « logique d'intégration via des carrières fulgurantes ou d'exclusion via une stagnation pénalisante » explique le fort turnover des commerciaux, qui se reclassent très facilement par une mobilité externe jusqu'à 35 ans (Dany, 1997, p. 102). Mais on peut imaginer qu'après 35 ans, les commerciaux et technico-commerciaux ont beaucoup plus de mal à réintégrer ce type de fonction et doivent envisager une reconversion. On peut aussi ajouter que ces professions sont fortement dépendantes de l'état de santé du marché, et de la conjoncture économique. Dans leur étude sur les PMI de hautes technologies, C. Beslay et Y. Lucas ont également noté la forte mobilité des jeunes commerciaux, qui « forts de cette expérience dans le domaine des hautes technologies, n'hésitent pas à faire jouer la concurrence et à changer d'entreprise pour améliorer leurs conditions de carrière et d'emploi » (in Lucas, Dubar, 1994, p. 69).

D'ailleurs, quand on compare les taux de chômage des professions administratives et commerciales classées 'cadres' et 'professions intermédiaires' avec les professions techniques classées dans ces deux catégories, on fait apparaître cette plus forte vulnérabilité des professions non techniques.



Source : enquêtes Emploi 1990-98 (exploitation originale)

Par contre la véritable spécificité des années 1990 reposerait sur la vulnérabilité croissante des métiers techniques, révélatrice d'une « nouvelle gestion de l'encadrement

technique » (Goux, Maurin, 1993). Ce qui n'est pas sans lien avec les débats en sociologie du travail sur le nouvel paradigme productif qui reposerait sur la 'logique compétences' (Zarifian, 1999).

#### *Une nouvelle gestion de l'encadrement technique ?*

Les **fonctions techniques du secteur industriel** (fabrication, construction, exploitation) ont été particulièrement fragilisées dans les années de restructuration du système productif (risque maximum de 6,3 % entre 1993 et 1994) et demeurent moins stables qu'en début de période (toujours 3,9 % entre 1998 et 1999). Les **professions connexes de la production** (entretien, sécurité, transport, maintenance) sont également visées. Leur risque de chômage augmente fortement entre 1991 et 1992 (5,1 %) et reste à un niveau plus élevé qu'en début de période (toujours 4,5 % entre 1997 et 1998). Ces deux professions représentent cependant seulement environ la moitié des cadres de recherche, études, essais en 1999 (203.000 contre 431.000). Comment interpréter cette instabilité ?

Comme la même tendance se retrouve dans les grandes entreprises que dans les PME de services, D. Goux et E. Maurin (1993) avancent que la diffusion de l'informatique, sous forme de logiciels et de bases de données, rend les compétences des cadres techniques moins spécifiques, plus aisément transmissibles, et donc facilite les renouvellements de personnel. Ces postes de production sont en plus souvent occupés par des techniciens promus et délaissés par les ingénieurs diplômés d'Ecoles. De plus, les entreprises industrielles ont été le terrain de 'changements organisationnels', à travers de nouveaux outils de gestion (logique compétence, organisation par projet), et de concentrations / fusions, qui ont souvent eu comme conséquence de diminuer les lignes hiérarchiques.

Les cadres de l'informatique et des **fonctions études, essais, recherche** semblent par contre confrontés à un même risque de chômage sur la toute période, autour de 3 %. Il augmente légèrement entre 1993 et 1996, puis diminue jusqu'à 2,1 % à la fin de la décennie. Ces professions ont profité d'un marché porteur lié aux innovations technologiques (hardware, soft-ware, Internet, Intranet), à des besoins urgents d'intervention informatique dans toutes les entreprises (passage à l'an 2000, passage à l'Euro). Les ingénieurs des SSII (Société de Services et d'Ingénierie Informatique) sont souvent présentés comme des spécialistes avec une carrière transversale sur un marché professionnel. Mais cette mobilité sur un marché professionnel est plutôt le fait des jeunes diplômés avec peu d'ancienneté, qui acquièrent ainsi une expérience professionnelle variée et se stabilisent ensuite chez un constructeur ou un client (Lochet, Verdier, 1987). Ils seraient donc plus proche du modèle japonais d'acquisitions

de la professionnalité d'ingénieur au sein de l'entreprise que du modèle français de l'ingénieur Grande Ecole et seraient relativement protégés du risque de chômage (Lanciano, 1996).

Cependant, les constructeurs informatiques, mais aussi les SSII ont traversé périodiquement des difficultés économiques, qui se sont soldées par de nombreux plans sociaux. Ces plans ont surtout visé les ingénieurs âgés, à travers des licenciements ou des départs en pré-retraite (comme à IBM ou Digital Equipment). Mais D. Goux et E. Maurin (1993) ne font pas de test de la vulnérabilité personnelle, ce qui ne permet pas de confirmer « toutes choses égales par ailleurs » si les cadres âgés sont plus ou moins concernés par cette recherche de flexibilité<sup>22</sup>. L'exemple récent des start-up a montré également la relative fragilité des PME et même des grandes entreprises dans le secteur des nouvelles technologies. Le ralentissement de ce secteur a touché principalement de jeunes cadres et informaticiens, car le recrutement avait privilégié les moins de 35 ans. « La jeunesse et la flexibilité de ces entreprises et leurs moyens limités les incline à préférer des jeunes en début de carrière, faciles à former et moins chers que des ingénieurs expérimentés » (Beslay, Lucas, in Lucas, Dubar, 1994, p. 69).

Les fichiers de l'ANPE ne permettent pas vraiment d'étudier la vulnérabilité par groupe professionnel, car les DEFM (Demandeurs d'Emploi en Fin de Mois) ne reflètent pas l'emploi antérieur du cadre, mais le type de profession principale qu'il recherche actuellement. « L'inscription du demandeur dans le fichier de l'ANPE est le résultat d'une opération administrative, d'une transaction entre le demandeur et l'agent ANPE qui ensemble, construisent un projet professionnel. Ainsi les demandeurs s'inscrivent plus volontiers sur des créneaux qu'ils croient porteurs et des fonctions suffisamment 'attractives' en fonction de leurs compétences » (Charpail, Marchand, Viney, 1993). Ces auteurs avancent que l'augmentation des demandes dans les fonctions techniques, comme informatique, logistique, recherche-développement et contrôle-qualité, pourraient être l'indice de cette plus grande vulnérabilité des cadres techniques en 1991-93. Les demandes pour ces fonctions sont en effet multipliées par trois entre 1989 et 1992. « Pour les cadres de l'informatique, les plus touchés

---

<sup>22</sup> Comme l'exprime par exemple Pierre, qui a fait sa carrière de chef de projet dans des SSII. « *Ca fait quelques années quand même que je vois qu'il y a une crise très nette du secteur informatique, ça a été un secteur extrêmement porteur, où tout le monde s'engouffrait, où les gens étaient augmentés de 4 % par an minimum, où les gens pouvaient du jour au lendemain partir d'une boîte et retrouver dès le lendemain une autre boîte avec une bonification de salaire. Ce que moi-même j'ai fait en province et, du jour au lendemain, j'ai gagné 4 000F de plus. Je pensais qu'il y avait une crise et j'avais comme hantise de me retrouver sur le carreau à mon âge, sachant que le meilleur âge pour être le maximum embêté pour trouver du boulot, c'est 45 ans, car avant on est relativement jeune, au delà de 50 ans, on peut avoir une protection sociale un peu plus intéressante, mais l'âge critique, c'est 45-50 ans, car on n'est ni vieux, ni jeune, et en plus on est cher !* » (Pierre, 45 ans en 1996).

par l'extension du chômage, la situation renvoie à la crise de croissance qui touche le secteur. [...] La concurrence y est acharnée et les restructurations nombreuses. Les métiers de l'informatique sont eux aussi en complète recomposition » (op.cit., p. 2). Le tableau suivant montre la répartition des DEFM Cadres selon certaines fonctions recherchées (seule une partie du tableau est reproduite).

**Répartition des DEFM selon certaines fonctions cadres recherchées**

	<b>Déc. 1989</b>	<b>%</b>	<b>Déc. 1990</b>	<b>%</b>	<b>Déc. 1991</b>	<b>%</b>	<b>Déc. 1992</b>	<b>%</b>
Fonction commerciale, vente-export, étude de marché	22 332	24	25 725	24	34 240	24	40 231	23
Fonction direction et relations extérieures	6 092	6	7 071	6	9 331	6	11 171	6
Comptabilité-finance-gestion-organisation-planification	5 763	6	6 896	6	9 372	6	11 101	6
Fonction et secteur informatique	2 609	3	3 319	3	5 946	4	8 536	5
Recherche et développement	3 470	3	3 884	3	6 082	4	9 078	5
Contrôle qualité	847	1	970	1	1 451	1	2 004	1
Total (dont autres)	92 915	100	104 055	100	138 983	100	172 217	100

Source : ANPE-DARES (Charpail, Marchand, Viney, 1993)

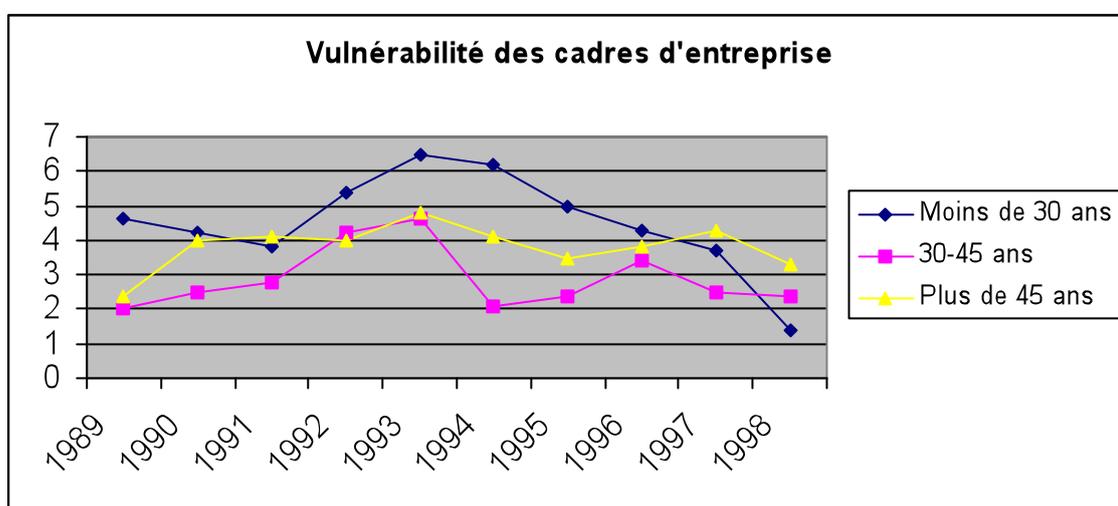
Mais cette augmentation s'explique aussi par le fait qu'elles sont aussi des professions recherchées, 'à la mode'. Les professions administratives et commerciales concentrent cependant toujours la majorité des demandes (fonction commerciale, vente import-export, étude de marché 24 % ; loin devant les fonctions direction et relations extérieures ; comptabilité-finances-gestion).

L'analyse de la vulnérabilité personnelle des cadres est l'objet d'étude principal de V. André-Roux et S. Le Minez (1997), qui reprennent la même base de données (l'enquête Emploi 1986-96), mais avec un autre mode de calcul du risque de chômage.

**La vulnérabilité des cadres âgés est à relativiser**

V. André-Roux et S. Le Minez (1997) définissent le risque de chômage comme la probabilité d'être au chômage alors qu'on était en emploi un an avant, ce qui donc n'inclut pas les personnes qui ont perdu leur emploi et en ont retrouvé un entre les deux périodes. Leur étude est réalisée uniquement sur les cadres d'entreprise, et donc ne prend pas en compte la catégorie des cadres de l'information, des arts et du spectacle. J'ai prolongé leur étude en reprenant le même calcul du risque sur les enquêtes 1997-99. Leur utilisation d'un modèle Logit permet d'évaluer le poids des facteurs personnels (âge, sexe, diplôme, nationalité) par rapport à des facteurs plus impersonnels (conjoncture, fonction, secteur d'activité, taille de l'entreprise, taille de la commune) de vulnérabilité.

Parmi tous ces facteurs, **l'âge** semble avoir été un facteur décisif du risque de chômage, sauf dans la période 1992-94. « Toutes choses égales par ailleurs », les cadres les plus jeunes et ceux de plus de 50 ans ont classiquement un risque supérieur à la moyenne, les plus âgés ayant les risques de chômage maxima entre 1988 et 1989, et les moins de 30 ans entre 1993 et 1996, et ce quel que soit leur niveau de diplôme, le type de poste qu'ils occupaient, et l'entreprise qui les employait. Les cadres âgés ont sûrement pu échapper au chômage grâce aux départ en pré-retraites, contrairement aux cadres plus jeunes. Le graphique suivant (construit sur trois catégories d'âge, et complété sur la période 1997-98) permet de mettre en exergue la période 1992-94, années de 'dramatisation du chômage des cadres', où même les cadres entre 30 et 45 ans ont vu leur risque de chômage augmenter, ainsi que les diplômés du supérieur.



Source : enquêtes Emploi 1990-1999 (exploitation originale)

Comment expliquer cette vulnérabilité croissante dans le 'noyau dur' des cadres à cette période 1992-94 ? Là encore la réorganisation des entreprises en lien avec l'informatique semble être le facteur-clé. « L'origine de ce phénomène de diffusion est sans doute à rechercher dans la gestion des entreprises, qui ont intensifié le renouvellement de leur personnel d'encadrement. Le développement des nouvelles technologies, en particulier de l'informatique, a modifié le contenu de nombreuses tâches de production et de gestion, et incité les entreprises à embaucher un personnel plus spécialisé » (André-Roux, *Le Minez*, 1997, p. 5). La reprise de la croissance à partir de 1995 montre par contre une très forte diminution de la vulnérabilité des moins de 30 ans, tandis que la vulnérabilité des plus âgés reste relativement similaire depuis 1995.

Le fait que le **diplôme supérieur** ne soit pas un facteur de protection, à part un diplôme de grandes écoles, contrairement aux autres catégories de salariés, est sans doute lié à

la relativisation de ce facteur dans les carrières des cadres. « Chez les cadres, des aptitudes et compétences qui ne se réduisent pas nécessairement au niveau de diplôme sont certainement plus valorisées dans le déroulement des carrières. Aussi, quand elles viennent à manquer, des licenciements peuvent intervenir, quel que soit le niveau de formation initiale » (André-Roux, Le Minez, 1997, p. 6). Même si avoir au moins un niveau bac+2 semble protéger en partie du chômage, on peut remarquer que les risques de chômage des autodidactes (moins de niveau bac) ne semblent pas beaucoup plus élevés que ceux qui ont un diplôme supérieur, même après 1996.

La limite de ces deux études est à mon avis qu'elles ne permettent pas vraiment de conclure sur le poids de la vulnérabilité personnelle et impersonnelle en fonction de la conjoncture. Dans une vision très « marché du travail », D. Goux et E. Maurin ne testent pas le poids de la variable âge, alors V. André-Roux et S. Le Minez dans une approche plus « sociologie du chômage » n'ont pas croisé l'âge avec les variables métier et secteur. Suivant le modèle Logit, « toutes choses égales par ailleurs », l'âge serait le principal facteur de vulnérabilité, et le type de métier réalisé serait secondaire. Mais dans la période d'augmentation du risque de chômage (1992-94), la spécificité du chômage des cadres d'entreprise résiderait dans le fait que les politiques de GRH des entreprises visant le renouvellement du personnel cadre ont touché toutes les catégories d'âge.

Pour analyser l'ampleur de la vulnérabilité des cadres d'entreprise dans les années 90, on peut encore utiliser d'autres variables de l'enquête Emploi, comme les circonstances de mise au chômage<sup>23</sup>. Afin de voir notamment si les CDD se développent dans cette catégorie, ou en tout cas permettent d'expliquer un 'chômage intermittent', lié à la non conversion d'un CDD en CDI.

Les CDD concernent principalement les plus jeunes cadres (moins de 30 ans), et la part des fins des CDD dans le chômage des jeunes augmente fortement en 1993, mais reste à un niveau élevé ensuite, en lien avec les modifications des conditions à l'embauche pour les jeunes diplômés. Cependant les moins de 30 ans forment une minorité des cadres au chômage, en diminution progressive depuis 1990. Contrairement aux jeunes en général, les jeunes cadres ne sont pas concernés par le chômage récurrent, lié aux véritables parcours d'obstacles qu'ils sont souvent amenés à parcourir pour accéder à un véritable emploi stable, que C. Nicole-Drancourt (1991) a si bien nommé le 'labyrinthe de l'insertion'. En effet, le CDD

---

<sup>23</sup> La variable CIRCA a été recodée à partir des circonstances les plus énoncées, la modalité « Autres » recouvre les modalités suivantes : Pré-retraite, Retraite ou cessation d'activité non salariée, Cessation d'activité pour raisons personnelles ou raisons de santé, Appel au service national et Autre raison.

cadre se développe assez peu, et correspond la plupart du temps à une « période d’essai » prolongée et non pas à une entrée sur le marché externe. Le niveau de démissions tombe à son plus bas pour ces jeunes au moment de 1993, où le marché ne semblait pas favorable à la mobilité externe, et reste assez bas, même en période de reprise forte comme en 1999.

**Circonstances de chômage pour les cadres d’entreprise au chômage BIT**

		Licenciement	Démission	Fin de CDD	Autres
<b>Moins de 30 ans</b>	<b>1990</b>	54.4	13.5	23.5	8.5
	<b>1993</b>	40.7	2.4	41.1	15.8
	<b>1996</b>	31.8	10.6	39.8	17.7
	<b>1999</b>	34.1	7.2	58.6	0
<b>Entre 30 et 45 ans</b>	<b>1990</b>	50.6	14.1	14.6	20.6
	<b>1993</b>	67.8	7.3	6.8	18.0
	<b>1996</b>	74.1	6.9	6.2	12.6
	<b>1999</b>	55.0	9.8	19.4	15.8
<b>Plus de 45 ans</b>	<b>1990</b>	78.2	1.5	4.9	15.3
	<b>1993</b>	81.7	3.8	5.6	8.9
	<b>1996</b>	82.2	2.8	6.3	8.7
	<b>1999</b>	76.1	5.2	12.0	6.7

Source : enquête Emploi 1990-99 (exploitation originale)

Les **licenciements** sont la principale cause du chômage des cadres expérimentés, notamment ceux de plus de 45 ans. Mais la variable d’ajustement par rapport aux évolutions de la conjoncture serait beaucoup moins les licenciements que les embauches, que ce soit les embauches directes ou le renouvellement des contrats précaires. En effet la part des licenciements de cadres dans le chômage total des plus de 45 ans n’augmente pratiquement pas en 1993 (78% en 1990, contre 81% en 1993 et 82% en 1996), alors qu’au contraire les recrutements de jeunes diplômés et de chômeurs étaient fortement perturbés. « Le licenciement paraît donc moins obéir à une fonction conjoncturelle d’équilibrage des effectifs dans une conjoncture néfaste que de séparation d’un entrepreneur avec un ou plusieurs de ses salariés, pour des raisons multiples, souvent indépendantes de la conjoncture économique » (Chauvel, 1999, p. 134). On peut cependant remarquer que les motifs (autres) dans lesquels sont classés les préretraités diminuent sur la période. Tout en sachant que les préretraités ont plus tendance à être classés comme inactifs que comme chômeurs au sens du BIT.

Mais la vulnérabilité des cadres plus élevée peut être camouflée par une **mobilité contrainte** entre deux emplois sans passer par une période de chômage. Les raisons qui poussent les cadres déjà en emploi à rechercher un autre emploi<sup>24</sup> sont donc intéressantes à

<sup>24</sup> La variable CREAT (Circonstances de recherche d’un autre emploi) a été recodée par rapport aux réponses les plus fréquentes. La population « cadres en emploi recherchant un autre emploi » est estimée à 39 000 en 1990, 42 000 en 1993, 51 000 en 1996 et 65 000 en 1999. A ces quatre périodes, les moins de 30 ans représentent environ 20 % de cette catégorie, la majorité ayant entre 30 et 45 ans (plus de 60 %), tandis que les plus de 45 ans semblent moins fervents de mobilité (moins de 20 %).

analyser : est-ce une mobilité volontaire dans un marché dynamique pour obtenir de meilleurs salaires ? ou est-ce plutôt une mobilité contrainte, car son emploi est menacé à plus ou moins long terme ? La crainte ou la certitude de perdre son emploi semble partagée par toutes les classes d'âge en 1993, puisque c'est la raison avancée par 36 % des cadres de moins de 30 ans et 36 % des cadres dans la « force de l'âge » en 1993, et par 56 % des plus de 45 ans ! Cependant si ce motif est beaucoup moins évoqué par les plus jeunes ensuite, il reste le principal motif d'incitation à la mobilité des plus de 45 ans en 1996 (40 %) et 1999 (46 %), qui sont beaucoup plus attachés à la stabilité que les plus jeunes cadres en début de carrière.

**Raisons d'une recherche d'un autre emploi pour les cadres d'entreprise en emploi**

		<b>Crainte ou certitude de perdre son emploi</b>	<b>Désire un emploi plus adapté à sa qualification</b>	<b>Désire un meilleur salaire</b>	<b>Désire d'autres conditions de travail (lieu, horaires, durée)</b>
<b>Moins de 30 ans</b>	<b>1990</b>	11.4	13.7	36.8	38.0
	<b>1993</b>	36.2	20.5	10.9	32.2
	<b>1996</b>	10.5	38.4	17.3	33.7
	<b>1999</b>	15.4	46.1	2.6	35.7
<b>Entre 30 et 45 ans</b>	<b>1990</b>	18.0	22.6	20.8	38.4
	<b>1993</b>	36.3	16.3	8.0	39.3
	<b>1996</b>	27.4	25.2	9.0	38.3
	<b>1999</b>	12.8	27.4	18.6	41.1
<b>Plus de 45 ans</b>	<b>1990</b>	32.4	15.4	10.3	41.9
	<b>1993</b>	56.3	7.5	17.7	18.3
	<b>1996</b>	40.1	23.8	8.5	27.5
	<b>1999</b>	46.5	18.0	8.4	27.0

Source : enquête Emploi 1990-99 (exploitation originale)

Par contre, rechercher un emploi qui corresponde plus à sa qualification ou qui permette un meilleur salaire reflète un certain blocage des promotions possibles, situation qui semble être en augmentation pour les moins de 45 ans, et surtout pour les moins de 30 ans. Ces jeunes cadres ont parfois accepté pour entrer dans le monde du travail des emplois dans lesquels ils ne peuvent pas vraiment évoluer ensuite en interne. L'argument de la qualification semble être beaucoup plus mobilisateur d'ailleurs que l'argument d'un meilleur salaire. Rechercher un emploi correspondant enfin à une meilleure qualité de vie, à de meilleures conditions de travail (que ce soit en terme de lieu ou d'horaires de travail) est un argument avancé par un tiers des cadres qui cherchent à changer d'emploi, surtout pour les moins de 45 ans, mais cet argument semble assez stable sur la période. Les cadres ne sont pas des 'salariés de la précarité'

Les deux études réalisées par l'INSEE sur le chômage des cadres ne comparent pas ce même indicateur, le risque de chômage, avec les autres catégories socioprofessionnelles. Or d'un point de vue plus macro, le risque de chômage pour les cadres n'a pas beaucoup

augmenté, c'est notamment ce qu'avancent des sociologues sur l'ensemble de la population active : **les cadres resteraient une catégorie stable** (Chauvel, 1999 ; Marchand, Thélot, 1997a ; Chapoulie, 2000). Quand on compare le taux de chômage des cadres avec celui des ouvriers et des employés, il reste quand même trois fois moindre en 1998 (5 % contre 15 %). « Les inégalités devant le chômage sont, plus que son ampleur, le principal problème que pose la situation actuelle du marché du travail » (Marchand, 1999). « La crise économique n'a pas supprimé les clivages entre groupes sociaux. Elle les a seulement déplacés en élargissant le spectre des différenciations sociales. Le face-à-face cadre / exécutant se prolonge vers le bas du fait des risques de l'exclusion temporaire ou définitive du marché du travail » (Baudelot, Establet, 2000, p. 202).

Ainsi D. Demazière en 1995 constate bien une diminution des écarts des taux de chômage entre les catégories cadres et professions intermédiaires. Mais il se garde bien d'en tirer des conclusions prospectives sur la diminution des inégalités sociales face au chômage. « Depuis le début des années 90, le chômage gagne de plus en plus des catégories qui étaient encore relativement protégées (cadres, diplômés de l'enseignement supérieur). Mais pour autant les inégalités ne tendent pas à disparaître, d'autant plus que les transformations des manifestations du chômage introduisent d'autres formes de sélectivité » (Demazière, 1995b, p. 39). Après avoir étudié l'employabilité au sein du groupe cadres, il serait donc très intéressant d'utiliser les mêmes indicateurs de vulnérabilité / d'employabilité sur l'ensemble des PCS, afin d'évaluer si les cadres demeurent relativement stables par rapport à la précarisation des classes populaires. Confrontés aux mêmes évolutions des structures productives, les écarts entre les catégories sociales sont-ils restés identiques ? Je n'ai malheureusement pas eu le temps de réaliser ces tests statistiques, ce que je compte par contre développer prochainement.

## 2.4. L'employabilité des cadres : le problème des fins de carrière

Le problème principal du 'chômage des cadres' se pose surtout en terme de retour à l'emploi, d'employabilité ou d'**inemployabilité** des cadres de plus de 45 ans, qui sont en moyenne moins diplômés que les jeunes générations. Là réside sans doute la spécificité du chômage des cadres, le chômage de longue durée, voire le chômage d'exclusion des cadres âgés, dont l'explication est sans doute aussi difficile à établir que pour le chômage de longue durée en général (Demazière, 1995a). Cette faible employabilité des cadres, qui a amené R. Castel (1995) à parler de « possible inemployabilité des qualifiés », n'est cependant pas un indicateur de déstabilisation de la société salariale. La répartition par âge des cadres au chômage dans l'enquête Emploi révèle qu'ils sont majoritairement âgés de plus de 45 ans, sauf en 1993, année de dramatisation du chômage des cadres. Les jeunes cadres de moins de 30 ans sont par contre de moins en moins représentés dans ce groupe sur toute la décennie.

### Répartition par âge des cadres d'entreprise au chômage BIT

	Moins de 30 ans	30 à 45 ans	Plus de 45 ans	Total	Effectifs pondérés	Taux de chômage
1990	18.6 %	34.2 %	47.2 %	100 %	42 264	3.4 %
1993	14.3 %	46.2 %	39.4 %	100 %	99 040	6.9 %
1996	9.0 %	33.6 %	57.3 %	100 %	94 978	6.2 %
1999	6.5 %	38.4 %	55.1 %	100 %	97 519	5.9 %

Source : enquêtes Emploi (exploitation originale)

Dans ce chapitre, j'essayerais dans un premier temps d'objectiver cette faible employabilité des cadres âgés au chômage, à partir de différents calculs réalisés sur l'enquête Emploi. Et de l'évaluer en dynamique, à travers les trajectoires de retour à l'emploi, afin de mesurer l'ampleur du déclassement, de la perte du statut cadre dans le retour à l'emploi. Enfin dans un dernier temps, j'essayerais d'apporter des éléments explicatifs de cette faible employabilité des cadres âgés, en interrogeant notamment la théorie de 'la logique de l'honneur' de P. D'Iribarne (1989), grâce à un regard rétrospectif sur les 'Trente Glorieuses'. Le problème des fins de carrière des cadres a-t-il véritablement changé de nature ou seulement de degré ?

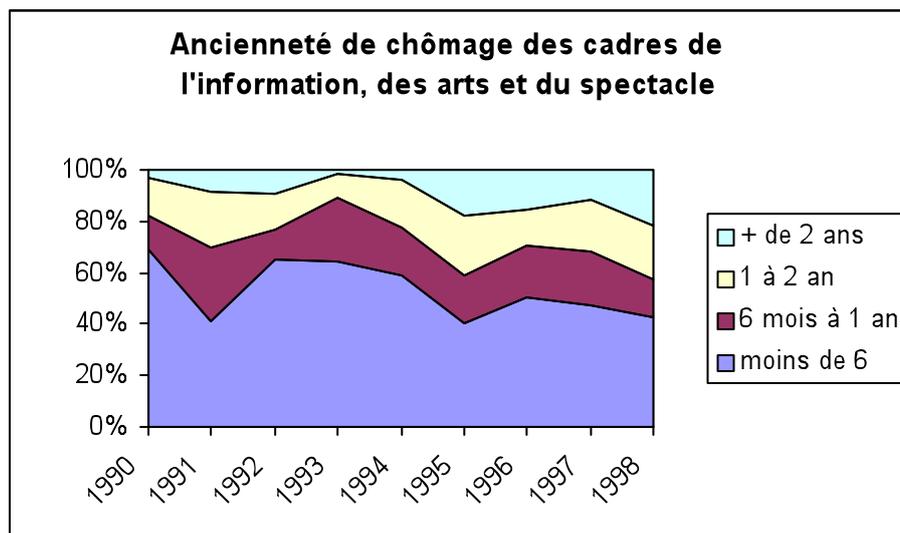
### Les mesures de la faible employabilité des cadres au chômage

Pour évaluer l'employabilité, on calcule en général la probabilité de retrouver un emploi (quel que soit son statut) dans l'année quand on est au chômage, indicateur utilisé aussi bien par Goux et Maurin (1993), que par André-Roux et Le Minez (1997). On peut aussi utiliser différents modes de calcul de la durée du chômage (durée moyenne, durée médiane, part des chômeurs de longue durée dans l'ensemble des chômeurs). Ces différents outils

montrent que les cadres administratifs et commerciaux, moins diplômés en moyenne que les autres cadres d'entreprise, plus féminins, concentrés dans les PMI-PME, ont comparativement plus de difficultés à sortir du chômage que les ingénieurs et cadres techniques. Les cadres de l'information, des arts et du spectacle sont par contre très spécifiques.

*L'exception des cadres de l'information, des arts et du spectacle*

Les cadres de l'information, des arts et du spectacle se distinguent des cadres d'entreprise, dans le sens où ils combinent une vulnérabilité forte avec une employabilité elle aussi élevée. On peut donc parler pour eux de 'chômage récurrent', qui est lié fortement à leur activité de travail temporaire (tournage d'un film, réalisation d'un spectacle vivant, pige pour les journalistes débutants ...). La norme d'emploi n'est pas le CDI - temps plein, puisque ces professions ont recours depuis longtemps à des formes atypiques d'emploi (intermittence, CDD, piges, stages, etc ...). Sa structure de chômage par ancienneté est donc très différente des autres professions, puisque le chômage de courte durée (moins de 6 mois) concerne 40 % à 64 % des chômeurs, alors que le chômage de très longue durée (plus de 2 ans) était marginal jusqu'en 1994 (de 1,6 % en 1993 contre 22 % en 1995).



Source : enquêtes Emploi (exploitation originale)

L'âge semble au contraire être un avantage, puisque le taux de chômage diminue progressivement avec l'âge, les moins de 40 ans ayant un taux supérieur à la moyenne (19.6 % pour les moins de 30 ans et 20.8 % pour les 30-40 ans en 1997), contrairement au plus de 40 ans (respectivement 14.7 % pour les 40-49 ans et 9.8 % pour les plus de 50 ans). Deux types d'interprétation sont possibles. Soit ce sont des professions où la réputation, le capital social et symbolique jouent beaucoup, ainsi que l'expérience, deux facteurs liés à l'âge. Soit ce sont des professions assez fluctuantes, où il n'est pas facile de faire carrière. Certains jeunes

essayent d'y faire carrière, mais au bout de quelques années, abandonnent et retournent à d'autres métiers. « Le turn-over est considérable : chaque année, les entrants représentent autour de 15 % des effectifs. Parmi ces entrants, la moitié environ aura quitté ce secteur d'emploi au cours des deux ans qui suivent » (Menger, 1997).

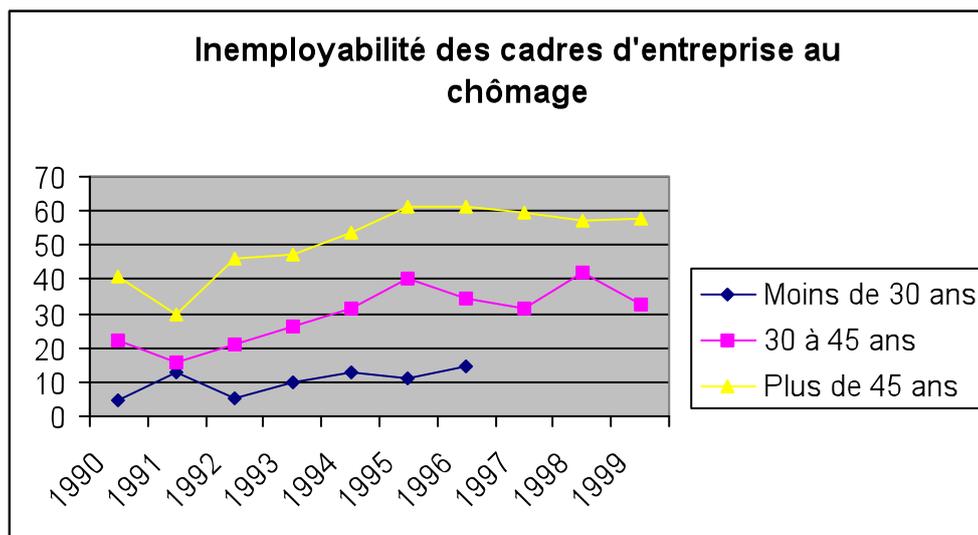
#### *La faible employabilité des cadres d'entreprise âgés*

« Toutes choses égales par ailleurs », l'âge semble par contre être la variable explicative clé du retour à l'emploi des cadres d'entreprise, puisque en moyenne sur la période, moins de 25 % des cadres de plus de 50 ans retrouvent un emploi dans l'année contre environ 80 % des jeunes cadres de moins de 30 ans. L'écart d'employabilité entre cadres âgés, cadres confirmés (30-45 ans) et jeunes cadres (moins de 30 ans) reste stable sur toute la période. Mais l'employabilité des cadres au chômage semble diminuer entre 1986 et 1996, puisque les difficultés de reclassement des cadres au chômage sont croissantes sur toute la période (André-Roux, Le Minez, 1997). Si les jeunes diplômés ont profité à plein de la reprise, cela ne semble pas être le cas des cadres âgés au chômage<sup>25</sup>.

L'inemployabilité peut être aussi calculée comme la part de chômeurs de longue durée dans l'ensemble des chômeurs d'une catégorie d'âge (Marchand, Thélot, 1997a). Le graphique suivant montre l'augmentation forte de l'inemployabilité des cadres au chômage de plus de 45 ans. En 1995 et 1996, plus de 60 % de la catégorie des cadres d'entreprise au chômage de plus de 45 ans connaît un chômage de longue durée et cette part reste relativement stable. Pour les 30-45 ans, la situation semble s'améliorer, même si cette inemployabilité recommence à augmenter en 1998. Sur la fin de la période (1998-1999), l'évaluation de l'inemployabilité des moins de 30 ans ne peut pas en revanche être appréciée à partir de cette base de données, étant donné le très faible effectif de jeunes cadres au chômage (moins de 10 personnes réelles).

---

<sup>25</sup> Les statistiques du Service Emploi-Carrière de la Société des Arts et Métiers montrent elles aussi ce lien entre conjoncture et reclassement. 100% des jeunes diplômés ont trouvé un emploi en 1998. Une campagne de mini-CV a été mise en place pour aider des ingénieurs entre 40 et 60 ans à retrouver un emploi à partir de 1995, et les taux de reclassement sur un an augmentent chaque année depuis : 33 % en 1995 ; 40 % en 1996 ; 45 % en 1997, 49 % en 1998.



Source : enquêtes Emploi (exploitation originale)

Les durées moyennes de chômage se sont allongées pour toutes les catégories d'âge, même si l'écart entre les plus de 45 ans et les jeunes de moins de 30 ans s'est accentué sur la période. Les durées médianes (qui scindent la population en deux parts égales, selon qu'elles ont une durée supérieure ou inférieure à cette durée médiane) montrent que l'inemployabilité des plus de 50 ans croît progressivement sur la période étudiée, puisque leur durée médiane de chômage passe de 8 mois en 1986 à 13 mois en 1990 et à 20 mois en 1996-1998 !

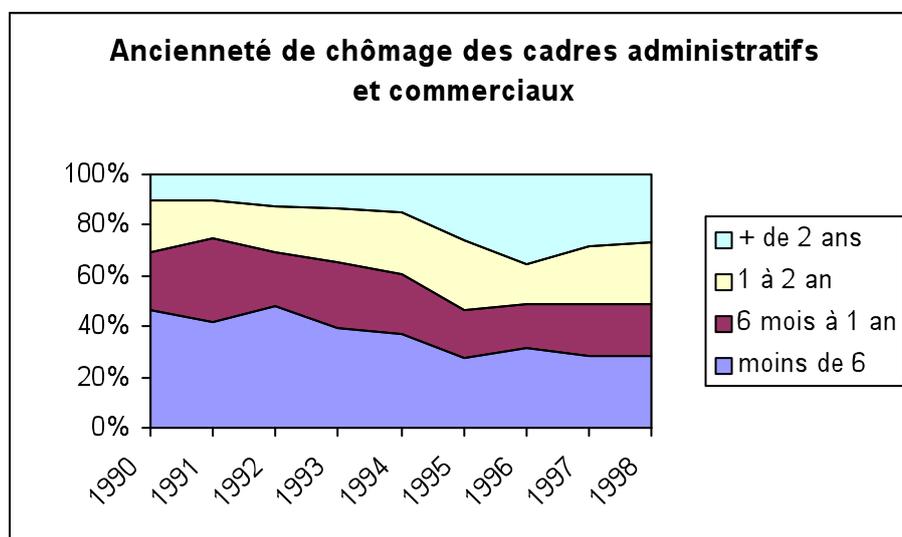
La variable âge (plus de 50 ans) semble aussi être la variable explicative principale de la réinsertion des cadres qu'ils soient passés en formation FNE ou non, selon une étude de la DARES. 2.100 bénéficiaires d'une formation FNE (dont le stage a pris fin entre le 1<sup>er</sup> avril et le 31 juillet 1992) sont interrogés et comparés avec un échantillon témoin de 10.500 cadres inscrits à l'ANPE fin juin 1992. Ces échantillons sont d'une structure proche en terme d'âge, de sexe et de région (mais pas obligatoirement de qualification). « Qu'ils soient passés ou non par le dispositif, les cadres voient leurs chances de réinsertion décliner régulièrement avec l'âge : la reprise d'activité est plus rapide pour les cadres de moins de 40 ans ; elle est très difficile pour ceux de 50 ans et plus dont le taux de réinsertion est inférieur à 19 % pour les stagiaires et n'atteint pas 10 % pour les autres. Il semble que pour cette classe d'âge, le passage par la formation FNE améliore leur capacité à réintégrer le monde du travail [...] Les plus de 50 ans se reclassent dans des conditions contractuelles proches de celles proposées aux jeunes, avec une tendance à la précarité (CDD et intérim) » (Charpail, Marchand, Viney, 1993).

L'employabilité semble par contre relativement peu dépendre du diplôme et un diplôme élevé ne semble pas être la garantie d'un retour à l'emploi plus rapide. Au contraire,

puisque les niveau bac+2 ont au contraire rencontré des difficultés croissantes sur cette période, comme le révèle l'augmentation de leur durée de chômage (qui passe de 6 mois en 1992 à 17 mois en 1995), sûrement en lien avec l'arrivée de nombreux jeunes diplômés de niveau BTS-DUT qui a augmenté la concurrence à ce niveau de diplôme.

*Les difficultés particulières des cadres administratifs et commerciaux ?*

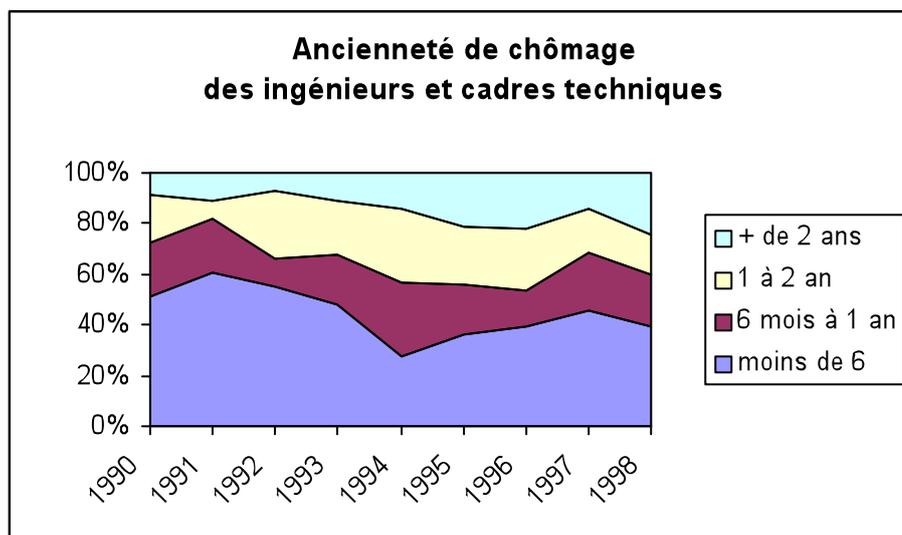
Mais à côté de la variable âge, le type de profession joue également. Les cadres de la vente, cadres commerciaux et les technico-commerciaux, semblent être touchés plus rapidement par l'handicap de l'âge, à partir de 45 ans. Alors que le seuil critique serait plutôt 50 ans pour l'ensemble des cadres d'entreprise (administratifs, ingénieurs, cadres techniques). La compétence technique résiste peut-être mieux aux affres du temps que le savoir-être, les compétences relationnelles et le dynamisme essentiels dans les métiers de la vente. Il faut cependant toujours réactualiser ses connaissances techniques pour éviter l'obsolescence des spécialistes, ce qui est plus facile dans une grande entreprise qui offre des possibilités de formation continue que dans une PME. Les cadres dirigeants par contre ne seraient pas véritablement concernés par cet handicap, puisque les compétences de patron, de direction ne feraient qu'augmenter avec l'âge (ce que reflètent par exemple les moyennes d'âge des comités de direction).



Source : enquêtes Emploi (exploitation originale)

Parmi les cadres d'entreprise, les cadres administratifs et commerciaux ont beaucoup plus de difficultés à retrouver un emploi, puisque le chômage de très longue durée concerne jusqu'à 35 % de l'échantillon en 1996 et reste quand même à 26 % en 1998. La part des chômeurs de courte durée (moins de 6 mois) diminue depuis 1990 et reste assez faible, autour

de 28 % en 1997-98. Par contre, avec l'amélioration du marché de l'emploi, la part des chômeurs de longue durée a diminué depuis 1996.



Source : enquêtes Emploi (exploitation originale)

La part des chômeurs de courte durée (moins de 6 mois) chez les ingénieurs et cadres techniques est comparativement plus forte (39 % de l'échantillon contre 28 % chez les cadres commerciaux en 1998). Entre les deux catégories composant les cadres d'entreprise, la différence s'est d'ailleurs accentuée autour de 1994-1995. Le chômage de longue durée des ingénieurs et cadres techniques diminue progressivement, et le niveau de chômage de courte durée revient à un niveau proche de celui de 1990. On peut avancer l'idée que tous les emplois qui se sont créés dans l'informatique ont été accessibles aux ingénieurs et cadres techniques, même au chômage de longue durée et spécialistes d'autres domaines. Par contre les cadres commerciaux et administratifs n'ont pu prétendre à ce genre de postes techniques, et leur chômage de longue durée a tendanciuellement augmenté sur toute la période.

#### *Le lien entre conjoncture et employabilité*

Mais la spécificité de 1990-95 réside surtout dans l'augmentation de l'inemployabilité des jeunes cadres et des cadres expérimentés de moins de 45 ans au chômage. Comment expliquer alors qu'il soit plus difficile pour eux aussi de sortir du chômage ? En période de ralentissement des embauches, les cadres au chômage sont confrontés à la concurrence des jeunes diplômés (moins exigeants et plus attractifs, dont l'embauche ne faiblit pas) et des nouveaux promus.

Une variable explicative cachée serait selon D. Goux et E. Maurin (1993), la volonté de **contrôle de la masse salariale** des entreprises en période de crise. Puisque le niveau de

salaire augmente avec l'âge et l'ancienneté, les plus jeunes cadres seraient préférés aux plus expérimentés. Le chômage des cadres, comme celui des jeunes diplômés, révèle le fort lien de l'employabilité avec la conjoncture, alors que cette dernière variable est en général peu traitée par les sociologues qui s'occupent de populations plus en difficultés dans la 'file d'attente'.

Or la reprise de la croissance a permis d'interroger le lien entre employabilité et conjoncture, entre **chômage conjoncturel et chômage structurel** et de mettre en exergue les comportements des entreprises. Comme l'a montré D. Taddéi (2000), les chômeurs de très longue durée, qu'on appelle parfois 'noyau dur' du chômage, ont eux aussi profité dans une certaine mesure de la reprise. Ceci montre que l'employabilité est uniquement une notion statistique de probabilité de retour à l'emploi, qui dépend avant tout des comportements d'embauche des entreprises, et assez peu des 'compétences' qui se dévalueraient avec le chômage de longue durée, dans une vision individualisante proche de la théorie du capital humain. La discrimination envers les travailleurs âgés demeure malgré la reprise de la croissance. Les 'pénuries de main d'œuvre' sont avant tout des 'difficultés de recrutement', parce que les entreprises ne trouvent pas les candidats avec un 'profil' adapté à leurs exigences. « Tout continue de se passer pour [les salariés quinquagénaires] comme si persistaient les comportements collectifs (des employeurs, des salariés, de leurs représentants et des pouvoirs publics), façonnés pendant un quart de siècle de chômage de masse, suivant lesquels les cessations anticipées d'activité étaient un moindre mal face à la pénurie d'emplois. La solution ne se trouve évidemment pas dans la création d'un quelconque dispositif 'd'emplois-vieux', qui se trouve parfois avancé, mais bien plus profondément dans la nécessité de dépasser ces comportements de crise » (Taddéi, 2000, p. 74).

Les deux études statistiques sur l'enquête Emploi (Goux, Maurin, 1993 ; André-Roux, Le Minez, 1997) évoquent qu'étant données ces difficultés, le retour à l'emploi pour les cadres au chômage signifie souvent la perte du statut cadre, mais sans véritablement étudier la dynamique du déclassement. Le lien entre l'emploi antérieur et l'emploi obtenu est en effet peu souvent réalisé dans les études statistiques sur les trajectoires de chômeurs. Or les trajectoires de retour à l'emploi montrent que la menace du déclassement est forte pour les cadres autodidactes, tandis que les cadres âgés sont confrontés à une véritable exclusion.

## Le déclassement des autodidactes et l'exclusion des cadres âgés

Pour analyser la dynamique des trajectoires de réinsertion, j'ai extrait un échantillon longitudinal de l'enquête Emploi qui permet de suivre le devenir des cadres d'entreprise au chômage sur deux ans ( $t$ ,  $t+1$  et  $t+2$ ) sur le modèle de Tresmontrant (1991). Un modèle Logit a été utilisé afin d'évaluer l'impact différentiel des variables objectives (âge, diplôme, sexe, durée de chômage) sur la réinsertion et le reclassement sur un emploi à statut cadre. La construction de cet échantillon, ses avantages et ses limites, ainsi que la justification mathématique du modèle Logit sont présentés en annexe.

Ces données sont utilisées de façon réductrice, puisque je n'ai utilisé que le devenir en  $t+2$  et non pas les formes de trajectoires. En raison principalement de mes capacités limitées en programmation, ainsi que la petite taille de mon échantillon. Ceci revient à perdre la dimension 'diversité des parcours' pour ne garder que le point final. « Les données longitudinales sont parfois rabattues sur la réalisation de coupes transversales, mais à des dates plus éloignées du point d'origine » (Demazière, 1995c, p. 27). Un descriptif des trajectoires d'activité (emploi / chômage / inactivité) entre  $t$ ,  $t+1$  et  $t+2$  est cependant présenté en annexe.

Le suivi longitudinal des trajectoires des chômeurs cadres permet de montrer leurs difficultés dans le retour à l'emploi, et **l'installation dans un chômage durable**. Deux ans après la première interrogation, moins de la moitié de l'échantillon a retrouvé un emploi (44 %), tandis que 22 % sont classés désormais inactifs au sens du BIT (ou chômeurs découragés)<sup>26</sup>. « Le découragement, c'est la perte de courage, c'est la lassitude face à des difficultés insurmontables, c'est le renoncement par dégoût. [...] Il se situe à l'intersection entre les catégorisations statistiques et ordinaires. » (Demazière, Dubar, 1997). Le risque de rester sans emploi en  $t+2$  est plus élevé de façon significative 'toutes choses égales par ailleurs' si le cadre a plus de 50 ans, ou si la durée de chômage en  $t$  est supérieure à deux ans ou si ce cadre est une femme. Par contre le niveau de diplôme ne semble pas être un facteur déterminant de la sortie du chômage. Retrouver un emploi en  $t+1$  ne veut cependant pas dire obligatoirement stabilité, puisque 25 % d'entre eux se retrouvent de nouveau chômeurs ou inactifs en  $t+2$ . Ce qui est lié sûrement au développement des CDD, aux périodes d'essai non concluantes ou à la santé précaire des PME dans lesquels certains cadres se réinsèrent.

---

<sup>26</sup> Ce qui semble vraisemblable, car dans l'enquête Emploi, les cadres au chômage sont 30 % (en 1986) et 45 % (en 1996) à retrouver un emploi au bout d'un an (André-Roux, Le Minez, 1997).

**Modèle Logit sur les trajectoires d'emploi deux ans après la première interrogation**

Variable et modalités de référence	Etre en emploi cadre en t+2	Etre en emploi non cadre en t+2	Etre chômeur ou inactif
<b>Situation de référence</b>	36 %	19 %	39 %
<b>Sexe : homme</b>			
Femme	- 17 ***	- 3	+ 18 ***
<b>Diplôme : diplôme sup.</b>			
Pas le bac	- 22 ***	+ 32 ***	- 6
Bac seul	- 17 **	+ 21 ***	- 1
Bac + 2	- 22 ***	+ 23 ***	0
<b>Durée de chômage : &lt; 1 an</b>			
Chômage de longue durée (1 an à 2 ans)	-13 **	+ 2	+ 10
Plus de 2 ans de chômage	- 25 ***	+ 3	+ 15 **
<b>Tranche d'âge : 30-39 ans</b>			
20-29 ans	- 4	+ 6	- 3
40-49 ans	+ 16 **	- 11 ***	+ 8
50 et +	-17 **	- 16 ***	+ 42 ***
<b>Profession antérieure : Administratif et commercial</b>			
Ingénieurs et cadres techniques	+ 10	- 8 **	+ 4

**Règles de lecture :**

Les probabilités du Logit sont \* = significativement non nulles à 10 %, \*\* = à 5 %, \*\*\* = à 1 %.

La probabilité théorique de référence de se retrouver sans emploi en t+2 dans le modèle Logit suivant est de 39 %, inférieure à la probabilité moyenne de l'échantillon (55 %), en raison des caractéristiques de l'individu de référence (homme, bac+4, au chômage depuis moins d'un an, 30-39 ans, cadre administratif ou commercial).

Comment définir et mesurer le phénomène du déclassement ? Dans le domaine de l'insertion des jeunes, le déclassement est en général défini par une comparaison du niveau de formation et de la position de l'emploi dans la hiérarchie professionnelle. L'adéquation normale peut être définie de manière théorique (Affichard, 1981) ou de manière statistique en fonction du niveau moyen de diplôme par groupe professionnel (Forgeot, Gautié, 1997). Concernant la réinsertion de cadres adultes, dans une perspective de sociologie de l'emploi (Maruani, Reynaud, 1993), j'ai privilégié une définition du déclassement fondée sur une comparaison de la PCS de l'emploi antérieur avec la PCS de l'emploi obtenu, en référence à la norme sociale et à la dimension psychologique du déclassement. Ce qui permet de comparer le déclassement objectif avec la résistance subjective au déclassement à partir des projets professionnels énoncés par les intéressés (qui sera étudié dans la deuxième partie).

Un des résultats importants de cette analyse longitudinale est **l'ampleur du déclassement**, puisque parmi ceux qui retrouvent un emploi, seuls 44 % se reclassent cadres en t+1 et 45 % en t+2<sup>27</sup>. Parmi ceux qui se reclassent non-cadres en t+2, ils n'occupent pas tous une profession intermédiaire (25 % contre 12 % ouvriers ou employés). Il est beaucoup

<sup>27</sup> Ces résultats semblent confirmer l'enquête « Suivi des chômeurs » de 1986-88, selon laquelle « 18 mois après avoir été inscrits à l'ANPE, seulement la moitié des cadres retrouvent un emploi de niveau équivalent, plus d'un quart occupent des professions intermédiaires et 20 % deviennent employés ou ouvriers » (Voisin, 1989).

plus probable de perdre son statut cadre si on n'est pas diplômé du supérieur (particulièrement pour les niveaux bac+2, BTS et DUT), cadre administratif et commercial, au chômage de longue durée et si l'on est une femme. Les autodidactes ou les techniciens promus ont donc une grande probabilité de perdre le statut qu'ils avaient acquis dans une entreprise en raison de leur passage par le chômage. On remarque également une forte différence selon l'âge : les 'quadras' ont un taux de reclassement cadre très élevé, alors qu'il est très bas pour les 'quinquas'. Mais ces deux catégories semblent relativement moins concernées par le déclassement que les plus jeunes. Le reclassement sur un statut indépendant deux ans après la première interrogation est assez élevé (15 % des individus ayant retrouvé un emploi, en majorité commerçants ou chefs d'entreprise individuelle). La création ou la reprise d'entreprise est donc peut-être une solution de sortie, si la recherche d'emploi salarié n'a pas atteint pas son objectif.

#### L'interprétation du phénomène : regard rétrospectif sur les Trente Glorieuses

Comment interpréter cette employabilité plus faible des cadres âgés, à l'exclusion des cadres dirigeants ? D. Goux et E. Maurin (1993) avancent plutôt des explications du côté des demandeurs d'emploi. « Les exigences des salariés ne sont évidemment pas les mêmes en fin de carrière et en début. Il est aussi plus difficile de changer de contexte professionnel. » V. André-Roux et S. Le Minez (1997) pensent que c'est le résultat d'une interaction entre les préférences des demandeurs et les exigences des entreprises. « Les cadres âgés hésitent à accepter des postes moins rémunérés et surtout envisagent très difficilement de perdre leur statut. Pour les entreprises, de jeunes cadres débutants, de haut niveau, formés à l'informatique et ayant de moindres exigences salariales, sont souvent plus attrayants » (André-Roux, Le Minez, 1997, p. 6).

On retrouve donc là la principale difficulté de l'analyse du chômage de longue durée : plusieurs explications convergentes sont possibles, sans que l'on puisse conclure sur une meilleure explication qu'une autre (Demazière, 1995a). Dans les années 1980, étudiant le 'chômage paradoxal', c'est-à-dire le fort taux de chômage de longue durée en France contrairement à d'autres pays européens, P. D'Iribarne avance que le principe explicatif est la 'logique de l'honneur' spécifiquement française. Ce mode de pensée empêcherait les Français d'accepter un emploi qu'ils considèrent comme déshonorant, eu égard à leurs compétences. En effet, en France, un emploi n'est pas seulement défini par un salaire, mais surtout par une position sociale, un 'rang' dans une hiérarchie de la dignité et de nombreux comportements sur le marché du travail peuvent s'expliquer si l'on tient compte de cette 'logique de

l'honneur'. « Ce rang n'est pas une simple place dans une échelle de l'argent et du pouvoir. Il se situe dans un registre du plus ou moins noble, où le 'cadre' s'oppose au 'non-cadre' comme le notable s'oppose au 'peuple', où l'aristocratie ouvrière des 'vrais professionnels' s'estime d'une autre essence que le vulgaire OS. » (d'Iribarne, 1990).

Les cadres préféreraient dans cette logique souvent le **chômage d'attente** plutôt que le déclassement, et les entreprises respecteraient cette 'dignité' dans le recrutement en ne recrutant pas des personnes trop qualifiées par rapport au poste<sup>28</sup>. Cette résistance au déclassement ne serait entamée que par la durée du chômage, qui amènerait les individus à diminuer leurs exigences<sup>29</sup>. Cela expliquerait les durées de chômage élevées des cadres et l'exclusion des cadres âgés. Suivant les secteurs, cette résistance au déclassement serait plutôt portée par les demandeurs d'emploi ou plutôt par les entreprises.

Ce problème des fins de carrière des cadres âgés est « un problème récurrent, intégré dans la mémoire collective du groupe des ingénieurs et ce souvenir est régulièrement réactivé » (Duprez, Grelon, Marry, 1991, p. 56). Il est cependant rarement évoqué par les DRH et consultants qui s'occupent surtout des carrières des jeunes cadres de moins de 40 ans. Mais le discours managérial actuel sur la détection des cadres 'à haut potentiel' et sur les 'jeunes talents' révèle en creux qu'il existe des cadres 'à faible potentiel', parce qu'ils ont leur carrière derrière eux. Et des 'anciens talents' qui ne sont plus prisés et qui rencontrent de sérieuses difficultés à séduire les recruteurs, souvent plus jeunes qu'eux.

Ce risque 'fin de carrière' pour les cadres n'est pas une nouveauté des années 1990. Il est signalé dès l'entre-deux-guerres, dans les années 1950, et dans les années 1960-70, avec des débats continuels autour de **l'âge barrière** à partir duquel un cadre est considéré comme âgé : 45 ans ? 50 ans ? 55 ans ? « Ce problème des cadres en fin de carrière (plus de 55 ans) n'a pas un caractère récent. En réalité, il est signalé dès l'entre-deux-guerres, certes dans une période de crise où les ingénieurs connaissaient pour la première fois en tant que groupe professionnel la déqualification et le sous-emploi (Grelon, 1986). Mais on le retrouve dans les années 50, dans un moment où la France manque cruellement de cadres techniques, au point qu'on devra alors multiplier les créations d'écoles d'ingénieurs. Et il reste présent, à

---

<sup>28</sup> « Il semble qu'un cadre vieillissant qui a perdu son emploi n'aura pas seulement du mal à retrouver du travail dans une position et un salaire « normaux » (à ce niveau, il se verra préférer un cadre plus jeune). Il aura également du mal à trouver un emploi dans une position plus faible et à un salaire inférieur. [...] Si les cadres sont relativement plus chômeurs de longue durée que les agents de maîtrise et techniciens, les employés ou les ouvriers qualifiés, c'est sans doute parce qu'ils sont plus marqués par l'aura qui s'attache à leur statut » (d'Iribarne, 1990, p. 101).

<sup>29</sup> « Les rigidités en terme de salaires et de positions tendent à être atténuées par l'expérience du chômage. Mais il faut du temps pour se résigner à renoncer au type de position qui devrait légitimement vous échoir ; et il existe des cas limites où un renoncement suffisant pour retrouver un emploi est impossible » (d'Iribarne, 1990, p. 50).

une moindre échelle, dans la phase d'expansion économique des années 60 » (Duprez, Grelon, Marry, 1991, p. 56). De nombreux articles dans la presse syndicale, que ce soit *Cadres CFDT*, *Options* ou *Le Creuset* portent sur le chômage des cadres âgés dans les années 1960-70, afin de dénoncer cette situation. Mais ce problème est évoqué aussi par les spécialistes des ressources humaines comme l'ANDCP dans leur revue *Personnel*. Quelques citations permettent d'en témoigner.

Le problème principal pour la revue *Personnel* serait **le manque de formation permanente** au cours du cycle de vie, dont à la fois les cadres et les directions d'entreprise sont responsables. « *Ainsi comparé à un homme de trente-cinq ans, actif et soucieux de s'améliorer, ce cadre dit 'âgé' sera en retard dans ses connaissances techniques, en défaut de culture générale professionnelle et souvent beaucoup trop cher. C'est en fait le problème des cadres dépassés ou plus exactement 'rouillés' qui se pose et non pas celui des cadres âgés. Ces cadres dépassés ne sont pas sans excuses, le marché a évolué trop vite et il est permis de penser que les générations futures de cadres de Direction ne se laisseront pas surprendre de la même façon. Les syndicats de cadre déploient des efforts pour les aider. Mais c'est à l'individu lui-même qu'il incombe de fournir un effort important pour faire face à la situation. Les cadres doivent organiser leur action personnelle en plus d'actions communes* » (*Personnel*, n°127, 1969, p. 36). Il faudrait donc aménager des postes pour les cadres âgés, notamment de tuteurs pour les jeunes entrants. « *S'il fallait pousser jusqu'à l'absurde cette idée du vieillissement des cadres, il faudrait convenir que seule la tranche d'âge 25-35 ans doit être la tranche active ce qui économiquement ne peut se soutenir. Il semble au contraire nécessaire en notre époque où le travail en équipe se développe, de mélanger des jeunes et des plus âgés dans l'entreprise, afin que les groupes correspondent davantage à l'image de la vie quotidienne et de la formation normale de la société* » (*Personnel*, n°139, 1971, p. 43).

Dans son analyse du chômage de haute conjoncture en 1966, R. Ledrut aborde déjà le thème de la faible employabilité des cadres âgés (de plus de 45 ans), alors que cette catégorie est très protégée du chômage et que la France est plutôt en pénurie de cadres. « Le taux de chômage des cadres paraît toujours moins élevé que celui des employés ou des ouvriers. Au recensement de 1954, le taux des cadres supérieurs était de 0,7 %, celui des cadres moyens de 1,3 %, alors que le taux était de 3 % pour les employés et les ouvriers pris dans leur ensemble » (Ledrut, 1966, p. 55). La 'loi' de l'employabilité est que les travailleurs âgés sont moins employables et que les jeunes sont plus employables, quelle que soit la situation économique. Mais les cadres semblent caractérisés par une durée de chômage supérieure aux

autres catégories. Comment expliquer leur faible employabilité ? Pour R. Ledrut, ce sont surtout les **critères de recrutement des entreprises** qui sont le facteur explicatif. « Quand il s'agit des cadres et des employés qualifiés, c'est essentiellement la réceptivité aux idées nouvelles et le 'dynamisme' qui sont en cause. On pense que les connaissances d'un cadre âgés sont dépassées et qu'il ne pourra ni se mettre au courant des techniques et des nouvelles formes de pensée, ni les utiliser avec aisance » (Ledrut, 1966, p. 130).

Les cadres seraient donc une catégorie particulièrement sensible à **l'infériorité du travailleur âgé**. « Si une entreprise disparaît, si elle se réorganise technologiquement ou administrativement, les vieux travailleurs sont menacés. Le caractère technologique et structurel du chômage des vieux travailleurs se manifeste ici nettement. Ceci explique pourquoi, parmi les travailleurs âgés, les plus affectés se trouvent être les cadres, et cela dès 45 ans, alors que les grandes difficultés pour la recherche d'emploi se présentent à un âge plus tardif pour les ouvriers et les employés. C'est pour les cadres que le phénomène du décalage de la formation est le plus fort, avec les conséquences sociologiques et psychologiques que l'on peut observer » (Ledrut, 1966, p. 136). Le chômage des employés serait donc principalement un chômage de sous-qualification, alors que le chômage des cadres est un chômage de gens âgés, ce qui explique qu'il puisse être à la fois à un taux faible et pourtant de longue durée.

Le problème du cadre âgé est donc dû selon R. Ledrut (1966) à la fois à un problème de manque de formation permanente pour éviter les effets du vieillissement (ce qui justifie donc les actions de 'recyclage') et un problème de préjugés des employeurs. Mais s'y rajoute aussi souvent un problème de **reconversion, de mobilité professionnelle et parfois géographique**, car les cadres âgés se situent plus souvent dans un secteur en déclin ou en stagnation, alors que les jeunes vont vers des secteurs en expansion. Or dans tout secteur en déclin, le marché du travail est sous tension, car les offres sont moins nombreuses. « Les charbonnages, les textiles, les constructions navales et aéronautiques, les cuirs, le bois, connaissent une réduction de l'emploi qui se traduit par des taux de chômage relativement élevés. Les cadres âgés qui perdent leur emploi dans ces branches ont beaucoup de mal à en retrouver. Le problème d'une nouvelle formation est plus aigu pour eux et les difficultés plus grandes » (Ledrut, 1966, p. 206). Leur reclassement ne pourrait souvent se réaliser que sous la forme d'un déclasserement, mais dont l'auteur ne parle pas vraiment. Cette analyse permet donc de confirmer les propos que m'a tenu Mme Ducros, du Service Emploi- Carrière des Arts et Métiers PACA, qui citait comme secteurs en crise les chantiers navals de la Ciotat et l'aéronautique à Marignane comme facteur de chômage des cadres dans les années 1960.

Cette faible employabilité des cadres âgés est aussi interprétée comme révélatrice du chômage des travailleurs âgés par Benguigui et Monjardet (1970), car un jeune cadre représente un quadruple avantage par rapport aux cadres âgés : « de coûter moins cher ; d'être d'autant plus satisfait du salaire proposé que celui-ci peut représenter pour lui une promotion ; d'être encore sur la pente ascendante de sa carrière et donc de partager (condition de son ambition) une idéologie méritocratique qui est le plus sûr garant de son rendement ; d'avoir encore une chance de se révéler un brillant élément alors que son aîné a atteint son plafond » (op. cit., p.124). Ils distinguaient donc deux types de chômage parmi les cadres : les chômeurs de moins de 40 ans, plus diplômés, en 'chômage frictionnel', correspondant à une mobilité plus ou moins choisie, mais dans tous les cas sans conséquence dramatique ; une majorité de chômeurs autodidactes, « qui mettront un minimum de six mois à retrouver un emploi, s'ils en retrouvent un, au prix d'un déclassement en terme de responsabilités et de niveau considérables » (op. cit., p. 127).

Comment expliquer ces difficultés de reclassement des cadres âgés au chômage dans les années 60, alors que l'on parle de besoin massif de cadres et de techniciens, qui est un des points centraux du IV<sup>e</sup> Plan de développement (1962-65) et que l'on ouvre de nouvelles écoles d'ingénieurs (ENSI, INSA) et la Licence de Sciences appliquées ? Chacun avance son explication : l'afflux de jeunes diplômés, la mode des fusions - restructurations, les salaires élevés des cadres âgés, l'accélération du progrès technique. Dans son étude sur l'emploi en France depuis 1945, M-F. Mouriaux (1972) pense que le **progrès technique** est principalement en cause. « Même en état de plein-emploi, toute économie comporte des personnes provisoirement sans travail ; leur nombre a tendance à être plus élevé en période de fort progrès technique, qui entraîne une transformation de la structure des emplois et de ce fait la nécessité de réadapter certains travailleurs » (Mouriaux, 1972). Dans son étude sur les cadres, F. Bachy (1971) penche plutôt pour le développement des **fusions / restructurations** : « L'accélération du processus de fusion et de concentration des entreprises, qui apparaît comme une nécessité économique, crée pour les cadres un nouveau sujet d'inquiétude. Car qui dit fluidité des structures économiques dit aussi insécurité de l'emploi » (Bachy, 1971, p. 6).

En 1967, A. Lecompte, vice-président de la CGC et président de l'APEC attribue ce chômage des cadres âgés à des facteurs économiques, techniques et psychologiques, explication qui pourrait être reprise pour les années 1990<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Extraits de « Le chômage des cadres », *Personnel*, n°106, mai 1967, p.20-24.

Le facteur économique cité est déjà l'intégration européenne et les fusions / restructurations : *« L'accélération de la mise en place de la Communauté européenne s'accompagne des exigences discrètes, mais pressantes du Kennedy Round. Les entreprises françaises prennent conscience d'un certain retard d'organisation et d'un défaut de taille qui pourraient leur être préjudiciables. En même temps, le V<sup>e</sup> plan et les discours officiels vantent les mérites des fusions et concentrations qui apparaissent alors comme la panacée. La mode rend le mouvement plus rapide et on assiste jour après jour à des réorganisations brutales, à des fusions, qui la veille encore semblaient impossibles à concevoir, le tout aboutissant à des licenciements qui frappent les cadres de tous niveaux, comme si les appointements des cadres ne pouvaient être considérés que sous l'angle frais généraux dont la compression est le premier remède qui s'impose. »*

Le facteur technique cité est toujours d'actualité : *« Le machinisme, l'automatisation, l'ordinateur suppriment aveuglement des milliers d'emplois chaque année. Ils en créent d'autres, moins nombreux, mais de qualification différente. Les nouvelles techniques exigent un personnel d'encadrement très qualifié, une organisation repensée faisant une large place au secteur tertiaire. Quand il n'y a pas licenciement, il y a recyclage, perfectionnement, transfert. »*

Le facteur psychologique là encore n'a pas pris une ride : *« Le mythe de la jeunesse est bien celui qui entraîne une grande partie des licenciements en même temps qu'il ferme les portes des entreprises aux plus de 45 ans sans emploi [...] Il n'est pas envisagé pour ceux-là de formation complémentaire ou de reconversion, car leur esprit est réputé fermé ou incapable d'apprendre [...] Les amateurs de statistiques ont tendance à nous accuser d'exagération sur le seul examen du pourcentage des cadres chômeurs (je rappelle qu'ils ne sont pas tous dénombrés) par rapport au nombre total de cadres, ne tiennent aucun compte des facteurs normaux du chômage. Ils oublient également que le sentiment d'insécurité qui gagne de plus en plus le cadre dès qu'il atteint 45 ans est partagé par la grande majorité des cadres dès qu'ils arrivent à cet âge. Ce sentiment, cette psychose même sont préjudiciables à l'esprit d'initiative et d'efficacité de ceux pour qui la politique du parapluie ou du citron pressé sont un épouvantail qui les paralyse et les empêche d'être eux-mêmes. »* Les difficultés de reclassement seraient donc liées à la fermeture des marchés internes aux candidats externes âgés, en raison de la très faible mobilité des cadres français.

Le chômage des cadres de plus de 45 ans pourrait donc être expliqué de la même manière dans les années 1990 par des facteurs économiques (notamment les salaires élevés des cadres expérimentés, qui augmentent avec l'ancienneté), à des facteurs technologiques

(les évolutions technologiques, sans une formation continue adaptée luttant contre l'obsolescence des compétences) et enfin au 'mythe de la jeunesse' (valorisant le dynamisme, la malléabilité et la corvéabilité des jeunes cadres, dévalorisant l'expérience et la mémoire de l'entreprise, ce qui n'est pas sans poser parfois de problème aux entreprises privées de références au passé). D. Schnapper reprend cette explication dans son étude de sociologie du chômage en 1981 : « On peut noter que **l'idéologie de la jeunesse et de la disponibilité**, conforme à l'intérêt des chefs d'entreprise, qui jugent préférables d'engager des cadres jeunes, moins coûteux, et selon eux, plus malléables, aboutit à ce que soient finalement traités de la même manière les ouvriers, dont le cycle économique-social normal (au sens statistique) est plus court et les cadres supérieurs, dont le vieillissement social est normalement plus tardif, quand leur carrière n'est pas interrompue par le chômage » (Schnapper, 1994, p. 81).

Le seul à proposer une explication divergente est L. Boltanski (1982), qui pense en effet que les difficultés de fin de carrière des cadres autodidactes sont indépendantes de la conjoncture et sont **caractéristiques du groupe cadre**. « C'est parce que le groupe des cadres est flou et que le système des entreprises est lui aussi très complexe que les petits cadres peuvent croire à leurs chances de promotion et sur-investir dans leur carrière aux alentours de 30 ans et souvent, c'est 10 ou 15 ans plus tard que leur revient le 'sens du réel', ils prennent de la distance avec les modèles d'excellence qui leur paraissent arbitraires et incohérents. » Les fusions / restructurations, le progrès technique ou l'afflux de jeunes diplômés ne seraient pas les principales raisons des difficultés des cadres âgés. Cela révèle plutôt les difficultés de réintégrer les marchés internes pour les cadres promus, ce qui déstabilise fortement le 'mythe de la carrière à vie' qui a été construit dans les Trente Glorieuses. « Les 'accidents de parcours' des cadres autodidactes et 'le chômage des cadres de plus de 40 ans' ne constituent pas ou pas seulement des phénomènes conjoncturels liés aux transformations de l'appareil économique et/ou à la croissance du nombre de diplômés, conformément à l'opinion communément admise à la fin des années 60 et au début des années 70, ni même aujourd'hui à la crise économique. Ils sont le produit des mécanismes structurels par lequel s'opère la reproduction du champ des entreprises » (Boltanski, 1982, p. 424).

C'est l'ensemble des mécanismes objectifs régissant la carrière des cadres mis en place dans les années 60, « qui contribuent à la fois à favoriser la promotion des autodidactes au titre de cadre (surtout autour de la trentaine) et leur marginalisation, voire leur exclusion quelques années plus tard. Sorte de turn-over qui a notamment pour effet d'accroître la concurrence entre les agents, donc leur combativité, en faisant s'affronter 'les vieux ringards sur la touche' et 'les jeunes loups' nouvellement promus qui peuvent au demeurant, n'être

séparés que par un écart d'âge relativement faible » (Boltanski, 1982, p. 425). Même en période de reprise, la rhétorique du 'cadre à potentiel' n'arrive pas vraiment à camoufler qu'il est en général 'jeune', même si normalement la 'compétence' ne devrait pas être limitée en fonction de l'âge.

L'employabilité plus faible des cadres de plus de 45-50 ans est donc **structurelle**, mais est moins facilement détectable en période de croissance, de même que la discrimination des jeunes diplômés suivant leur proximité sociale avec les recruteurs. La conjoncture sert de révélateur à ces mécanismes sinon camouflés. « La situation du marché du travail des cadres et des ingénieurs qui, au début des années quatre-vingt-dix traversait une 'crise' rend peut-être plus évidentes ces formes 'souterraines', souvent inconscientes, de discrimination à l'embauche. On observe ces phénomènes avec plus de difficultés dans les périodes plus favorables » (Lazuech, 2000, p. 11). Dans les années 80, elle a été camouflée par une politique de départs en préretraite<sup>31</sup> ou de 'placards dorés' (toujours présents dans les grandes entreprises publiques, comme à EDF, Nowick, 1998), alors que les entreprises n'embauchaient pas non plus après 40 ans, la quarantaine signifiant la fin de la carrière professionnelle. « L'enquête nationale de la FASFID montre que les ingénieurs de 55 ans sont soumis dans des proportions non négligeables au chômage, à des départs en retraite anticipée ou tout simplement à des mises à l'écart au sein des entreprises » (Duprez, Grelon, Marry, 1991, p. 55).

Comme le dit X. Gaullier (1999), « la politique de la vieillesse est une politique de l'emploi », qui explique que la France ait le plus faible taux d'activité des 55-65 ans de tous les pays de l'OCDE. Selon une étude de l'AGIRC (« Effets sur l'emploi de la préretraite »), de 1975 à 1989, 1,6 million de cadres de plus de 50 ans ont cessé leur activité par l'intermédiaire des préretraites. Cependant, alors que les cadres de plus de 45 ans au chômage dans les Trente Glorieuses étaient en majorité autodidactes, de façon structurelle, le nombre de diplômés du supérieur dans les cadres âgés augmente. A la fin des années 80, la pyramide des âges de l'encadrement montrait un vieillissement des organisations et un plafonnement des promotions des jeunes diplômés entrés récemment (Dany, Livian, 1991). « La population des cadres était centrée autour des quadragénaires en 1970, puis des triagénaires en 1977, suite aux recrutements fabuleux de la décennie dorée, des quadragénaires en 1955, et des quinquagénaires en 2005 ».(Chauvel, 1998, p. 61).

---

<sup>31</sup> On retrouve donc la remarque de F. Sellier sur la fonction latente des régimes de retraite : « réduire l'offre de travail par le retrait des personnes âgées [...] Il s'agit à la fois de rajeunir la main d'œuvre et de faciliter la mise au chômage » (Sellier, 1970, p. 230).

Les restructurations ont donc permis aux firmes de se séparer d'une classe d'âge de cadres vieillissants et donc d'ouvrir de nouveau des possibilités de promotion interne. « Créations d'emplois, montée du chômage, derrière ce paradoxe se trouve un mécanisme simple : pour assurer le développement de leurs fonctions hautement qualifiées, les entreprises misent sur des renouvellements de personnel plus fréquent et privilégient la promotion de salariés qui jusqu'alors n'exerçaient pas ce type de fonction » (Goux, Maurin, 1993). Cette augmentation de la mobilité interne a deux avantages : rajeunir les fonctions et diminuer les rémunérations ! Le Panel APEC montre lui aussi que les promotions internes augmentent proportionnellement par rapport aux recrutements externes en période de basse conjoncture comme 1993 (28% des postes en 1992, 31 % en 1993), alors qu'elles diminuent en période de haute conjoncture (24% en 1998).

Cette segmentation du groupe cadre selon l'âge explique donc pourquoi la reprise de l'emploi profite avant tout aux jeunes diplômés, tandis que le taux de chômage des cadres âgés demeure élevé. Le chômage des cadres diminue régulièrement depuis 1995 (moins 11% en 1999), mais les cadres quinquagénaires sont les 'laissés-pour-compte' de la reprise de l'emploi. « *Le dynamisme du marché de l'emploi profite d'abord aux jeunes diplômés et aux cadres qui ont entre deux et cinq ans d'expérience professionnelle. Pour les cadres issus du middle management, la quarantaine et la cinquantaine restent des tranches d'âge à risque* ». (M. Saddier-Chetochine, Etudes et Développement APEC, « Une rentrée en fanfare », *L'Express*, 2/09/2000) Tous les professionnels du recrutement s'accordent sur le fait que la 'pénurie d'emplois qualifiés' reflète cette discrimination par rapport aux cadres de plus de 45 ans, qui ne correspondent pas au profil des cadres recherchés par les entreprises qui recrutent et qui sont souvent dans un chômage d'exclusion. Tandis que les jeunes diplômés et les cadres de moins de 40 ans connaissent une situation de plein-emploi, profitant de l'expansion des emplois dans les fonctions informatique et commercial-marketing-vente<sup>32</sup>. « *Certaines entreprises commencent, certes, à élargir leur cible privilégiée des 30-40 ans, mais la majorité d'entre elles continue d'exiger le même profil : elles veulent des esprits mobiles et adaptables. Plus que jamais le mot d'ordre est flexibilité, donc peu favorable aux exclus du marché du travail. Les cadres seniors risquent donc encore de faire les frais de la prospérité ambiante.* » (C-H. Dumont, Syntec, « L'euphorie raisonnable », *L'Express*, 3/02/2000).

---

<sup>32</sup> Deux fonctions sont particulièrement recherchées, puisqu'elles représentent près de la moitié des offres d'emploi à l'APEC : les fonctions « informatique » et les fonctions « commercial-marketing-vente ». Entre 1993 et 1998, les offres des commerciaux ont doublé pour atteindre 14.000 offres, tandis que les offres pour les informaticiens ont été multipliées par cinq (40 % des offres totales). Source : APEC.

## ***L'éternelle (re)découverte de l'hétérogénéité de la catégorie***

Les différenciations internes au groupe, notamment selon l'âge et le diplôme, camouflées dans les périodes de croissance de la catégorie, semblent donc redécouvertes dans les périodes de restructuration du système économique. « Les différences liées aux générations, au capital social et scolaire, aux trajectoires professionnelles, réapparaissent en force et portent atteinte à l'image de relative homogénéité qui prévalait au sein des Trente glorieuses. » (Pichon, 1999, p.54). Le chômage des cadres écorne le mythe de l'homogénéité de l'ensemble flou. « Etant inégalement cadres (selon la définition sociale qui existe à un moment donné), les cadres sont inégalement exposés au chômage. Les premiers touchés sont ceux dont l'appartenance au groupe est la plus fragile, en particulier ceux qui le sont devenus à la faveur d'une conjoncture exceptionnelle et singulière, étroitement dépendante des employeurs. » (Pinto, in Bourdieu, 1993, p 581).

Les cadres expérimentés diplômés de Grandes Ecoles sont toujours fortement épargnés par le chômage, à part quelques exceptionnels 'accidents de carrière' des cadres dirigeants (Bouchiki, Kimberly, 1996). Les cadres administratifs et commerciaux composent environ deux tiers des cadres d'entreprise au chômage, et parmi eux les promus cadres en cours de vie active de plus de 40 ans forment plus de la moitié des chômeurs de longue durée. On peut imaginer que les diplômés d'écoles fragilisés sont notamment des anciens élèves des petites écoles de commerce et de gestion qui se sont fortement développées et dévaluées dans les années 80<sup>33</sup>. Ces cadres administratifs et commerciaux promus sont plutôt salariés de PME, beaucoup moins dans les grandes entreprises et pratiquement absents dans les cadres dirigeants. Les cadres techniques les plus fragilisés ne sont pas les ingénieurs diplômés d'écoles, mais les cadres de la production et les technico-commerciaux, professions largement pourvues par la promotion interne d'anciens techniciens.

**Composition de la population « cadres d'entreprise » active / au chômage / au chômage de longue durée**

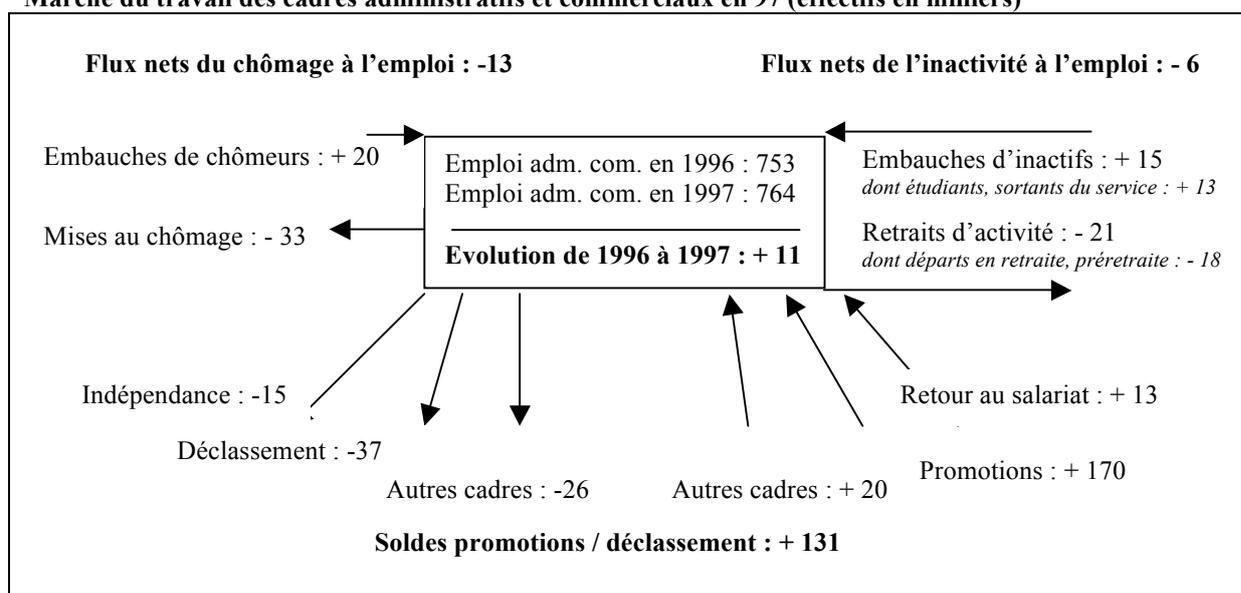
%		1990				1994				1998			
		Fem	+ 45 ans	< bac +4	Ecole	Fem	+ 45 ans	< bac +4	Ecole	Fem	+ 45 ans	< bac +4	Ecole
<b>Cadre Administratif Et Commercialx</b>	<b>en emploi</b>	27	38	68	16	28	40	62	21	33	45	61	21
	<b>au chômage</b>	33	47	61	23	33	46	59	20	38	54	62	19
	<b>chômage de longue durée</b>	36	70	68	20	27	63	67	14	32	67	59	19
<b>Ingénieur Et Cadre Technique</b>	<b>en emploi</b>	10	34	48	12	12	36	47	14	14	37	43	16
	<b>au chômage</b>	23	45	59	11	18	38	54	15	19	49	45	16
	<b>chômage de longue durée</b>	10	65	78	10	16	52	54	12	14	60	57	18

Source : enquêtes Emploi 1990-1994-1998

<sup>33</sup> « Les diplômés des écoles de commerce non reconnues et des seconds cycles en Droit ou Sciences Economiques ont les plus grandes difficultés à accéder à un poste de cadre. Trois ans après la fin de leurs études, la majorité n'occupe qu'une profession intermédiaire » (Martinelli, Vergnies, 1999).

Pour comprendre le chômage dans les carrières de cadres, il faut donc replacer le chômage dans l'ensemble des flux de ce groupe professionnel, dans la 'mobilité professionnelle' au sens large. En s'inspirant de la technique de V. André-Roux et S. Le Minez (1997) qui présentaient les flux de l'emploi sur la catégorie 'cadres d'entreprise', j'ai calculé sur la période 1996-97 la manière dont les catégories 'cadres administratifs et commerciaux' et 'ingénieurs et cadres techniques' renouvellent leur personnel en période de croissance de ces deux catégories (la technique de calcul est présentée en annexe).

#### Marché du travail des cadres administratifs et commerciaux en 97 (effectifs en milliers)

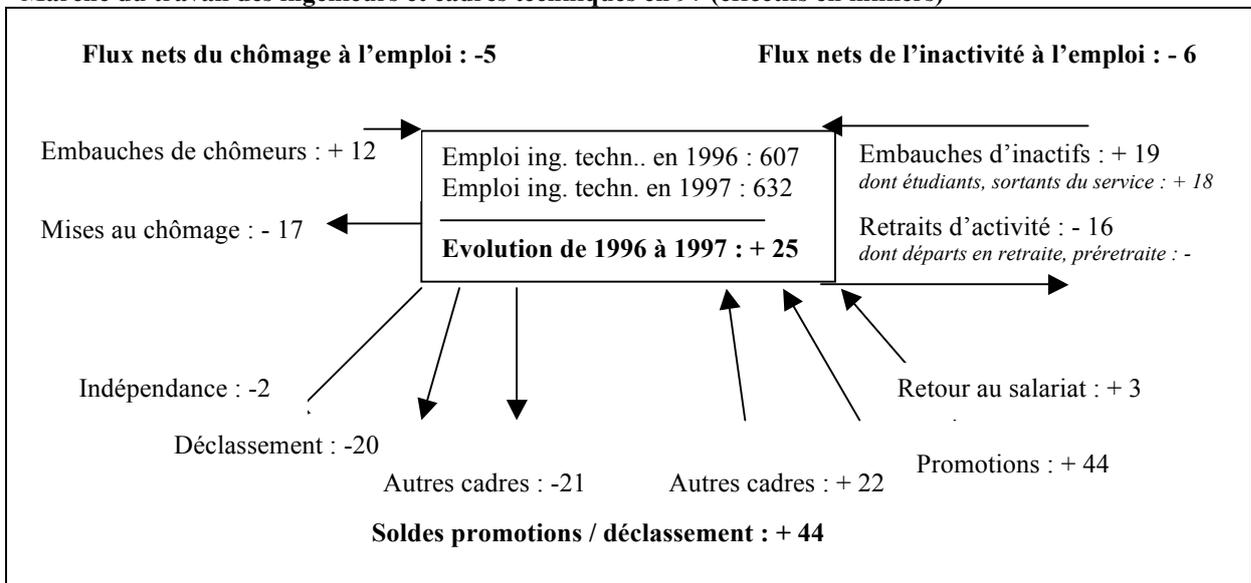


Ces flux permettent de rendre visibles que les professions administratives et commerciales sont beaucoup plus poreuses, aussi bien dans le sens de la promotion que dans le sens de la démotiion. Il existe véritablement une 'filrière administrative de promotion', très féminisée, qui permet à des employées administratives, de passer professions intermédiaires puis cadres administratifs. Cette filière recrute principalement par promotion interne, donc les actifs ne subissent peu ou pas la concurrence de l'afflux des jeunes diplômés (Pohl, Soleihavou, 1981 ; Chapoulie, 2000). En 1997, 170 000 promotions contre l'embauche de seulement 13 000 jeunes sortant des études ou du service militaire et 20 000 chômeurs. Par contre il n'est pas rare de perdre son statut, notamment pour les femmes cadres de PME non diplômées du supérieur, puisque les déclassements sont évalués à 37 000. « Ainsi les vertus traditionnellement protectrices du statut de cadre déclinent pour certaines femmes moyennement diplômées de secteurs où la précarité de l'emploi est forte » (Chapoulie, 2000, p. 40). La frontière avec l'indépendance semble elle aussi plus poreuse, puisqu'en un an, il y a

presque autant de cadres qui tentent l'installation dans l'indépendance (20 000), que d'anciens indépendants qui retournent au statut salarié dans ces professions (13 000).

La 'filrière technique' (passage d'agent de maîtrise ou technicien à cadre technique) est par contre beaucoup plus fermée, et beaucoup plus masculine. Dans les professions techniques, l'accès au statut cadre semble caractérisé par un effet de cliquet : une fois acquis, il est très rare de le perdre, le déclassement est beaucoup plus rare, mais n'est pas non plus inexistant. Dans une catégorie un peu moins importante en terme d'effectifs (764 000 contre 632 000 en 1997), les flux semblent beaucoup moins importants, notamment en terme de promotion (seulement 44 000). Les flux qui semblent caractérisés une certaine précarité (déclassement et mise au chômage) sont beaucoup moins importants eux aussi, et le passage à l'indépendance semble très rare.

**Marché du travail des ingénieurs et cadres techniques en 97 (effectifs en milliers)**



Dans les années 1990, les cadres n'ont donc pas été concernés par une 'précarité généralisée', même si la vulnérabilité augmente pour certaines professions techniques, plus facilement remplaçables en raison de l'information des organisations. Par contre, les professions en forte croissance, dans la catégorie cadres administratifs et commerciaux, sont structurellement plus féminisées, plus poreuses et plus présentes dans les PME-PMI. Pour penser le chômage dans la carrière des cadres, il est donc nécessaire de prendre en compte ces différentes voies d'accès au groupe cadre, ainsi que la trajectoire sociale de chaque individu. « Le type de diplôme (formation générale ou technique), ainsi que les catégories sociales d'origine et de destination interfèrent avec des variables individuelles (âge, savoir-faire) ou conjoncturelle (période d'expansion ou de récession). » (Chapoulie, 2000, p. 42).

## Chapitre 3

### **Le chômage dans les carrières des cadres**

Après avoir mis l'hypothèse de déstabilisation des cadres à l'épreuve des statistiques, il me semble fructueux d'essayer de la tester sur un matériau qualitatif : les récits de carrière et de mise au chômage. Ces récits de carrière permettent en effet d'approcher l'évolution des organisations productives et les circulations sur les marchés du travail des cadres, les **mobilités professionnelles** au sens large. L'objectif de ce chapitre est d'approcher la diversité des carrières des cadres, entre uniformisation et différenciation, afin de tester l'hypothèse de nouvelles formes de carrière plus 'nomades' ou plus 'précaires'. En introduction (3.1.), après avoir décrit l'échantillon qualitatif, qui s'est construit entre hasard et nécessité, je présenterais le cadre théorique, la sociologie sexuée des professions.

A travers des portraits de cadres, le premier chapitre (3.2) vise à construire une typologie des carrières des cadres. Elles semblent pouvoir se décomposer en trois idéaux-types autour du **type de diplôme** qui les caractérisent et de leur mode d'accès au statut cadre : les cadres promus (purs autodidactes), les cadres formés (par la formation permanente) et les cadres diplômés (par la formation initiale). Ces carrières prennent des formes totalement différentes suivant le type de profession, la taille, le secteur d'activité de l'entreprise et la conjoncture. Mais ces mobilités professionnelles (internes ou externes) ne peuvent se comprendre sans prendre en compte la dimension du genre, dans une catégorie qui se féminise progressivement<sup>1</sup>. Faire carrière, pour un homme comme pour une femme, nécessite un soutien domestique à la carrière, ce qui sera cependant plus développé dans la troisième partie.

Dans un deuxième temps, le récit des circonstances de départ de ces cadres permet de rentrer dans la gestion des entreprises par le petit bout de la lorgnette (3.3). Loin des discours politiquement corrects sur la gestion de carrière, la violence de certaines procédures d'éviction est l'occasion de rappeler le pouvoir de **domination** présent dans toute relation de subordination salariale.

---

<sup>1</sup> « Les professions qui ont le plus recruté - les spécialistes de l'organisation, des études, du contrôle, de la formation et de la GRH, les cadres du marketing, des relations publiques et de la publicité - sont aussi parmi celles qui sont les plus féminisées » (Bouffartigue, Gadéa, 2000, p. 46).

### **3.1. Echantillon et cadre théorique : les carrières au pluriel**

Pour étudier le chômage dans les carrières des cadres au pluriel, il me semblait essentiel de confronter les résultats statistiques de l'enquête Emploi avec des entretiens semi-directifs sur un échantillon représentatif de cadres. Plusieurs études m'ont en effet convaincu de la complémentarité des méthodologies qualitatives et quantitatives en sociologie de l'emploi et sociologie du chômage (Nicole-Drancourt, 1991 ; Imbert, 1993 ; Demazière, Dubar, 1997). « Le questionnaire ne fournit pas la grille de lecture des trajectoires qu'il permet pourtant de reconstruire avec une certaine précision. En revanche, la liaison entre les événements, l'explicitation des changements ou transitions sont très présentes dans l'entretien, autorisant la mise au jour des processus sociaux à l'œuvre dans l'infléchissement des trajectoires » (Imbert, 1993, p. 144). Comme je n'étais pas membre de l'INSEE, il me fallait donc construire un échantillon qualitatif sans lien avec l'enquête Emploi. Mais comment rencontrer des cadres au chômage et construire cet échantillon ?

La construction de l'échantillon entre hasard et nécessité

#### ***Une réflexion un peu tardive sur l'accès au terrain***

Il me semblait *a priori* facile de demander à l'APEC ou à l'ANPE, spécialisés dans la recherche d'emploi, d'extraire un échantillon représentatif de leurs fichiers et de leur demander de participer à une enquête sur le chômage des cadres. J'ai donc fait en 1996 à la direction régionale de l'APEC PACA une présentation de mon sujet initial de thèse : « Les répercussions du licenciement sur la vie privée des cadres », sujet qui me semblait pouvoir intéresser cette institution. Mais quelle ne fut pas ma surprise de me voir refuser l'accès de cette organisation, sous le prétexte qu'elle ne s'occupait pas du chômage, mais de la recherche d'emploi des cadres. Une étude de type 'psychologie du chômage' ne les intéressait pas et pouvait même déstabiliser leurs 'clients'. L'ANPE de Marseille utilisait un autre prétexte, la clause de confidentialité et l'existence de son propre centre d'études pour refuser l'accès de ces fichiers à une étudiante. Très vexée par ces refus, je ne cherchais pas sur le coup à les comprendre<sup>2</sup> et je me dirigeais vers un autre intermédiaire de l'emploi cadre : un espace emploi d'une caisse de retraite qui venait de se monter depuis 1994.

---

<sup>2</sup> Erreur méthodologique, comme je le comprendrai plus tard, car le refus d'accès au terrain est en lui-même un indicateur sociologique. « Vous essuiez plusieurs refus, dont il faut comprendre les raisons car ils vous envoient des messages silencieux sur le climat qui règne dans ce lieu, sur les enjeux, les conflits latents, la configuration des réseaux » (Bertaux, 1997, p. 52).

Des cadres retraités, souvent d'anciens directeurs ou des spécialistes des Ressources Humaines, s'y investissent bénévolement dans l'activité 'd'aide à la recherche d'emploi' selon le terme défini par S. Divay (1999). Le questionnement sur le licenciement des cadres semblait intéresser les responsables de cette structure, qui me permirent de réaliser une dizaine d'entretiens dans leurs bureaux. Au sein de cet 'Espace Cadre', je rencontrais les cadres au chômage dans la salle de documentation, leur présentais mon sujet autour de 'chômage et vie privée' et prenais un rendez-vous en général pour la semaine suivante. Ce délai permettait de ne pas les brusquer, de leur laisser le temps de réfléchir à cette proposition et aussi de décommander s'ils ne sentaient pas prêts pour une interview de ce type (ce qui est arrivé plusieurs fois). Mais je me rendais compte au fur et à mesure de mes contacts avec cette association, que les responsables ne comprenaient pas bien l'intérêt de la sociologie du chômage, centrée sur le vécu du chômage. En tant que spécialistes de la recherche d'emploi, ils étaient à la recherche de préconisations, de conseils pour améliorer l'efficacité de la recherche d'emploi ou pour inciter les entreprises à recruter des cadres au chômage souvent âgés. Je pris progressivement conscience que les cadres ne se présentaient pas comme des 'cadres-en-chômage' selon l'expression de D. Schnapper (1981), mais comme des 'cadres-en-recherche'. Les mots 'chômage' et 'chômeur' étaient presque tabou dans ce lieu. Leurs récits de recherche d'emploi m'ont permis progressivement de découvrir que la recherche d'emploi des cadres est très 'encadrée' par des intermédiaires de l'emploi aux statuts très différents. Je décidais donc de diversifier les intermédiaires afin de diversifier mon échantillon, mais aussi dans l'optique de comprendre les spécificités de ces structures réservées aux cadres.

J'ai donc contacté en 1998 d'autres intermédiaires de l'emploi cadre, dans la région d'Aix - Marseille, mais en présentant différemment mon sujet : « La recherche d'emploi des cadres : repérage des acteurs et des méthodes ». J'arrivais là avec un sujet plus proche des préoccupations pratiques des intermédiaires de l'emploi cadre, qui notamment ne savaient pas obligatoirement quelles étaient les structures existantes sur la région, ni quelle était leur 'méthodologie'. Je réalisais donc des interviews avec les responsables de structures associatives : deux espaces emplois de caisses de retraite, une association de cadres en recherche d'emploi dépendant d'une structure nationale (l'AVARAP), plusieurs associations d'anciens élèves d'Ecoles de commerce et d'ingénieur. Leurs responsables m'ont tous accueillis très chaleureusement, ils étaient ainsi contents de pouvoir valoriser leurs actions bénévoles de redynamisation. Je décidais de ne pas m'en tenir au secteur à but non lucratif, et je réalisais des interviews avec des cabinets de consultants, spécialisés en bilans de compétence, formation ou outplacement, pour mieux comprendre le 'marché du conseil aux

cadres' (expression de Boisard et Vennat, 1997). Seules les structures associatives ont accepté que je présente mon projet à des cadres lors d'ateliers d'aide à la recherche d'emploi auxquels je participais.

En prenant du recul historique, je commençais à comprendre que l'APEC s'était progressivement construit une image de spécialiste de la recherche d'emploi et non pas du chômage, afin de se différencier de l'ANPE et de gagner la confiance des chefs d'entreprise. Association créée en 1954, refondée en 1966 sous forme paritaire, définie comme une « institution paritaire d'étude et d'action pour le reclassement des cadres en chômage » (convention du 18 novembre 1966). Mais les entreprises ont une mauvaise image de cet organisme qu'elles assimilent à un bureau de chômeurs, et ne lui confient pas leurs offres d'emploi, ce qui l'incite à changer de stratégie en 1969. Elle se présente désormais comme la spécialiste de la mobilité professionnelle pour les cadres actifs ou au chômage, 'au service des entreprises', « institution paritaire d'étude et d'action pour le placement et le reclassement des cadres cherchant un emploi » (1<sup>er</sup> article de l'avenant de 1969), ce qui la différencie depuis de l'ANPE<sup>3</sup>. Je tentais donc une deuxième fois d'accéder aux cadres au sein de l'APEC en 1999, mais par l'intermédiaire d'un stage d'observation autour du thème de 'La recherche d'emploi des cadres' qui là par contre fut accepté sans problème. J'ai pu pendant un mois et demi aller et venir en toute liberté dans cet endroit, avec la possibilité de participer à toutes les séances individuelles ou collectives d'aide à la recherche d'emploi ou à la création d'entreprise et même de faire un stage d'observation à l'accueil pendant une semaine. J'ai également réalisé des entretiens sur leur activité avec tous les consultants, ainsi que des entretiens avec des cadres au chômage ou actifs.

Il m'avait fallu trois ans pour comprendre l'évidence : j'avais utilisé au départ le mot tabou du chômage, alors que les cadres et les institutions qui les accompagnent font tout pour différer cette expérience du 'chômage total' selon l'expression de D. Schnapper et se différencier ainsi des non-cadres. Mieux vaut tard que jamais<sup>4</sup> ! L'étude de S. Divay (1999)

---

<sup>3</sup> « Notre souci est de ne pas oublier les cadres chômeurs, mais nous pensons que lorsque l'Apec n'aura plus le chapeau 'chômage', nous recevrons beaucoup plus d'offres ; en conséquence, les cadres chômeurs inscrits à l'Apec auront donc l'occasion d'être mis plus souvent encore en contact avec des offres. De plus le cadre APEC ne sera plus synonyme de cadre chômeur et j'espère que cela aura une bonne influence sur les employeurs. C'est parce que nous pensons que les employeurs s'adresseront rarement aux services officiels pour leur recherche de collaborateurs cadres que nous sommes persuadés que l'Apec a un grand rôle à jouer [...] c'est parce qu'elle sera au service des entreprises qu'elle rendra service aux cadres, à tous les cadres, car nous n'oublions pas les cadres en chômage » (J. Bréchon, directeur adjoint de l'Apec, *Personnel*, n°127, 1969).

<sup>4</sup> Dans sa thèse sur *L'impact psychopathologique du chômage chez les femmes cadres*, N. Laplante avait elle aussi essuyé des refus de l'APEC et de l'ANPE Cadres et construit son échantillon par l'intermédiaire de différentes associations, comme l'AVARAP, mais n'avait pas vraiment réfléchi sur les raisons de ces refus. « Ce fut le cas de l'APEC, l'organisme qui regroupe le plus grand nombre de chômeurs cadres à Paris. Malgré les négociations avec la direction de l'APEC, l'accès à ses membres est resté officiellement interdit. L'agence a

sur l'activité d'aide à la recherche d'emploi a d'ailleurs confirmé mon intuition. « La recherche d'emploi est assimilée à un métier, à une activité professionnelle. Certains mots deviennent tabous. Le qualificatif de chômeur est banni et remplacé par celui d'offreur de services » (Divay, 1999, p. 187). De plus, l'APEC se pense comme une organisation privée, qui propose des services payants à des 'clients' et qui cherche à maîtriser son image à travers une politique de communication. Elle essaye de contrôler dans la mesure du possible tous les discours qui sont écrits sur elle et préfère que l'on parle de la recherche d'emploi des cadres et que l'on passe sous silence le 'chômage des cadres'<sup>5</sup>. Ayant compris cette situation, j'ai cependant refait encore une erreur stratégique avec l'APEC après ce stage. Dans mon Rapport réalisé pour l'IRES et la CFE-CGC sur « La recherche d'emploi des cadres » (Pochic, 2000), j'évoquais en note de bas de page une expérimentation interne de l'APEC réalisée sur les cadres en chômage de longue durée, dont j'avais rencontré les auteurs consultants à Marseille, qui était assez critique sur les méthodologies 'psychologisantes' d'accompagnement au retour à l'emploi. Cette enquête confirmait en effet mes résultats. Cette indiscretion fut heureusement repérée à temps par la direction de l'APEC qui avait lu mon rapport avant la publication, en raison des liens privilégiés entre la CFE-CGC et l'APEC. Elle me fit donc retirer ces citations. J'ai appris plus tard que c'était la raison pour laquelle l'APEC n'acceptait désormais plus de stagiaire étudiant au niveau national !

### ***Un échantillon localisé mais diversifié***

J'ai donc finalement réalisé des entretiens avec 34 cadres au chômage, 23 hommes et 11 femmes, rencontrés dans plusieurs intermédiaires de l'emploi cadre dans le bassin d'emploi d'Aix - Marseille entre 1996 et 1999, qui ont accepté de raconter (et de laisser enregistrer) leurs trajectoires aussi bien professionnelles, que sociales, familiales et résidentielles, ainsi que leur recherche d'emploi depuis le départ de l'entreprise. Sont définis comme 'cadres au chômage' des personnes dont l'emploi antérieur était 'cadre d'entreprise' et qui recherchent actuellement un emploi, sur le modèle de la définition de l'INSEE. Ont donc été exclus de l'échantillon quatre personnes qui recherchaient un emploi cadre d'entreprise dans une logique de reconversion, qui auraient donc été classées 'cadre au chômage' par l'ANPE, mais dont l'emploi antérieur n'était pas cadre d'entreprise

---

justifié son refus en disant que sa vocation n'était pas de traiter de l'aspect psychologique de la perte d'emploi » (Laplante, 1996, p. 169).

<sup>5</sup> Ce que me confirmera indirectement le directeur de l'APEC « *Ce qui m'intéresse, ce sont les cadres en activité, pour faire de la prévention, car le curatif, avec des chômeurs, nous ne sommes pas doués pour ça* » (Directeur régional PACA APEC) et plus directement un consultant : « *Oui, des témoignages de personnes en recherche d'emploi dans Courrier Cadre, et pas seulement des success stories, ça serait intéressant, mais le chômage est tabou à l'APEC* » (M. Touffin, consultant APEC).

(pharmacienne, paysagiste, journaliste, infirmière), ce qui m'a cependant permis de réfléchir sur les frontières de la catégorie<sup>6</sup>. Les caractéristiques socio-démographiques de l'échantillon sont présentées dans l'annexe, séparée du corps du manuscrit, afin de donner au lecteur la possibilité de toujours s'y référer pendant la lecture de la thèse.

L'échantillon s'est construit un peu au hasard des rencontres, sans pouvoir le construire selon des variables clés comme la durée de chômage ou la profession antérieure. Les seuls critères qu'il m'était possible de contrôler avant de prendre rendez-vous étaient les critères physiques (sexe et âge). L'échantillon est finalement composé de 2/3 d'hommes et d'1/3 de femmes, 'représentatif' de la composition par sexe des cadres d'entreprise au chômage (une présentation synthétique de l'échantillon est fournie en annexe)<sup>7</sup>. La répartition par âge (même s'il y a une légère sous-représentation des cadres de plus de 45 ans, 42 % contre 55 %), niveau de diplôme (même s'il y a une sur-représentation des diplômés d'écoles de commerce), durée de chômage et type de profession est cependant assez conforme à l'échantillon de l'enquête Emploi. On pourrait nous reprocher cette diversité et argumenter qu'il aurait été plus facile d'interpréter le chômage dans la carrière des commerciaux ou des ingénieurs diplômés, en neutralisant pour partie la trajectoire antérieure. Mais je pense, en reprenant les arguments de J-M. et R-E. Pahl (1971) que la diversité de l'échantillon reflète plus la catégorie cadre qu'une fausse homogénéisation<sup>8</sup>.

### ***La situation d'entretien : une interaction sociale***

Ces entretiens avec des personnes souvent fragilisées m'ont en général bouleversé, dans une interaction très forte affectivement. J'avais toujours peur de blesser ces personnes qui vivaient très douloureusement la situation de chômage, de tomber dans un voyeurisme ou d'entraîner des répercussions psychologiques non maîtrisées. Le guide d'entretien était

---

<sup>6</sup> J'ai choisi de ne pas non plus inclure un cas particulier : un ingénieur rwandais, confronté au déclassement en raison des discriminations ethniques, son diplôme obtenu en URSS n'étant pas reconnu par les entreprises en France. Bien que ce cas soit très révélateur du fait que l'employabilité dépende du jugement des employeurs, la variable 'origine ethnique' me semble assez secondaire sur une population de cadres, contrairement à d'autres populations, comme les jeunes en insertion, les ouvriers ou les intérimaires.

<sup>7</sup> Tout en sachant que la méthodologie du 'récit de vie' ne cherche pas la représentativité, mais la variété des témoignages possibles, et notamment les « cas négatifs », qui forcent le chercheur à reconsidérer sa théorie. J'ai d'ailleurs arrêté de collecter les entretiens quand j'ai eu l'impression d'arriver au seuil de 'saturation' du modèle, c'est-à-dire que je pouvais presque anticiper les réponses de l'interviewé. « On dira donc que le modèle ainsi construit a le statut d'une interprétation plausible, plutôt que d'une explication au sens strict » (Bertaux, 1997, p. 27).

<sup>8</sup> Cette diversité était aussi à la fois l'originalité et la difficulté de l'échantillon des époux Pahl, construit à partir des auditeurs d'un cours de formation continue pour managers. « However, we feel it is better to try to capture this diversity than to give a falsely homogenous picture of a typical manager and his wife [...] Since the universe of 'British managers' is unknown, and since there are serious difficulties in taking a sample from a particular firm or a particular area, our method is probably as good as any » (Pahl & Pahl, 1971, p. 10-12).

composé de quatre parties : Carrière antérieure jusqu'au départ de l'entreprise / Recherche d'emploi / Vie familiale avant et après / Vie sociale avant et après (inspiré fortement de celui de D. Schnapper (1981) et présenté en annexe). L'ordre et la formulation des questions ont fait l'objet d'une discussion avec une psychologue spécialisée sur les cadres au chômage en 1996, afin de mieux contrôler les effets de l'interaction avec le sociologue. La première partie était centrée sur le 'récit de carrière' afin de reconstituer la trajectoire professionnelle et résidentielle, mais aussi comme un moyen de permettre aux interviewés de se valoriser par leur réussite professionnelle antérieure. Leur CV était commenté après l'interview pour vérifier le déroulement de la carrière, mais aussi les choix de présentation de celle-ci, comme occulter certains emplois ou certaines périodes de chômage par exemple. Les personnes ont très souvent accepté de me le laisser. Dans la présentation de mon enquête, j'avais progressivement compris l'intérêt de les valoriser comme des 'spécialistes de la recherche d'emploi', surtout s'ils étaient au chômage de longue durée. Je leur demandais ensuite aussi des conseils par rapport au déroulement de l'entretien, des questions que j'aurais dû poser et aussi les questions qu'ils auraient posées si eux-mêmes avaient eu à réaliser une enquête sur ce thème. Ce retour critique a été très instructif, car les cadres revenaient toujours sur la préoccupation qui était centrale dans leur cas personnel : les techniques de la recherche d'emploi, les répercussions sur la vie familiale, sur la santé, l'obstacle de l'âge ou les difficultés psychologiques<sup>9</sup>.

Suivant les cas et suivant les lieux, le statut que les cadres m'attribuaient pouvait être différent et influencer l'interaction enquêteur / enquêté. Pour certains, surtout vers 1999, étant donnée mes connaissances sur les intermédiaires, je pouvais être considérée comme une spécialiste de la recherche d'emploi, et ils me demandaient souvent des conseils sur leur manière de procéder ou une évaluation de la faisabilité de leur projet professionnel. J'étais bien embêtée de répondre que les sociologues de l'emploi n'ont pas la même formation que les consultants et que j'étais bien en peine de pouvoir juger la pertinence de leur recherche d'emploi ou de leur projet de création d'entreprise<sup>10</sup>. Mais plus souvent, en tant que thésarde

---

<sup>9</sup> Leur aisance orale, leur complète maîtrise de leur parcours et de leur recherche d'emploi en terme de dates, de rencontres, de démarches les distinguent des chômeurs des classes populaires sujets à l'expérience du 'chômage total'. « Les réticences à répondre, l'attitude des enquêtés pendant l'entretien, leur rapport au temps, la difficulté qu'ils ont à rappeler leurs souvenirs, à distribuer le temps passé en périodes, révèlent certaines des caractéristiques qui définissent la situation de chômage : l'incertitude de l'avenir qui affecte la structure temporelle, l'isolement dans l'espace qui révèle un décrochage social » (Balazs, 1983, p. 72).

<sup>10</sup> S. Beaud dans une enquête au sein de Mission locale avait lui aussi rencontré cette difficulté avec des jeunes en insertion. « Le sociologue est, à leurs yeux, assimilés à une sorte de 'superconseilleur' en matière d'emploi, à qui, en profitant de l'aubaine, ils demandent conseil pour leur avenir. [...] Les réponses aux questions sur l'insertion professionnelle dessinent ce que l'on appelle dans le jargon des institutions d'emploi un 'parcours'. Ils vont s'efforcer d'apparaître comme de 'bons' demandeurs d'emploi ou comme de jeunes précaires 'respectables' » (Beaud, in Billiard, Debordeaux, Lurol, 2000, p. 178).

en sociologie, j'étais considérée comme une future chômeuse diplômée, qui allait une fois sa thèse finie devoir rechercher un emploi comme eux, et donc qui allait ensuite vivre la même expérience<sup>11</sup>.

Pour être en accord avec le style vestimentaire du milieu cadre, je privilégiais en général la tenue de la 'jeune-cadre-dynamique', le tailleur féminin. Plusieurs cadres masculins m'ont aussi avoué qu'avoir une conversation avec une jeune femme avenante avait été la principale raison pour qu'ils acceptent une interview sur un sujet pas très rigolo. Charles par exemple évite en général de parler de ses difficultés pour ne pas 'pleurnicher'. Mais il a fallu gagner sa confiance tout au long de l'entretien, comme le montrent ces extraits. « *Vous m'avez demandé si vous pouviez m'interviewer avec vos beaux yeux, j'ai pas pu refuser... non ça faut pas l'enregistrer. Je souris pour pas pleurer. [...] Si vous pensez que c'est amusant de vous raconter ma vie, si encore c'était rigolo, mais c'est même pas rigolo ! Enfin bon, c'est vous qui l'avez voulu ! [...] Voilà, j'ai fini de rabâcher, il ne vous reste plus que trois minutes. Vous avez d'autres questions ?* » (Charles, 54 ans). Les hommes d'ailleurs préféraient faire l'entretien à l'extérieur et les deux seuls entretiens réalisés à leur domicile m'ont confirmé que la présence de leur conjointe les bloquait, les empêchait de parler des répercussions du chômage sur la vie privée. Leurs femmes ne pouvaient d'ailleurs pas s'empêcher d'aller et venir dans la pièce pour finalement finir l'entretien avec nous. Avec les femmes cadres, souvent plus jeunes et plus souvent célibataires, le contact était beaucoup plus facile, proche d'un contact amical. Elles me proposaient souvent que l'entretien se passe chez elles, en buvant du café (accompagné souvent de nombreuses cigarettes), ce qui m'amenait en général à déjeuner ou à dîner ensuite avec elles seules ou avec leur famille. La situation d'entretien est bien une interaction sociale !

Dans les espaces emploi des caisses de retraite, les entretiens étaient réalisés dans leurs bureaux, que je réservais pour l'occasion, et les entretiens se déroulaient très librement. Par contre, dans les associations de chômeurs, les locaux n'étaient pas disponibles en dehors des ateliers de recherche d'emploi, donc les entretiens se déroulaient souvent à domicile. Mais aussi parfois dans le parc dans lequel étaient ces locaux, ce qui donnait parfois une impression de rendez-vous galant (« à 17h sur le banc au fond du petit jardin »). Au sein des bureaux de l'APEC, je me suis rendue compte dès le deuxième entretien, que la parole sur la vie privée était plus contrôlée, les questions intimes esquivées. L'épreuve du chômage ne doit en effet pas transparaître dans les interactions avec les consultants ou avec les recruteurs. J'avais

---

<sup>11</sup> On peut remarquer le parallèle avec l'auto-présentation des conseillers de l'emploi qui choisissent devant un public de cadres de « se positionner en tant qu'ex-chômeur, expérience qui leur apporte une meilleure compréhension de leur public » (Divay, 2000, p. 72).

l'impression qu'ils se contrôlaient comme si le bureau était truffé de micros. Même au chômage depuis deux ans, il faut en effet toujours se présenter comme un 'cadre-en-recherche' dynamique, avec des projets et une vision de cette épreuve comme une opportunité pour montrer sa capacité à 'rebondir'. J'ai donc décidé donc de réaliser les entretiens sur une terrasse de café en face, ou à domicile, afin de nous extraire de l'APEC et ainsi d'essayer de rendre agréable cette rencontre dans une recherche d'emploi souvent stressante. Je réalisais huit entretiens dans le même café, choisissant de mettre le magnétophone bien en vue, afin que la clientèle et les serveurs pensent qu'il s'agissait peut-être d'une personne connue qui était interviewée par une journaliste. En général, ces interviews ont été très riches, à la fois parce que les cadres étaient amusés de cette ambiguïté de statut et aussi parce que l'anonymat de la foule permet souvent à la parole intime de s'exprimer, comme dans une conversation amicale.

Le premier contact avec ces cadres n'a pas toujours été facile : souvent très fragilisés par cette situation, certains pouvaient trouver assez inutiles ce genre d'études, car ne leur apportant concrètement rien, et ils acceptaient parfois en même disant : « *C'est bien pour vous faire plaisir* ». Deux ou trois fois, les remarques pouvaient même être assez agressives, me reprochant en quelque sorte de « *profiter* » de l'augmentation du chômage des cadres pour faire une carrière universitaire, ce qui d'ailleurs m'a souvent posé des problèmes de conscience que ressent tout sociologue du chômage<sup>12</sup>. Ma défense était à chaque fois la même : si cela ne leur apportait rien concrètement, cela permettait au minimum de rendre visibles leurs difficultés de recherche d'emploi au lieu des discours lénifiants sur le 'management de carrière'. Ma thèse n'aurait aucune retombée pratique certes, mais seulement un rôle de témoignage, et j'espérais récolter un maximum de témoignages de cadres pour être le plus fidèle possible avec leur vécu de la 'recherche d'emploi'.

Leurs réticences ou leur méfiance se sont en général dissoutes au cours de l'entretien, et j'espère que pour la majorité, ce moment a même plutôt été agréable. Pour beaucoup d'entre eux, c'était un des rares moments et espaces où on leur offrait une oreille attentive pour parler de leurs difficultés, de leurs soucis, comme un 'défouloir'. Dans les interactions avec les professionnels du recrutement, avec leurs amis, même avec leur épouse pour certains hommes, les cadres se contrôlent constamment pour paraître être un 'bon chercheur

---

<sup>12</sup> « 'Profiter' ainsi de la situation créée par l'extension du chômage pour poser des problèmes sociologiques et essayer de faire avancer la connaissance des mécanismes sociaux peut sembler encore plus indécent ou insupportable que, pour le médecin, 'profiter' de l'état de son malade pour faire avancer la connaissance du fonctionnement du corps humain, dans la mesure où le sociologue se montre moins convaincu que le médecin de l'utilité sociale de ses analyses » (Schnapper, 1994, p. 56).

d'emploi', motivé et bouillonnant de projets. Certains sont ressortis avec l'impression d'être allé chez un psychologue, se demandant d'ailleurs pourquoi ils s'étaient allés à de telles confidences, mais remarquant après coup que cela les avait un peu « *soulagé* ». Ils ont en général accepté d'être enregistrés, sous la condition d'anonymat bien sûr, mais la confiance instaurée leur a permis ensuite d'accepter souvent de me laisser leur CV, ce qui n'était pas évident au départ.

Seuls deux cadres masculins ont refusé que je les enregistre, ont refusé de me laisser leur CV et n'ont pas donné trop de détails personnels (nom de l'école ou de l'entreprise, modes de recherche d'emploi). Progressivement, au fil de l'entretien, il s'est avéré que ces deux cadres n'avaient pas dit à leur entourage (enfants et amis, à l'exception de leur femme) qu'ils étaient au chômage, ils ne voulaient donc pas compromettre cette 'stratégie du secret' avec une inconnue. Pourquoi avaient-ils donc accepté mon entretien ? En réfléchissant aux conditions de rencontre, je m'étais rendue compte que sans le faire exprès, je leur avais un peu forcé la main. J'avais demandé leur participation devant des professionnels du recrutement, ils n'avaient donc pas voulu ternir leur image de 'bon chercheur d'emploi' qui sait positiver cette expérience et donc ne doit pas en avoir honte. Ils avaient donc accepté un peu 'contre leur gré'.

La diversité de l'échantillon en terme de diplômes permet notamment de révéler la segmentation autour du terme de 'carrière' qui pour certains signifie une progression hiérarchique, alors que pour d'autres, elle est plutôt une succession d'emplois. La sociologie des professions a justement défini la notion de « carrière » au pluriel, mais je m'inspire ici plutôt d'une sociologie des professions qui a intégré l'héritage de la sociologie des rapports sociaux de sexe, pour analyser les carrières des femmes et des hommes.

### Le couple et la carrière, une question surtout posée aux femmes

Fortement inspirées par la sociologie des professions, les recherches féministes ont abondamment travaillé le concept de 'carrière' hérité de E. Huges (1958), qui ne recouvre pas uniquement une progression à l'intérieur d'une organisation bureaucratique, mais l'ensemble des séquences telles qu'elles ont été subjectivement vécues au cours de la vie des individus. La sociologie anglo-saxonne des professions est d'ailleurs plus connue en France pour ses études sur les carrières des professions intermédiaires ou des activités marginales (jazzmen, fumeurs de marijuana, bandits) que celles sur les managers qui n'ont pas encore été traduites (Clements, 1958 ; Dalton, 1959 ; Glaser, 1968 ; Pahl & Pahl, 1971). A partir de 'récits de vie', puisque « toute biographie est l'étude monographique d'une carrière »

(Hugues, 1996, p. 177), ces études s'attachent notamment à détecter les différences d'âge, les activités centrales et les activités accessoires, et les processus de sélection et de mobilité. Dans les métiers où la vigueur, la rapidité ou l'apparence physique comptent principalement par exemple, la durée de la carrière peut être très courte et oblige à penser à la reconversion ensuite. « Le sportif, l'actrice qui joue la reine de la plage, l'aviateur qui vole d'un bout à l'autre de l'océan, illustrent le sens ancien du terme carrière : un bref galop menée bride abattue, une étoile qui traverse le ciel » (Hugues, 1996, p. 178). La sociologie des cadres en France s'est, à partir des années 1980, inspirée fortement de la sociologie des professions pour reconstruire au niveau empirique les itinéraires biographiques et les processus par lesquels se construisent les carrières (Laufer, Paradeise, 1982 ; Gadéa, Bercot, in Lucas, Dubar, 1994).

Dans la filiation de la sociologie des rapports sociaux de sexe, il paraît évident que les carrières des femmes cadres, et justement leur difficulté à 'faire carrière' ne peuvent être pensées correctement si on n'étudie pas la carrière à l'intersection entre sphère professionnelle et sphère familiale (Laufer, 1982 ; Belle, 1991 ; Evetts, 2000<sup>13</sup>). Mais cette nécessité de penser la carrière à l'intersection de ces deux sphères n'apparaît pas de façon aussi flagrante pour les hommes. Pourquoi l'articulation entre la carrière des hommes cadres et la vie familiale n'est pas un sujet d'étude balisé ? Selon J-M. et R-E. Pahl, en 1971 dans la sociologie anglo-saxonne, cette situation était liée d'une part au cloisonnement disciplinaire qui a entraîné la sociologie de la carrière (Glaser, Hugues, Strauss) à négliger la sphère privée, et la sociologie de la famille à rester en dehors des murs de l'entreprise<sup>14</sup>. Et d'autre part, en raison du peu d'études de sociologie sur les managers, car les sociologues préfèrent le dépaysement de professions 'exotiques', éloignées des modes de vie des universitaires, ou préfèrent étudier des 'problèmes sociaux' plus en accord avec leur engagement politique ou leurs valeurs. Pour remédier à ce vide, ce couple de chercheurs a donc réalisé des entretiens croisés, avec les managers et leurs femmes. Leur étude intitulée *Managers and their wives : a study of career and family relationship in the middle class* m'a beaucoup inspirée. Elle montre entre autre le rapport ambivalent de certains hommes à leur carrière, la négociation conjugale de la carrière, notamment autour des promotions, des déménagements, des naissances, ainsi que les différents rôles possibles de la 'femme du manager', soutien plus ou moins actif de la carrière de son époux. Les carrières planifiées semblent selon eux déjà

---

<sup>13</sup> "Careers frequently result from earlier decisions which narrow the range of opportunities. Careers also result from happenstance, serendipity and from chance coincidences and encounters as well as from career planning, structural and organizational changes and changes in cultural conditions" (Evetts, 2000, p. 64).

<sup>14</sup> "Separate sociologies deal with separate spheres - the sociology of work and organization, the sociology of the family, the sociology of religion, and so on. The interconnections between these spheres are not very clearly articulated. [...] It is as if sociologists have assumed that [...] men are cut off in the world of work from the rest of society and their personal ties" (Pahl, Pahl, 1971, p. 4).

réservées uniquement aux cadres à haut potentiel, tandis que les autres cadres, surtout dans les PME, ont uniquement une succession d'emplois<sup>15</sup>.

La recherche de J. Laufer (1982)<sup>16</sup> sur les femmes cadres est fondatrice à plusieurs titres. Tout d'abord, à notre connaissance, elle est la première à s'interroger sur les carrières féminines dans un monde masculin, qui pour l'instant étaient invisibles dans les travaux sur les ingénieurs, malgré les travaux précurseurs de Peslouan (1974). Mais elle est aussi une des rares avec L. Boltanski (1979 ; 1982) à réaliser des entretiens avec des cadres très hétérogènes, en terme de diplôme, de fonction, de type d'entreprise, et montre que certaines fonctions et secteurs sont plus moins ouverts aux femmes. « En fonction du secteur et du type d'activité, en fonction de facteurs culturels internes liés à son histoire et à sa stratégie, chaque type d'entreprise assigne en effet une certaine place à la féminité et aux rôles masculins et féminins, qui s'organisent à travers des postes et des filières de carrières et à travers un système de représentations structurant la relation homme - femme » (Laufer, 1982, p. 197). Son étude empirique se base des entretiens avec 60 femmes et 30 hommes dans treize entreprises de quatre secteurs choisis pour leur plus ou moins grande féminisation : secteur industriel (produits pétroliers, produits alimentaires, informatique, produits cosmétiques), secteur des services (banque), secteur de la distribution (grands magasins), secteur de la communication - publicité. Cette démarche est reprise ensuite par F. Belle (1991) sur les femmes ingénieurs dans le secteur de l'informatique, qui confirme qu'il existe aussi un « effet entreprise » au sein d'un même secteur, plus ou moins favorable aux carrières des femmes.

Des recherches se développent actuellement en France pour analyser les négociations conjugales dans les couples à double carrière, sur des groupes professionnels particuliers : l'armée et la fonction publique (Barrère-Maurisson, 1992), des cadres d'une mutuelle de province (Nicole-Drancourt, 1989), des ingénieurs et polytechniciens (Marry, 1999), des ouvriers et employés de province (Testenoire, 2000). On peut leur reprocher cependant de s'intéresser plus souvent aux difficultés de carrière des femmes, dans une optique de dénonciation de la domination, qu'aux facilités de carrières des hommes, en position de dominants, alors même que leur schéma théorique permet de penser les différenciations

---

<sup>15</sup> "Large companies may be able to plan careers for their managers with the highest potential. However, it is clear that most men, moving between moderately responsible jobs in small or moderately sized firms, simply see their life as a series of jobs of greater or less interests" (Pahl, Pahl, 1971, p. 103).

<sup>16</sup> « Ce qu'il importe donc de comprendre, c'est comment les représentations associées aux rôles féminins et masculins conditionnent la carrière des hommes et des femmes, en leur faisant aborder les différentes composantes de leur situation de travail à travers le prisme particulier qui est issu bien sûr d'un certain nombre de caractéristiques formelles (niveau d'éducation, diplôme, expériences professionnelles cumulée), mais aussi à travers la manière dont ils conçoivent leur rôle dans l'organisation, dans la famille, ce rôle étant largement déterminé par le fait d'être un homme ou une femme » (Laufer, 1982, p. 82).

internes, autour de l'articulation travail / hors-travail et des modes de vie<sup>17</sup>. « Le point de vue des hommes, leurs rapports à la conjugalité et à la paternité, la façon dont ils 'concilient' (ou clivent) investissements professionnels et familiaux, sont largement laissés dans l'ombre » (Marry, Kieffer, 2001, p. 182). Or l'individu n'est pas un célibataire au travail. Des négociations, explicites ou implicites s'effectuent au sein des couples. « L'omission de la dimension conjugale fréquente dans les travaux de sociologie du travail correspond à un modèle plaçant l'individu au centre de l'analyse. [...] Il n'est guère étonnant que la dimension conjugale ait été essentiellement mobilisée pour analyser les trajectoires professionnelles féminines, alors que le modèle individualiste prévaut en sociologie du travail lorsqu'il s'agit d'étudier les trajectoires masculines » (Testenoire, 2000, p. 118).

C. Nicole-Drancourt (1989) montre ainsi que la carrière au masculin est permise par la mobilisation familiale, essentiellement la disponibilité de l'épouse, qui met sa carrière entre parenthèses (par un temps partiel ou même un arrêt temporaire, voire définitif) et le décharge du travail domestique et parental. Mais elle n'évoque pas la manière dont ces hommes vivent leur 'absence' au quotidien par rapport à leur rôle de père. La carrière au féminin serait par contre permise par une mobilisation individuelle, grâce à la délégation du travail domestique et parental à d'autres femmes. Et non par une participation du mari au partage des tâches, même si cela arrive parfois plutôt comme une conséquence et non comme une condition de la carrière. « La question du partage des tâches est secondaire par rapport à d'autres questions qui peuvent mettre en péril l'existence même de l'emploi des femmes [...] Quand les hommes 'choisissent' d'investir l'espace familial tardivement, c'est sans doute une des expressions les plus spectaculaires du 'nouveau pouvoir' féminin » (Nicole-Drancourt, 1989, p. 70).

Comme l'a remarqué B. Berner à propos des ingénieurs suédois, « la place apparemment naturelle occupée par les hommes dans cette profession n'est pas suffisamment problématisée » (Berner, 1997, p. 8). A notre connaissance, en France, C. Gadéa et C. Marry (1999) ont été les premiers à s'interroger sur le mystère de 'l'escalier inversé', c'est-à-dire la corrélation statistique entre réussite professionnelle et nombre d'enfants chez les ingénieurs, inverse pour les hommes par rapport aux femmes. Le modèle du 'breadwinner' de T. Parsons ou les responsabilités du chef de famille semble a priori toujours d'actualité pour expliquer pourquoi les ingénieurs pères de famille s'investissent plus intensément dans leur carrière.

---

<sup>17</sup> « A travers l'analyse des carrières des cadres féminins, on est amené à se pencher sur l'ensemble du projet social qui détermine l'investissement dans la carrière de la part d'un cadre, ainsi que sur la manière dont il va aborder les contraintes de l'entreprise à partir de rôles qui se définissent en partie hors d'elles, dimensions qui ont été peu explorées pour les cadres masculins, alors que leur poids est probablement aussi important pour déterminer comment il aborde et structure sa situation de travail » (Laufer, in Barrère-Maurisson et alii, 1984, p. 94).

Mais ces auteurs avancent une explication alternative : cette corrélation pourrait être interprétée comme la consécration de la 'normopathie virile' (Dejours, 1988), la sanction de leur conformité aux représentations dominantes de la virilité, à la fois sur le plan familial et professionnel. Ils rappellent également que les hommes cadres peuvent avoir des rapports à la carrière et à la famille différents de cette norme, certains célibataires ou des cadres avec moins d'enfants, ayant choisi un autre mode de vie<sup>18</sup>. Leurs réflexions fondées sur des tests statistiques à partir de l'enquête FASFID demandent à être complétée par des entretiens avec des ingénieurs masculins. « Mais on en sait toujours peu sur le masculin « banal » (Guillaumin, 1984), celui des hommes qui travaillent dans des activités sans doute masculines et pas forcément perçues et vécues comme viriles, sur la façon dont ils projettent et « concilient » leur vie conjugale et parentale avec leur vie professionnelle » (Gadéa, Marry, 2000, p. 112).

A partir d'entretiens auprès d'une vingtaine de cadres diplômés de HEC d'âge divers, C. Paradeise et J. Laufer (1982) avaient pourtant montré l'intérêt d'appréhender le rapport à la carrière des hommes cadres à l'articulation entre vie professionnelle et vie familiale. Elles distinguaient cinq types, principalement par rapport à leur 'vision du monde et vision de soi dans le monde' : le modèle « aristocratique » (tradition familiale, harmonie passé / présent, le travail étant appréhendé comme un devoir prescrit) ; le modèle « fataliste » (coupure travail / vie familiale, conformisme, l'épouse gère la vie domestique et la vie extra-professionnelle est résiduelle) ; le modèle de « l'homme de l'organisation » (travail, combat pour être maître de son destin, couple central, peu d'enfants et travail de l'épouse, recherche de la maximisation du bonheur) ; le modèle de « l'entrepreneur » (stratégie personnelle face au marché, et expérience « la création d'entreprise apparaît comme la façon la plus réaliste d'intégrer travail, vie familiale et préoccupations patrimoniales dans un tout harmonieux ») et enfin « l'individu narcissique » (travail sur soi même et quête de l'épanouissement). Pour ce dernier, « la réussite sociale est niée comme enjeu. Il faut rechercher les situations professionnelles dans lesquelles l'individu pourra avant tout persister dans son être et préserver ou mieux construire son rapport harmonieux au monde » (Laufer, Paradeise, 1982, p. 477). Ces chercheuses incitaient les sociologues à développer des enquêtes sur les visions du monde des cadres en rapport avec leur origine sociale, leur génération et leur trajectoire objective. « Elle(s) permettrai(en)t d'interpréter les profils de carrière par les attributs

---

<sup>18</sup> « Moins sensibles, voire rebelles aux sollicitations de la performance, de la fébrilité, de l'avoir et du pouvoir, ils auraient choisi d'autres voies de réussite ; en investissant avec passion d'autres métiers (enseignement, recherche ... ou prêtrise), ou des activités non lucratives (musique, littérature, peinture ...), ou encore en s'adonnant aux délices du bon usage de la lenteur pour reprendre les termes de P. Sansot (1998) : flânerie, rêverie, dégustation gourmande de nourritures charnelles » (Gadéa, Marry, 2000, p. 129).

objectifs et subjectifs de qui les réalise à divers moments, et donc d'analyser la fluctuation éventuelle de la relation entre les diverses sources de la réussite professionnelle (origine, école, organisation du travail). » (op. cit., p. 478).

\*\*\*

J'espère que les portraits d'hommes cadres présentés dans ce chapitre pourront permettre d'apporter des éléments sur ce thème de la carrière au masculin, qui sera cependant surtout développé dans la troisième Partie de la thèse. Pour analyser les carrières des cadres au pluriel, j'ai choisi de présenter des exemples de parcours individuels détaillés, à l'intersection du couple et de la carrière, afin de retrouver le « grain du social » (Rosanvallon, 1995). Dans une société où *a priori* les frontières entre les classes se brouillent, les PCS demeurent toutefois une grille pertinente d'analyse du social, à condition de bien prendre en compte la tension entre uniformisation et différenciation qui est au centre de toute catégorie sociale.

### **3.2. Les carrières des cadres : promus / formés / diplômés**

On distingue en général deux voies d'accès au groupe cadre, la promotion interne et la certification initiale par un diplôme de l'enseignement supérieur, qui sont fortement liées à l'origine sociale et au sexe. Le statut cadre est pour certains la validation de leur expérience professionnelle, tandis que pour d'autres, elle est la reconnaissance automatique de leur niveau de diplôme supérieur (en général bac+4). Mais il est très différent d'accéder au statut cadre grâce à la reconnaissance unique de l'expérience professionnelle ou par le passage en cours de vie active par une formation permanente attribuant un titre d'ingénieur. Le détour par la formation permanente me semble donc être une troisième voie, principalement spécifique à la 'filière technique de promotion' (Chapoulie, 2000).

Je présenterais donc tout d'abord les carrières de **cadres promus**, ce qui permet de réintroduire un débat aussi vieux que la sociologie des cadres sur les 'vrais' et les 'faux' autodidactes (en lien avec leur origine sociale). A travers deux portraits de cadres, Denis et Cédric, qui ont tous les deux fait leur carrière dans la grande distribution.

#### **Les cadres promus : les 'vrais' et les 'faux' autodidactes**

La promotion interne est une voie d'accès qui ne régresse que lentement, contrairement aux prévisions, puisque plus de la moitié des cadres d'entreprise (au sens de l'INSEE) n'est pas diplômée du supérieur en 1997 (niveau inférieur à bac+2), comme le

montre le tableau suivant. La part des non diplômés du supérieur a diminué seulement de 49,4 % à 47,0 % entre 1990 et 1997, et demeure très élevée parmi les cadres de production et les technico-commerciaux. Comme l'a montré P. Trouvé (1997) sur la population des agents de maîtrise dans l'industrie, malgré la hausse du niveau de certification de la population, la promotion interne n'a pour autant pas disparu. Pour l'accès au statut cadre, on peut faire l'hypothèse que « ce processus demeure plus fréquent dans le monde des PME industrielles traditionnelles, dans les fonctions d'encadrement de la production et dans les fonctions commerciales mobilisant des savoirs techniques relativement simples ou banalisés » (Bouffartigue, 2001b, p. 43). Des fonctions comme études et recherche sont par contre moins accessibles sans diplôme du supérieur, qu'il soit obtenu en formation initiale ou permanente.

**Part des non diplômés du supérieur (< bac+2) chez les Ingénieurs et cadres techniques**

	<b>1990</b>	<b>1997</b>
Etudes, recherches	32.9 %	29.0 %
Informatique	45.6 %	45.5 %
Production	58.3 %	57.1 %
Technico-commerciaux	62.5 %	61.3 %
Autres	67.4 %	61.4 %
<b>Total</b>	<b>49.4 %</b>	<b>47.0 %</b>

Source : enquêtes Emploi

Les 'cadres-maisons' ou les 'autodidactes' ont souvent été promus au sein du marché interne d'une entreprise, sur la base de leur loyauté à l'égard de l'organisation ou de savoirs techniques. Mais ils ont parfois utilisé aussi une mobilité externe sur des 'marchés professionnels' en période de croissance de l'emploi cadre (surtout dans les années 1980) pour obtenir une promotion en changeant d'employeur, souvent dans le même secteur, par des sauts de puce (mobilités intra-entreprises, parfois sur le même bassin d'emploi). Les techniciens promus sont en augmentation dans ce groupe, notamment dans les plus jeunes générations, fait qu'il faut relier à l'augmentation des diplômés niveau bac+2 (IUT, BTS), qu'ils soient plutôt à dominante technique, administrative ou commerciale. Les jeunes diplômés acceptent parfois un déclassement à l'embauche, mais espèrent rapidement pouvoir passer cadre après quelques années d'expérience.

L'identité professionnelle des cadres promus est donc souvent une 'identité d'entreprise' (Dubar, 1991), notamment de l'entreprise où ils ont vécu la plus grande progression de carrière. Elle peut être aussi plus largement une identité sectorielle, liée au secteur où ils ont acquis leur expérience professionnelle (la grande distribution, l'informatique, le transport) ou une identité professionnelle (commercial, technico-commercial, informaticien, formateur, expert-comptable), qui se rapproche de 'l'identité de

réseau', mais est fondée davantage sur une expérience professionnelle que sur un diplôme.

Les trajectoires sociales des cadres autodidactes doivent être replacées plus largement dans les trajectoires sociales de leur propre famille. Ils sont en général issus de milieu populaire (père ouvrier ou employé), donc sont souvent en mobilité inter-générationnelle, à part quelques rares exemples de contre-mobilité, souvent lié à un arrêt précoce des études pour raisons de santé ou raisons personnelles. En effet, l'autodidaxie par rapport au critère de diplôme peut camoufler une contre-mobilité. Pour ces 'faux autodidactes', le passage par la formation continue peut être un moyen de rattraper le niveau scolaire adapté à la trajectoire 'modale' de leur classe sociale d'origine (Pitrou, 1977 ; de Montlibert, 1977 ; Fossé-Polliack, 1992).

J'ai choisi de présenter les portraits de Denis et de Cédric pour montrer que l'entrée par la 'petite porte' dans des professions commerciales, se fait souvent plus par défaut que par véritable 'vocation', quelle que soit sa trajectoire sociale. Ces professions exigent un tel dynamisme, que ce sont souvent des postes réservés aux jeunes, comme l'a déjà remarqué L. Boltanski sur les postes de technico-commerciaux. « A côté des jeunes ingénieurs sortis des Ecoles qui apprennent là sur le tas, le métier des affaires avant d'accéder aux postes de pouvoir, on trouve dans ces emplois des jeunes cadres commerciaux issus des business schools ou des facultés de droit, mais aussi [...] d'anciens techniciens qui doivent pour 'rester dans la course' faire, sans arrêt, la preuve de leur don exceptionnel pour la vente, de leur fidélité et de leur dynamisme » (Boltanski, 1978, p. 7). Les carrières des commerciaux ou de technico-commerciaux exigent un investissement en temps énorme, des déplacements auprès des clients ou des fournisseurs, surtout dans la grande distribution. Les objectifs sont aussi plus faciles à atteindre dans un nouveau secteur en expansion que dans un secteur en stagnation ou en déclin, où la concurrence fait rage.

Les femmes sont d'ailleurs minoritaires dans ce groupe des autodidactes. Ces femmes cadres ont souvent suivi la 'filrière de promotion administrative' (Chapoulie, 2000), qui permet de passer des postes d'employé à profession intermédiaire, puis à cadre, même si l'on rencontre de rares femmes commerciales. Dans mon échantillon qualitatif, sur 17 cadres classés dans la catégorie 'autodidactes purs' ou 'techniciens promus', on compte seulement 4 femmes, plutôt dans des professions administratives que commerciales. Les divorcés ou séparés, qu'ils soient hommes ou femmes, avancent souvent que les horaires très élevés sont la principale raison de l'échec de leur couple. En général autour de 35-40 ans, se pose d'ailleurs la question de la reconversion dans des métiers moins chronophages, que ce soit pour fonder un couple pour les femmes toujours célibataires, ou pour voir grandir leurs

enfants pour les hommes.

### ***Comment fait-on carrière dans la grande distribution ? De fil en aiguille ...***

Denis, 42 ans, avec un diplôme de CAP est représentatif des ‘cadres maisons’ qui ont fait leur carrière principalement dans la grande distribution (ici les GSB, Grandes Surfaces de Bricolage), et qui ont ensuite des difficultés à faire reconnaître leur expérience non certifiée par un diplôme. Au départ, sa carrière devait être toute autre, puisque ce n’est pas son ‘vrai’ métier comme il le précise tout de suite. Fils d’un cadre autodidacte à la SNCF et d’une mère au foyer, avec un frère qui suivra cette même voie (cadre SNCF), lui avait choisi de suivre ses envies : devenir cuisinier. Un peu par hasard, à cause du Club Cuisine de la Maison des jeunes de Nancy où il allait passer tous les mercredis avec ses deux copains, et finalement, ‘*de fil en aiguille*’, ils se sont retrouvés tous trois en école hôtelière. Après un an comme saisonnier, en 1970 il trouve une place en cuisine (où il restera quatre ans), rencontre une infirmière, s’installe avec elle et se marie.

Malheureusement, au bout de deux ans, ils s’accordent sur le fait que les horaires de ces deux métiers sont incompatibles avec une vie de couple. « *Je commençais à 6h jusqu’à 3-4h de l’après-midi et je reprenais de 18h à 23-24h, et elle faisait 6h-15h ou 15-21h, plus la nuit, les astreintes, les gardes ...on se parlait par petits papiers* ». La négociation conjugale sera vite réglée : comme sa femme est liée par contrat à l’hôpital qui lui a financé une partie de ses études, il doit changer de métier. Il arrête donc l’activité en restaurant et cherche un emploi de cuisinier avec des horaires ‘normaux’ dans la restauration collective des services publics (lycées, hôpitaux) de Nancy. Mais en attendant, il se cherche un ‘job’ alimentaire, car comme tout jeune marié, il a besoin d’argent. Il mobilise son réseau en parlant de sa recherche à ses amis. L’un d’entre eux, décorateur dans un grand magasin, le fait rentrer un mois après comme magasinier au rayon bazar pour ‘dépanner’ en 1974. Et il y fera sa carrière.

Dans ce magasin, il est nommé au bout de trois mois adjoint au responsable. « *Et de fil en aiguille, je m’y suis plu, j’ai aimé les contacts, la gestion des stocks, les relations avec les fournisseurs et les horaires me convenaient, j’ai laissé tomber l’idée de chercher dans mon métier* ». Un an après, il suit toujours son même copain décorateur qui vient de rentrer dans un nouveau magasin Castorama à Nancy, ce qui montre là encore l’importance des réseaux informels dans la mobilité externe. Et ensuite, « *j’ai fait toute ma carrière chez Castorama* » : vendeur moquette-carrelage, puis adjoint responsable quincaillerie, puis chef de rayon, puis chef de secteur. Pendant cette période, son couple commence à vaciller, principalement car ils n’arrivent pas à avoir d’enfants, mais aussi peut-être en raison des horaires importants de la

grande distribution (il rentrait souvent à 21h ou 22h le soir). Mais de cela il ne veut pas parler, puisque cela n'a pas de lien direct avec sa recherche d'emploi actuelle.

Pour continuer à faire carrière comme cadre dans la grande distribution en 1993, aussi bien en terme de salaires que de responsabilités, il faut accepter d'être mobile. Il refuse une première proposition en Allemagne, mais accepte la deuxième proposition : remonter un magasin qui allait fermer avec un nouveau concept, un magasin discount dans le bricolage, à Reims. En terme de salaire, il est satisfait puisqu'il gagne désormais 250 KF, sur 13 mois, avec des primes d'objectifs et des stock options. Après discussions, sa femme et lui s'étaient mis d'accord qu'ils pouvaient vivre séparés toute la semaine (du lundi au vendredi), pour une période maximum de deux ans. Mais la distance n'améliore pas les relations de couple et sa femme le quitte au bout d'un an et demi, et ils divorcent très rapidement fin 1994. Denis se sent en partie responsable de cet échec, car il n'a pas réussi à articuler vie familiale et vie professionnelle, « *j'ai mal managé ma partie vie familiale* ». Comme les malheurs n'arrivent en général jamais seuls, il tombe gravement malade en 1995 et est hospitalisé pour deux mois, qui se transforment en quatre mois avec les complications, ce qui est très mal vu par sa direction. « *J'ai eu des pressions, des problèmes.* » La confiance est rompue, il cherche à être muté dans le Sud pour rejoindre la nouvelle compagne qu'il vient de rencontrer en vacances, une comptable dans un centre de recherche qui habite Aix, mais la direction lui propose Strasbourg. Il essaye de faire le forcing pour obtenir sa mutation, mais n'obtient qu'un licenciement transactionnel.

Denis se sent quand même en position de force, car il a une proposition d'embauche dans le Sud. En effet, dans un salon professionnel deux mois auparavant, il a rencontré un de ses anciens directeurs qui travaille sur un projet similaire de magasins discount près d'Aix-en-Provence dans un groupe familial bien installé dans la région. Grâce à son réseau, il retrouve donc aussitôt un emploi dans la région Sud, ce qui lui permet de s'installer avec sa nouvelle compagne. Pendant un an, il monte le projet à partir de rien, en faisant des allers-retours entre Aix et Nice chaque semaine, et espère faire ses preuves sur ce projet afin de se spécialiser sur le montage de nouveaux magasins au sein du groupe. Mais au bout d'un an, la direction change brutalement de stratégie pour lutter contre la concurrence dans un autre secteur, et le projet est ajourné, il est aussitôt licencié pour raisons économiques. Trois mois plus tard, ce même groupe lui propose de reprendre la direction d'un magasin qu'il faut 'relever' à Manosque, « *ça devait être le 8<sup>e</sup> ou le 10<sup>e</sup> directeur qui arrivait, donc l'équipe était ... liquéfiée* », un emploi d'attente, puisque son projet doit normalement repartir dans un an. Il accepte cette 'mission', remotive l'équipe, remet le magasin aux normes, change la gamme

des produits et services, change de fournisseurs, et finalement remonte le chiffre d'affaires du magasin.

Mais au bout d'un an et demi, il commence comme à Castorama à faire pression auprès de sa direction pour devenir chef de ce fameux projet, et se rend compte qu'il a été abandonné, sans que la direction ne le mette au courant du changement de stratégie. Et les directions n'aiment pas que les cadres aient des exigences ou perdent confiance. *« Là c'est pareil, les relations avec ma direction ont changé, on ne m'appelait plus par mon prénom mais par mon nom, j'ai commencé à comprendre que ça n'allait pas. Et quatre mois après j'ai été licencié pour des causes farfelues. »* Comment se débarrasser d'un responsable d'un centre de profit ? La recette est simple : ôtez lui son budget publicité ; mettez lui un commercial dépressif, ancien directeur rétrogradé ; et attendez quatre mois. Au bout de ce délai, vous pouvez lui annoncer qu'il n'a pas atteint ses objectifs. Les conditions de son départ sont plutôt rapides : apprenant qu'il est licencié un matin, il doit partir aussitôt, mais quand il revient le lendemain pour chercher des explications, il apprend qu'il y a déjà un nouveau directeur dans son bureau ! Le choc est très violent au niveau symbolique. Pour essayer de se consoler, Denis se dit qu'il n'est sans doute pas responsable, car douze directeurs de GSB ont été licenciés en quatre mois dans ce même groupe, qui tous dirigeaient des établissements avec des trésoreries mauvaises, en raison d'impayés de clients. Les rumeurs disent que le directeur aurait voulu 'faire des exemples'...

Cédric est lui aussi un cadre 'autodidacte' dans la grande distribution, sauf qu'à la différence de Denis, en tant que fils de bonne famille, sa trajectoire aurait dû être toute autre.

### ***La grande distribution : comment en sortir ? Les relations familiales ...***

Fils d'un ingénieur et d'une mère au foyer dans une famille nombreuse (6 enfants), il aurait dû suivre la trajectoire scolaire de son frère Mathieu qui a 8 ans de plus que lui et qui après Maths Sup Maths Spé dans le cadre de l'Ecole militaire, avait réussi Polytechnique et Saint-Cyr. Mais tous les deux en 1976 ont des problèmes avec la discipline, Mathieu profondément anti-militariste décide de *« tout plaquer »* pour partir faire un tour d'Europe pendant 3 mois, et emmène son jeune frère de 15 ans avec lui. Cédric est donc *« viré »* après son 6<sup>e</sup> conseil de discipline en Seconde. Heureusement pour eux, leurs parents sont assez ouverts par rapport à l'éducation des enfants et la grand-mère rembourse la prépa militaire, *« l'équivalent d'un million pour l'époque »*. Ses parents l'inscrivent en fac de droit à Aix où ils viennent d'emménager pour faire une capacité en droit, mais il n'y va jamais. De 16 à 26 ans, Cédric vivra donc une vie de célibataire, *« je dis : j'ai rien fait, mais en fait je faisais des*

*petits boulots* » (intérimaire, commercial). A 20 ans, comme il est très sportif, il passe son BAFA spécialisé Cheval et Ski et devient un travailleur saisonnier : animateur de colonies l'été, skiman l'hiver et responsable d'une buvette à Marseille pour trouver une activité en inter-saison.

Mais à 26 ans, il rencontre celle qui va devenir sa femme, et recherche un métier plus stable, « *quelque chose de sérieux, viable financièrement et familialement* » pour pouvoir fonder une famille à Marseille, où résident toute sa famille et sa belle-famille (bourgeoisie traditionnelle également)<sup>19</sup>. Sa femme après des études de droit est devenue institutrice dans le privé. Il rentre dans une petite société comme animateur de vente et au bout d'un an se retrouve responsable national de formation des forces de vente, mais se rend vite compte qu'il ne peut pas progresser, alors qu'il a désormais des ambitions professionnelles. A 28 ans, il rencontre « *par hasard* » au restaurant le créateur d'une structure de diffusion de livres dans la grande distribution, oncle d'un ami, qui est devenu milliardaire et est embauché comme cadre commercial responsable de 6 départements dans la région Sud. Il y reste de 1988 à 1995 comme VRP exclusif, mais comme la grande distribution est devenue de plus en plus concurrentielle, il lui est de plus en plus difficile d'augmenter son chiffre de ventes. Ses horaires de travail s'allongent, passent de 10h au départ à 14h par jour environ en 1995, avec de nombreux déplacements en voiture. « *C'était un travail où on pouvait gagner beaucoup d'argent, mais en travaillant 24h sur 24 [...] J'aime beaucoup la grande distribution, c'est un milieu très dur, mais les gens qui exigent en face de vous sont des bosseurs incroyables, c'est normal quand on bosse beaucoup qu'on exige beaucoup.* »

Son absence la semaine ne pose pas vraiment de problème au début, mais commence à lui être reprochée par sa femme qui a arrêté de travailler à la naissance de sa première fille en 1993. Etant donné ses horaires et ses déplacements, il lui paraît évident que sa femme ne pouvait pas continuer à travailler, et justifie son absence dans une conception très traditionnelle du partage des tâches par son salaire élevé. « *Elle me reprochait mes horaires, mais en même temps, c'est quand même bien d'avoir beaucoup d'argent.* » Il la soutient dans son projet de formation actuellement (conseillère conjugale), mais l'organisation du travail domestique ne le concerne pas. « *C'est important qu'elle travaille, parce que le fait de ne pas bosser, ça peut engendrer des frustrations, et quand on est frustré, ça se paye un jour dans ses relations avec autrui. Elle se satisfait pas de son rôle de femme au foyer... elle aime ses enfants, mais elle a besoin d'une activité extérieure.* » Cédric est donc la preuve que même si

---

<sup>19</sup>« Il semble que l'acte familial (mariage ou naissance) engage les hommes à stabiliser leur emploi. C'est donc de l'engagement familial que dépend la situation professionnelle et non l'inverse » (Nicole-Drancourt, 1991, p. 155).

les mentalités des hommes changent un peu, des hommes jeunes (39 ans) peuvent avoir une vision du partage des tâches très traditionnelle.

Entre 1992 et 1995, il demande à sa direction d'être assisté d'un autre commercial, pour diminuer ses horaires et n'obtient en retour qu'une augmentation de ses objectifs. Le fondateur du groupe a en effet transmis la direction à son fils qui trouve les salaires des commerciaux trop élevés, fait des avenants aux contrats de travail tous les six mois. Il finit par quitter son entreprise, « *parce que c'était invivable* », mais ne veut pas démissionner comme les 10 autres commerciaux qui l'ont précédé (en plus de ceux qui ont été licencié parce qu'ils n'atteignaient pas les objectifs). Après avoir pris conseil auprès du Syndicat des VRP, il prend un avocat et envoie le dossier aux prud'hommes (dossier qui n'est pas réglé 4 ans après). « *Mon employeur avait créé de manière léonine une situation qui amenait une modification substantielle de mon contrat de travail. C'était un licenciement du fait de mon employeur, donc j'ai arrêté.* » Sa femme doit accoucher de son deuxième enfant début 1996 et il cherche à quitter le secteur de la grande distribution « *pour voir grandir mes enfants* », avec des horaires 'normaux' de 10h par jour. Même s'il ne regrette pas cet investissement dans le travail, « *j'aime me perdre dans le boulot, quand j'ai le stress qui me plaît, l'adrénaline, c'est très ludique* ». Mais il n'a pas de projet précis, à part rester dans la région pour garder les liens avec toute sa famille et belle-famille. « *Je suis parti parce que c'était devenu invivable, j'avais été jusqu'au bout et c'était juste avant que la corde ne casse. Je n'avais aucun projet et en même temps, j'avais pas tout à fait lâché des deux mains, j'ai regardé un petit peu autour de moi où je pouvais aller.* »

Comment sortir de la grande distribution ? Plus facile quand votre cousin germain est le n°2 d'un grand groupe familial de négoce de matériel de plomberie-sanitaire-chauffage, *Plomby* (1.200 salariés), dont le siège est à Marseille et que vous pouvez tutoyer le PDG. Après s'être inscrit à l'APEC et seulement deux mois de chômage, Cédric rentre au département informatique de l'agence *Plomby* de Manosque, même s'il n'a jamais fait d'informatique, et se forme sur le tas. Selon lui, il n'a pas un régime de faveur, car son cousin l'a testé peut-être encore plus qu'un salarié normal sur la lettre de motivation. « *Je dois dire qu'il m'a testé 1000 fois plus, ça m'a servi dans le bons sens, c'est-à-dire qu'il m'a fait refaire 10 fois ma lettre de motivation, à la fin j'ai fait n'importe quoi, il m'a dit : celle-là, elle est bonne !* » Il lui met également une forte pression sur les épaules. « *Tu vas faire tes preuves en 10 mois.* » Mais il comprend aussi progressivement que son cousin l'utilise comme allié pour moderniser l'entreprise familiale et parfois faire du 'sale boulot'. Il remplace le responsable informatique au bout de six mois, qui est licencié ensuite. « *Ce qu'on*

*ne m'avait pas dit, c'est que le type que j'étais censé remplacer, on avait fait un audit sur lui, et ce qu'il faisait en 8h, on pouvait le faire en 4h, on allait le foutre à la porte pour que je le remplace moi. [...] Dans la boîte, je suis passé pour un salaud. »*

Il joue tout de suite le rôle d'adjoint du directeur régional, son cousin, mais pour avoir le titre, l'entreprise lui paye une formation continue de deux ans à l'IAE, formation d'Administration des Entreprises (niveau bac+2). Période de formation pendant laquelle il renoue avec les études, alors que ce n'était pas obligatoirement son désir. *« Je croyais que j'étais un handicapé de études, mais non, j'ai eu mon diplôme sans problème, je me suis bien intégré, j'ai été élu responsable des élèves au conseil d'administration pour tous les diplômés de formation continue, et je fais partie de l'association des anciens. »* Il loue alors une maison appartenant au groupe, une superbe propriété avec parc et piscine et touche un salaire intéressant : 250 KF, plus des primes. Après son diplôme, la direction lui propose de passer directeur de son agence, mais avec en contre-partie la mission de licencier quatre employés sur 24. *« Je devais faire le killer. Or je suis peut-être un salaud, mais pas un parfait salaud ... Quand on connaît les gens depuis trois ans, qu'on connaît leur situation familiale, qu'on a pris le café avec eux, on ne peut pas ».* En plus, par l'intermédiaire de ses deux beaux-frères qui travaillent dans un groupe de travail intérimaire à Marseille, on lui a proposé de diriger une agence d'intérim d'insertion, la nouvelle vitrine sociale de ce groupe. Il choisit donc cette opportunité pour s'en aller, en bons termes avec son réseau familial et déménager en plein centre de Marseille, ville qu'il adore (même si ses enfants regrettent la piscine).

Passer du secteur de la grande distribution au champ du travail social et l'insertion, c'est un saut en terme de valeurs et de culture de métier, mais il pense ainsi avoir un travail plus en accord avec sa sensibilité de gauche. En bon commercial, qui pense que la réussite professionnelle dépend uniquement de l'effort et du mérite personnel, il arrive cependant avec une image stéréotypée des personnes définies par les institutions comme 'en insertion' (RMIstes, chômeurs de longue durée, femmes en Allocation Parent Isolé). *« On est en insertion quand on a des difficultés à trouver du travail, parce qu'on est limité intellectuellement ou parce qu'on ne sait pas se présenter. »* Mais il découvre la discrimination des employeurs envers les jeunes issus de l'immigration, qui même diplômés, ne sont pas des *« BBR : Bleus Blancs Rouges, comme vous et moi, qui ont un nom à connotation française et une peau un peu claire »*. Il décide d'utiliser cette discrimination comme un argument commercial, *« les gens qui ont été mis au ban de manière régulière, quand on leur tend la main, ils ont dix mille fois plus de choses à prouver que les autres, et ils vont s'investir énormément à tous niveaux, en terme de motivation et de productivité »*. Il se

crée un réseau relationnel dans le champ de l'insertion et arrive donc à obtenir des résultats extraordinaires : « +400 % en un an ».

Mais il se rend compte finalement qu'il n'aura jamais de primes d'objectifs, car l'agence a un déficit énorme, que sa logique de commercial se heurte souvent à la logique du travail social, « *j'étais comme un chef d'entreprise qui parlait à un éducateur spécialisé* ». Son départ prend donc la forme d'une transaction et il reconnaît qu'il est plus à l'aise dans le commercial pur. « *Je préfère travailler avec des gens qui n'ont pas d'état d'âme, c'est moins épuisant.* » Mais à 39 ans, retrouver un emploi de commercial ne sera pas sans difficultés. Quand je le rencontre, il est encore dans son dernier mois de préavis et participe à une réunion à l'APEC sur la création d'entreprise, car il envisage sérieusement de créer son entreprise, car il prend conscience que son CV ne passe plus très bien à cause de son âge. En bon professionnel des réseaux, très à l'aise dans les relations sociales, il est le premier à être venu se proposer pour un entretien, après que j'ai exposé ma démarche de recherche.

L'exemple de Cédric montre a contrario que des jeunes d'origine bourgeoise peuvent faire des carrières dans la filière commerciale de promotion, qui reposent avant tout des qualités de présentation, une aisance, proche de la notion de 'savoir-être' et aussi une capacité à entretenir et à utiliser ses réseaux, proche de la notion de 'capital social'. « Ces cadres 'récupérés' se trouvent particulièrement valorisés dans les rôles qui leur demandent d'utiliser l'arsenal des habitudes sociales acquises de longue date et pour ainsi dire par osmose dans leur milieu d'origine, et qui leur permettront toujours de surclasser ceux qui proviennent de couches sociales moins familiarisées avec le jeu des relations » (Pitrou, 1977, p. 14). Il montre aussi que la promotion en raison de ses relations familiales est encore monnaie courante dans les entreprises familiales, où il est habituel que les fils du patron prennent la relève de la succession.

Cédric semble donc correspondre à ceux que C. Fossé-Polliack (1992) appelle les 'faux autodidactes', dans la mesure où leur itinéraire est caractérisé par une lutte contre le déclassement lié à leur échec scolaire initial. Cause ou conséquence de leur itinéraire, l'aversion pour la discipline scolaire semble souvent les caractériser. « Ils manifestent une sorte d'allergie au système scolaire traditionnel, à sa rigidité, à son côté militaire, au manque d'ouverture d'esprit des enseignants, au bourrage de crâne, bref une sorte d'humeur anti-institutionnelle » (Fossé-Polliack, 1992, p. 54). Et le retour à la formation continue peut être un moyen ensuite de valider par un diplôme un reclassement qu'ils doivent plus souvent à leur capital économique ou social.

## Les cadres formés : la certification en cours de carrière

La formation permanente est une deuxième voie de promotion pour les autodidactes, plus atypique, validée par un diplôme supérieur en cours de carrière, à l'initiative de l'employeur ou du salarié. Cette certification s'est faite pour les plus anciens dans mon échantillon par l'intermédiaire d'organismes développés dans les années 1960-70, aux sigles évocateurs comme le CNAM, le CUCES, le CESI, l'INSA, l'IPST, souvent étudiés dans une perspective de sociologie de la mobilité (Montlibert, 1977 ; Coutrot, 1981 ; Dubar, Gadéa, 1999). Ces 'mutants', sont d'anciens ouvriers ou techniciens, presque uniquement masculins, devenus 'quasi-ingénieurs' aux alentours de trente ans, exerçant surtout des fonctions techniques (études et recherche, informatique, fabrication). En effet, alors que dans les professions technico-commerciales, la frontière cadre / non cadre est assez poreuse, elle est très fortement marquée dans les bureaux d'études et autres laboratoires, où l'ingénieur doit être diplômé d'école pour prétendre au statut. « Le technico-commercial bénéficie souvent d'une plus-value nominale : l'entreprise lui accorde le titre de 'cadre' ou d'ingénieur sans qu'il soit nécessairement issu d'une école d'ingénieurs, la relation entre le titre dans l'entreprise et le titre scolaire étant ici relativement arbitraire. Aussi cette profession ignore-t-elle pratiquement la différence entre techniciens et ingénieurs qui est si puissante dans les ateliers et les bureaux d'études. L'entreprise ferait injure à son client en déléguant auprès de lui un simple 'technicien' » (Boltanski, 1978, p. 6). Mais ces techniciens devenus ingénieurs sont progressivement en décalage avec le nouveau modèle du manager<sup>20</sup>.

L'acquisition d'un diplôme, obtenu aux prix de sacrifices importants (notamment en terme de vie hors-travail) permet à ces hommes d'envisager plus sereinement la mobilité externe, même si les diplômes acquis par la formation continue n'ont pas en France la même légitimité pour les employeurs que la formation initiale. Mais en terme de 'groupe de référence', ils ne font désormais plus partie du groupe des autodidactes, mais du groupe des diplômés. Ils se présentent comme les ingénieurs diplômés, en donnant le nom de l'institution qui les a adoubés : « *je suis ingénieur CNAM* » (Simon), « *je suis ingénieur INSA* » (Vincent), « *j'ai repris mes études pendant 5 ans en cours du soir et un an à temps plein pour obtenir mon diplôme d'ingénieur au CUCES de Nancy, c'est un peu comme le CNAM, mais plus local* » (Charles). Ces trajectoires concernent cependant plutôt des cadres âgés, car ces formations ont changé de sens avec le contexte économique, elles visent désormais plus le

---

<sup>20</sup> « Avec la transformation progressive du profil technique et social des ingénieurs vers des préoccupations commerciales, financières et managériales, l'ingénieur CNAM demeure un 'ingénieur des techniques', par le fait de son recrutement en provenance de la seule catégorie des techniciens » (Pottier, in Dubar, Gadéa, 1999, p. 194).

maintien de l'employabilité que la promotion sociale. « Au triptyque promotion sociale / qualification / diplôme, caractéristique des années 1960-70, se substitue progressivement dans les années 1990 la trilogie formation tout au long de la vie / pluri-compétences / employabilité, caractéristique du 'nouveau modèle libéral' » (Dubar, Gadéa, 1999, p. 47).

Mais la certification en cours de carrière peut aussi prendre la forme d'une interruption de carrière pour reprendre des études initiales et rajouter une autre qualification à son CV, notamment à travers des DESS, souvent à dominante administration des entreprises ou finances, dans laquelle l'Institut D'Administration des Entreprises (IAE) est devenue une référence. Ces retours à la formation sont souvent motivés par des difficultés dans une promotion ou dans une reconversion, mais peuvent être favorisés par un épisode de chômage. Comme l'a montré le suivi de parcours d'auditeurs du CNAM, le passage par la formation continue a des effets sur la mobilité professionnelle en fonction surtout des ressources initiales et des mobiles initiaux (ascension ou gestion de l'incertitude) (Correia, Pottier, 2000).

### ***Simon : l'ingénieur CNAM ou la promotion comme une revanche***

A 49 ans, Simon a fait une carrière dans un seul secteur, la pétrochimie et dans une seule région, la zone de l'Étang de Berre, et se présente sur son CV comme un 'ingénieur chimiste CNAM'. Ce n'est pas de son père fonctionnaire à la Sécurité sociale qu'il tient sa passion pour les matières scientifiques, mais plutôt de sa mère infirmière passionnée de diététique, avec qui il vit après le divorce de ses parents. Mais c'est surtout son professeur de chimie qui lui donne sa 'vocation' pour la chimie et qui l'incite à s'inscrire dans un BTS de Chimie après son baccalauréat de Sciences Expérimentales. Après son service militaire, en 1973, il écrit quelques lettres de candidature sur des postes de technicien chimiste dans des raffineries, qui sont toutes positives car le secteur est en pleine expansion. Il choisit de rentrer dans un laboratoire de recherche d'un groupe pétrolier (BP) et se spécialise en chimie analytique. Cette même année, il se marie avec la fille d'un commerçant qui vient d'obtenir son CAPES de géographie et un poste dans la région, et ils s'installent dans la maison voisine de ses beaux-parents, rue dans laquelle habitent déjà son beau-frère et sa belle-sœur.

Mais en 1978, comme sa direction refuse de le faire passer ingénieur maison, en raison peut-être de ses difficultés à l'oral (il est bègue), il commence à son initiative une formation CNAM, pour leur prouver qu'il est capable de devenir ingénieur, ce qui lui prendra dix ans. « Pour moi, ça a été une véritable motivation qu'il me dise non. » Il veut devenir ingénieur

diplômé et non ingénieur maison. *« A l'époque, il y avait énormément de cadres maisons, des gens qui avaient rendu service à la société et qui étaient devenus carrément ingénieurs, qui avaient le titre mais pas le diplôme, c'était des gens quand même compétents, mais limités. Je me suis dit : pourquoi pas moi ? »*

Pendant ces dix ans, il essaye de concilier son poste de technicien qui est très prenant au niveau des horaires (car l'activité est liée au trafic maritime) et cette formation qui demande de sacrifier ses week-ends et ses congés, afin de réviser et préparer les examens. Pour toutes ces raisons, sa femme qui le soutient dans son projet de formation, a arrêté de travailler après sa première fille, née en 1979 et a très vite eu une deuxième fille, née en 1981. *« C'est sûr que s'il n'y a pas adhésion de son épouse à un tel projet de formation, on ne peut rien faire. »* A 38 ans, il décroche enfin son titre d'ingénieur, après avoir soutenu sa thèse de chimie sur la corrosion, et demande une promotion à son supérieur. Comme on lui demande d'attendre, il décide alors de chercher ailleurs, et son ancien chef de service le met au courant qu'un poste de responsable de laboratoire spécialisé dans les produits pétroliers vient d'être créé dans une Société de services. C'est l'occasion rêvée de partir et il est embauché. De 1990 à 1997, il se spécialise en assurance qualité et dirige son laboratoire avec plaisir, gagne assez bien sa vie (250 KF + des primes d'objectifs + voiture de fonction). Mais à partir de 1997, la concurrence dans le secteur pétrolier augmente, sa Société de services a été rachetée une première fois par une société anglaise en 1994, sans suppression de personnel, mais lors du deuxième rachat, 850 personnes sont licenciées sur les 2.000 au niveau national. Par contre, à la différence des cadres purs autodidactes, Simon pensait que son diplôme le mettait désormais à l'abri. *« Ca a été un choc terrible, parce que j'avais fait un gros effort de formation, je pensais être à l'abri, je pensais que je n'avais plus rien à prouver. »*

### ***Comment se débarrasser d'un cadre ? La procédure d'éviction***

Un nouveau PDG a été nommé qui est chargé de *« remonter le chiffre d'affaires »*, avec lequel les relations progressivement se détériorent, à l'occasion d'une demande d'augmentation de salaire. *« C'était un gars avec une mentalité de bulldozer [...] c'était une entreprise de démolition, il a commencé à virer tous les gars les uns après les autres. »* Pendant six mois, il entame ce que L. Boltanski (1982) appelle un 'processus d'éviction' et que l'on appellerait désormais 'harcèlement moral' : pousser un cadre à la faute pour qu'il parte de lui-même ou qu'on puisse le licencier pour faute grave, procédure qui serait souvent appliquée aux petits cadres commerciaux après 40 ans dans les PME. *« Si des voies de garage permettant au *cooling out* de s'opérer dans l'entreprise n'ont pas été instituées, l'éviction à*

terme est le dénouement nécessaire d'une suite subtilement agencée d'entreprises de persuasion et de brimades. [...] Les mêmes techniques ne sont appliquées à des ingénieurs issus de grandes écoles que dans les cas, très rares, où ils déploient une activité politique gênante pour l'entreprise » (Boltanski, 1982, p. 434-435). Comme dans les cas de prophétie auto-réalisatrice, la détérioration du statut d'un 'cadre' est produite à la fois par les actions des supérieurs et par les réactions de la personne qui se sent menacée. L'histoire de Simon ne me semble donc pas refléter uniquement un conflit personnel, mais plutôt une fin de carrière possible des cadres non diplômés de Grandes Ecoles.

Simon essaye de coopérer avec ce nouveau directeur, mais sans succès et ne peut pas s'en plaindre à sa nouvelle hiérarchie. « *Nous on était les anciens, l'ancienne équipe avec les anciennes habitudes, l'ancienne culture et lui c'était la nouvelle culture, on n'était pas en position de force.* » Progressivement, il essaye de se débarrasser de Simon soit par une fausse mutation, soit par des vexations et finalement une rétrogradation. « *Fausse promotion, avec une mutation au Havre, sans condition, j'avais même pas les conditions dans lesquelles j'étais muté, j'ai refusé, donc ça a été échange de courrier recommandé. Il s'est montré très maladroit, parce que dans son courrier il se contredisait : un jour il me menaçait de faute professionnelle, vous avez fait un manquement à la déontologie du travail. Puis après c'était une lettre de félicitations, où il me disait : 'On a pensé à vous, étant donné que vous avez beaucoup d'expérience, pour diriger le laboratoire du Havre'. [...] Il fallait que je fasse attention à tout, à ne faire aucune faute, ça met une pression très dure. A la fin il m'avait mis au placard, il m'avait même remplacé sur l'organigramme par une autre personne extérieure, qu'il avait présenté à la clientèle alors que j'étais encore en poste, c'était vraiment très dur. Donc finalement il a changé son fusil d'épaule et il m'a fait un licenciement économique, en invoquant que les chiffres allaient très mal, qu'il y avait des problèmes de trésorerie, ce qui était vrai quand même.* »

Si le cas de Simon est plutôt représentatif des cadres experts, majoritaires dans ce groupe, il ne faut pas imaginer que la formation permanente ne permet pas d'accéder aux postes de direction, puisque un autre ingénieur CNAM dans notre échantillon était lui à un poste de Directeur Général d'une PME (Charles). Mais par contre, l'accès à des fonctions dirigeantes semble grandement facilitée par un diplôme du supérieur, notamment s'il est issu du passage par une Grande école plutôt que par l'université. On retrouve donc ici l'importance non pas tant du niveau de diplôme que du type de diplôme, qui avait déjà été relevée par C. Gadjos (1970). « Le diplôme d'enseignement supérieur apparaît comme une condition nécessaire d'accès à la direction ; par contre le diplôme spécialisé ne vaut

apparemment guère plus que l'absence de diplôme. On peut donc penser que ce n'est pas tant le niveau de formation, entendu comme acquisition d'une somme plus ou moins grande de connaissances, que sa nature qui importe ici, le diplôme apparaissant comme l'indicateur d'une compétence escomptée, qui ne se mesure pas seulement au savoir technique acquis » (Gadjos, 1970, p. 670).

### Les cadres diplômés du supérieur ou l'accès automatique au statut

Le recrutement externe directement à un poste de cadre, à partir d'un 'titre', le diplôme supérieur (universitaire bac+4 ou écoles) est en effet la troisième voie, qui ne concerne cependant qu'un tiers de l'ensemble des cadres en 1997. Elle correspond pourtant dans la représentation commune du cadre à la voie normale, notamment la voie royale du parcours 'prépas - concours - grande école' qui mènent aux carrières d'ingénieurs, noyau historique du groupe cadre. Les carrières des cadres sont différenciées cependant suivant le niveau du diplôme et de l'institution productrice, avec un respect de la hiérarchie des Ecoles, entre la 'petite' et la 'grande porte' (Bourdieu, 1989), en terme de salaires (Demailly, 1994), tout du moins en début de carrière (Duprez, Grelon, Marry, 1991).

Les diplômés universitaires (maîtrise, DESS, DEA, doctorat...) sont en progression depuis les années 80, notamment chez les femmes cadres et dans les professions administratives et commerciales. Dans les fonctions techniques, ils sont concentrés à 80 % dans l'informatique et la recherche et développement (R&D). Les origines sociales sont plus élevées que dans les deux autres groupes (cadres promus et cadres formés), même si l'on retrouve le lien entre origine sociale et réussite scolaire, les 'héritiers' se retrouvant plutôt dans les grandes écoles, destinés à être des 'cadres à potentiel' (Falcoz, 2000) et plus tard des cadres dirigeants. Ces cadres sont plus proches de 'l'identité de réseau' (Dubar, 1991), dans le sens où le filtre de la certification scolaire les rend moins dépendants de l'entreprise et plus mobiles. Mais ils peuvent aussi avoir une 'identité d'entreprise', notamment quand ils ont fait une grande partie de leur carrière dans une grande entreprise avec une forte 'culture d'entreprise', la socialisation secondaire au sein de l'entreprise ayant fortement influencé leur manière d'envisager leur travail et leur évolution (comme Renault, IBM, EDF-GDF).

J'ai choisi de présenter deux portraits de cadres diplômés, l'un masculin dans un univers technique (l'industrie automobile ou l'industrie du stylo) et l'autre féminin dans un univers plus relationnel (la communication - publicité). Le choix entre les 17 cadres diplômés n'a pas été évident, car chaque récit de carrière permet de réfléchir sur un secteur ou une fonction.

Ces deux carrières montrent bien tout d'abord l'importance de la *taille de l'entreprise* et du *secteur* sur la carrière, comme l'a déjà montré J. Laufer (1982). Une grande entreprise bureaucratique industrielle comme Renault possède un véritable marché interne, où les jeunes cadres postulent pour de nouveaux postes, en espérant miser sur un département ou une fonction tremplin pour leur carrière. Cela facilite les parcours de carrière hiérarchique, où il faut cependant un peu de perspicacité pour le jeune 'cadre à potentiel' pour accéder aux postes de pouvoir. Les périodes de restructuration peuvent même être favorables pour certains, car elles modifient les organigrammes et libèrent des postes. Même en l'absence de 'plans de carrière', il existe des personnes à la DRH chargées de l'évolution de carrière des 'ingénieurs et cadres', avec lesquels le jeune ingénieur peut discuter de son évolution.

Elles reflètent aussi la différenciation interne des cadres diplômés, que F. Dany avait par exemple mis en évidence à EDF-GDF, à travers la notion *d'espaces informels de mobilité*. « En dépit de l'absence de parcours types, les horizons professionnels des cadres sont implicitement bornés par les diplômes, les réseaux, les pratiques informelles de gestion des carrières » (Dany, 1997, p. 329). Seuls les cadres diplômés de grandes écoles prestigieuses sont repérés comme des 'hauts potentiels' et font l'objet de toutes les attentions de la direction nationale. Les autres '*cadres anonymes*' doivent eux-mêmes organiser leur parcours professionnel. « L'évolution de carrière est beaucoup plus liée au hasard (des rencontres), voire à la chance ou à des critères sur lesquels les cadres n'ont aucune prise : l'évolution de la conjoncture, le bon vouloir de leur responsable hiérarchique... » (Dany, 1997, p. 322). Les directions distinguent trois populations parmi les diplômés, suivant la position dans le cycle de vie : les jeunes cadres débutants, les cadres de moins de 35 ans et les cadres confirmés de plus de 35 ans. « Les cadres pour la majorité ne vont toutefois développer des attitudes stratégiques par rapport à la gestion de leur parcours professionnel qu'à la mi-carrière, lorsqu'ils constatent que les opportunités se restreignent et que leurs contraintes personnelles augmentent » (Dany, 1997, p. 328).

Les restructurations de l'entreprise, plus fréquentes, accentuées par la tendance managériale à cultiver l'opacité, rendent cependant plus difficile l'anticipation de l'évolution de carrière qu'au début des années 1980 (Monchatre, 1997). Le secteur bancaire en 1982 était par exemple présenté comme étant caractéristique de l'organisation bureaucratique par J. Laufer. « Le cadre se sent inséré dans une structure puissante, qui prend en charge la totalité de sa carrière [...]. Certes il aura à faire face à des zones d'incertitude, entretenues en particulier par la mobilité et le changement de fonctions, mais les changements eux-mêmes sont programmés, jalonnés par un système de promotion interne » (Laufer, 1982, p. 208).

Selon Joëlle, diplômée de Sup de Co Marseille et de Sciences Po Paris, les jeunes cadres à potentiel dans une grande banque doivent désormais penser leur carrière dans un contexte plus incertain et opaque à partir de 1990. *« En 90-91, les jeunes cadres performants, à potentiel n'étaient absolument pas concernés par le problème du chômage, sachant qu'il y avait toujours des chasseurs de tête qui nous appelaient, et le marché était toujours serein, mais par contre il y avait beaucoup de concurrence interne, pas entre nous, mais au sens où ... tout le monde réfléchissait à ce qu'il allait advenir, ce qui allait se passer et comment. On avait plus de freins dans nos actions et dans nos perspectives de carrière, parce que de restructurations en restructurations, s'il n'y pas de politique affirmée, on ne sait jamais trop où l'on va. Et cette foi implacable dans l'avenir, puisque quand je reparle avec mes amis de l'école, en 1982, le monde nous appartenait, c'était extraordinaire la confiance qui régnait. Ca avait été bien limé, le monde ne nous appartenait plus, on revenait à plus de réalisme. »*

On ne peut par contre pas parler de marché interne dans une agence de publicité. Les postes de hiérarchiques sont très peu nombreux, l'organisation ne donne pas de modèle de carrière aux cadres. « Nouveaux seigneurs de la sensibilité du siècle, grands maîtres de l'image et du message, les cadres sont aussi ceux qui chaque jour, doivent accepter d'aller eux-mêmes dans la direction du vent, sans autres guides qu'eux-mêmes » (Laufer, 1982, p. 259). Il est possible de faire carrière dans la publicité, notamment pour une femme, mais cela dépend de la 'chance', du 'talent', de la sensibilité et beaucoup moins des diplômes ou de la loyauté envers l'organisation. Julie par exemple n'est pas fidèle aux agences de publicité dans lesquelles elle se forme sur le tas, changeant d'agences pour enrichir progressivement son expérience professionnelle.

Mais ces petites structures comme les agences de publicité sont aussi plus instables, puisqu'elles sont fortement dépendantes de la conjoncture (comme en 1992-93). La concentration dans ce secteur entraîne lors des fusions / restructurations des mobilités contraintes. Ce qui explique qu'entre 30 et 38 ans, Julie se retrouve deux fois au chômage. Mais c'est aussi un secteur où être jeune semble être un critère essentiel pour être créatif et où les carrières sont courtes, la reconversion devant être anticipée. Dans ce type de structure, comme dans le conseil aux entreprises, l'audit, les SSII, la communication, les perspectives de carrière possibles (en interne, mais surtout en externe) permettent d'exiger un investissement en énergie énorme dans les premiers postes. « En échange de perspectives d'évolution professionnelle stimulantes, les recrutés acceptent des conditions de travail relativement contraignantes : importance de la charge de travail, des déplacements, du stress lié au respect des délais imposés par le client ... » (Dany, 1997, p. 390). Et la petite taille explique aussi

l'importance des relations interpersonnelles dans le recrutement et dans le 'décrutement', dans un fonctionnement quasi-féodal (le 'up or out').

### ***Frédéric ou l'aisance de 'l'héritier' devenu ingénieur Arts et Métiers***

L'avantage de faire une école connue comme les Arts et Métiers Paris, c'est que sa trajectoire scolaire semble évidente et Frédéric se présente tout de suite avec son titre : « *ma formation, c'est ingénieur Arts et Métiers* ». Issu de parents indépendants, Frédéric a suivi comme tout bon élève la filière d'excellence scolaire (bac C - prépa Maths Sup / Maths Spé), et vit comme 'naturel' son parcours scolaire qui l'amène à intégrer les Arts et Métiers et à sortir diplômé en 1981. Son frère et sa sœur sont eux aussi diplômés d'écoles, mais moins cotées dans l'espace des grandes écoles (Bourdieu, 1989) : « *mon frère a fait une banale école de commerce de Paris, comme il y en a des centaines* ». Comme la plupart des cadres diplômés d'écoles interviewés, à 40 ans Frédéric a totalement intériorisé le langage managérial qui est devenu son cadre de pensée et présente les différentes séquences de sa carrière comme des « *missions* », des « *challenges* », des « *opportunités* ». Comme souvent, ses choix de carrière sont plus souvent justifiés par le goût pour son travail plutôt que par l'attrait pour l'exercice du pouvoir<sup>21</sup>. De même, il présente les différentes personnes qui vont marquer sa carrière à la fois par leur fonction et leur département de rattachement, mais surtout par l'institution qui les a formés et leur appartenance ou non à la catégorie 'jeune-cadre-dynamique', sauf s'il s'agit de cadres dirigeants : « *un jeune Essec* », « *un Centralien de 54 ans* ». Enfin, des termes liés à sa formation scientifique, comme « *hypothèse* », « *test* », reviennent assez souvent dans son récit de carrière où il essaye de se conformer au modèle du manager contrôlant sa carrière, tout en remettant à chaque fois sa position d'individu dans le contexte stratégique global de l'entreprise. Un vrai cours de management industriel !

Comme tout jeune ingénieur, son premier contact avec le monde de l'entreprise s'est fait par l'intermédiaire d'un stage, qu'il a fait dans une grande entreprise allemande, Mercedes, pour « *s'ouvrir à l'international* » dans un secteur qui l'attire, en raison « *d'un goût pour le produit automobile* ». Son recrutement chez Renault à Paris, une grande entreprise nationalisée en pleine restructuration, dans un métier totalement nouveau (l'assurance-qualité) sur une technologie qu'il ne connaît pas (la tôlerie carrosserie), il l'explique avant tout par le contact qu'il a eu lors du recrutement avec ses futurs

---

<sup>21</sup> « Les visées promotionnelles, qu'elles quelles soient, sont très rarement présentées comme un choix rationnel par rapport à une stratégie de carrière ; elles sont le plus souvent justifiées au nom des préférences personnelles. [...] L'analyse des caractéristiques de ce groupe a montré que les cadres ont ici en général le goût et le besoin de ce à quoi ils sont socialement destinés : l'exercice du pouvoir, pour ceux qui sortent des 'meilleures' grandes écoles » (Gadjos, 1970, p. 681).

collaborateurs et surtout le Directeur Assurance Qualité, « le déclic ». « *A la fois un nouveau métier par le biais de la qualité et un décalage par rapport aux études, car la tôlerie carrosserie, même dans les écoles d'ingénieur relativement pratiques que sont les Arts et métiers, ça ne s'enseigne pas.* » On lui laisse donc pratiquement un an pour qu'il se forme sur le tas, avec le titre d'« *ingénieur développement* » et il prend ensuite pendant quatre ans des responsabilités opérationnelles avec une évolution rapide, où il se retrouve à encadrer une équipe de 50 techniciens et cadres. Mais la stratégie de Renault change en 1986, avec l'accroissement de la concurrence, l'arrivée d'un nouveau directeur (George Besse), l'assurance-qualité se développe et est intégrée dans les directions opérationnelles (Outillage, Etudes, Méthodes). A ce moment là, en terme d'évolution de carrière, ce jeune 'cadre à potentiel' aimerait aller vers la Direction des Etudes ou en direction d'usine, « *mais on s'aperçoit qu'en terme de management des carrières, on en parle beaucoup encore, de projet de carrière, mais la réalité est toujours différente, avec des querelles de pouvoir* ».

Il est donc transféré avec une partie de son équipe à la Direction des méthodes, et est nommé responsable de la réalisation des outillages, qui est effectuée par des PME sous-traitantes. « *C'était sans doute transitoire, enfin, c'est comme ça que je l'avais compris.* » A la direction des Ressources Humaines qui s'occupe de l'évolution de carrière de la population 'ingénieurs et cadres', qu'il rencontre souvent par l'intermédiaire des forums aux Arts et Métiers, et par sa participation à des recrutements, il a fait part de ses envies d'intégrer une direction d'usine. Mais, grosse déception, sa candidature n'est pas retenue pour faire partie de l'équipe projet de l'usine du Havre autour de la future Safrane, car selon lui, on privilégie les 'locaux'. On est en 1987, démarre une grande campagne de recrutements (qui avaient été bloqués jusque là) et on lui propose d'intégrer la petite équipe spécialisée des recrutements Jeunes Diplômés. Pendant deux ans, il va donc mener une grande campagne de communication auprès des Grandes Ecoles et recruter 300 jeunes ingénieurs, mais si Frédéric a trouvé ce poste passionnant, il prend conscience qu'il n'y a pas d'évolution possible dans ce Département des RH. « *Un ingénieur dans les RH, c'est comme un loup dans la bergerie, il faut avoir une forme de compétence pour faire ce métier là, donc c'était pas bien admis au niveau des rapports de pouvoir.* » Un poste vient de se libérer en usine, mais là encore sa candidature n'obtient pas le consensus.

Il retourne vers l'assurance-qualité, puisqu'un poste vient être créé « *d'adjoint au chef de service qualité de la Direction industrielle des Affaires internationales* », où apparaît dans toute sa splendeur la division fonctionnelle et hiérarchique des grandes entreprises. Frédéric est nommé sur ce poste, il a 32 ans et va donc voyager à travers le monde pendant trois ans,

puisqu'il est responsable de l'assurance-qualité pour les fournisseurs des usines implantées à l'étranger (Slovénie, Turquie, Taïwan, Argentine, Colombie). La vie de couple dans tout ça ? Il s'est marié avec une femme DRH chez Renault, elle aussi très investie dans son travail, et apparemment ses nombreux déplacements ne leur posent pas de problèmes, puisqu'ils n'ont pas d'enfants. Mais Frédéric est ambitieux, il veut des responsabilités de direction d'usine, et il ne veut pas attendre une promotion à l'ancienneté, traditionnelle à Renault.

En 1990, les propositions viennent à lui. *« Parallèlement à ça, comme tout ingénieur d'une école reconnue, on a de temps en temps des propositions de chasseurs de tête. »* On lui propose de devenir Directeur Assurance Qualité de Parker France, pour seconder *« un jeune Essec »*, qui était Directeur financier et vient d'être nommé directeur d'usine, *« qui n'a aucune culture industrielle et technique [...] Il s'avère qu'on a exactement le même âge, et que le courant passe, on ne sait jamais exactement pourquoi, mais plus tard, je découvrirai que c'est simplement en terme de conceptions du management »*. Celui-ci a besoin en plus d'un contre-pouvoir face au Directeur industriel, qui espérait cette promotion, *« un Centralien de 54 ans, comme quoi la notion d'âge est secondaire dans les promotions »*. Au bout d'un an, il est nommé par ce directeur, chef du projet de restructuration totale de l'usine, avec d'énormes investissements, afin de démontrer en interne que l'usine française est aussi compétitive que l'usine anglaise, et lutter ainsi contre un projet de délocalisation et ils réussissent leur pari avec des résultats excellents. Mais coïncidence ou non, Parker est vendue aussitôt à Gillette, et s'en suit une restructuration qui fait perdre au poste de Frédéric une grande partie sa raison d'être. *« On perd la commercialisation, on perd aussi l'après-vente, or dans la qualité, c'est perdre le contact avec le client [...] on perd le contrôle sur les décisions industrielles. »* On est fin 1995, et là encore pas le temps de s'interroger sur son avenir quand on est un cadre ayant prouvé son potentiel à 38 ans (avec un salaire de 430 KF), les propositions viennent à vous. *« Vous avez un chasseur de tête qui vient vous voir et vous propose des choses qui activent la réflexion qu'on fera de toute façon. »*

Le poste qu'on lui propose, Directeur qualité dans une 'start-up' de biotechnologies à Marseille est très attirant, car cette PME est en pleine croissance, les créateurs d'entreprise sont une population qu'il n'a pas encore fréquentée et la région Sud signifie une meilleure qualité de vie. Cette mobilité géographique est en plus désormais possible, car son épouse a quitté Renault et peut donc désormais le suivre. Par rapport à un travail trop stressant, *« elle a eu envie de prendre du recul, elle en avait ras le bol »*, elle a décidé de s'offrir une année sabbatique d'un an, pendant laquelle elle s'est lancée dans la peinture. Et elle ne retournera plus dans les Ressources Humaines, parce qu'elle *« se lance dans une reconversion dans les*

*arts plastiques* », même si elle commence à se rendre compte qu'une reconversion prend du temps, « *mais ça ne sert plus à rien de stresser* ». Frédéric s'investit à fond encore dans ce nouveau projet. Mais le beau projet vendu par le chasseur de tête se révèle décevant à l'arrivée, car le style de management des créateurs de la start-up (autoritaire, ne sachant pas déléguer, voulant tout contrôler) s'oppose de front à la culture managériale de Frédéric : autonomie et contre-pouvoir de l'assurance qualité. En de nombreuses occasions, les divergences de point de vue apparaissent et contrairement aux situations antérieures, où il existait d'autres opportunités d'évolution, ici l'évolution possible est uniquement en externe, ce qui lui est proposé au bout de 8 mois seulement. « *J'avais eu des soupçons, donc je suis pas étonné d'être convoqué pour m'entendre dire qu'il souhaite interrompre notre collaboration, donc licenciement pour un motif invoqué qui est insuffisance professionnelle, même si c'est son point de vue, je sais très bien que c'est des divergences entre management, enfin peu importe, il faut passer à autre chose.* » Alors qu'il ne l'avait jamais anticipé pour lui, Frédéric se retrouve donc à 40 ans au chômage. Dès que Frédéric quitte le monde de la grande entreprise pour une PME, il est donc confronté aux relations plus 'domestiques' avec les dirigeants, et expérimente le licenciement pour divergences de point de vue.

Dans le secteur de la publicité, Julie est habituée à ces relations très domestiques au sein de petites structures plus fragiles. Pour brosser un autre portrait de diplômé du supérieur, il m'a semblé intéressant de présenter sa carrière, car Julie a trois différences fondamentales avec Frédéric : elle est diplômée universitaire ; elle est une femme avec des enfants ; elle a fait une carrière dans le secteur de la publicité - communication, qui comme l'a montré J. Laufer (1982) est un secteur où la notion de carrière prend un sens plus transversal que hiérarchique.

### ***Julie ou la difficile gestion féminité / carrière, même dans la communication***

Julie arrive en France à 27 ans, en 1981, munie d'une maîtrise de Lettres modernes de l'université de Poznan (Pologne) et d'un fils de 2 ans, qu'elle va élever toute seule<sup>22</sup>. Très intéressée par la politique, elle aurait aimé faire Sciences politiques pour devenir journaliste politique, mais les études de Sciences politiques à l'époque en Pologne sont encore très contrôlées par le pouvoir en place, « *sont encore très tendancieuses* » et elle a opté pour les Lettres. Elle va continuer son activité militante de soutien à Solidarnosc en France, comme

---

<sup>22</sup> Comme toute femme cadre, Julie est habituée à ne pas parler de sa vie privée dans les entretiens et il a été très difficile pendant l'entretien de réussir à lui faire parler de l'articulation vie professionnelle / vie familiale quand son fils était petit...

journaliste à Radio-France et pigiste pour différents journaux, spécialisée dans les reportages sur Solidarnosc de 1981 à 1984. Mais progressivement *« les événements se sont tassés, il y avait moins de travail, et j'étais toute seule avec mon fils, c'était pas possible financièrement »*.

A la faveur d'une annonce, elle rentre comme assistante de publicité dans une petite agence et va faire une carrière dans la publicité à Paris entre 30 et 38 ans, *« univers à l'état d'esprit décontracté »* qui lui convient bien, où elle apprend son métier sur le tas. Dans la première agence, *« j'ai eu de la chance, dans une petite agence, on fait de la communication, du média planning, du travail avec les créatifs, j'ai appris toutes les bases du métier. »* Au bout de deux ans, elle démissionne pour rentrer comme chef de publicité dans une grande agence américaine, *« j'y ai appris la production et la rigueur »* et un an plus tard, par relations, elle devient chef de groupe dans une agence de communication rédactionnelle, qui malheureusement ferme en 1989. Mais Julie est une 'battante' et une chef(fe) de famille mono-parentale, elle ne se laisse donc aucune seconde de répit. Elle fait le forcing auprès d'une agence de publicité pour qu'ils lui laissent faire de la prospection, même s'ils n'ont pas de poste pour elle, et arrive en trois mois à leur rapporter assez de clients pour être embauchée comme directrice clientèle. *« J'y ai appris le marketing direct, la simulation de ventes, ça m'a donné une culture générale. »* Malheureusement cette agence est rachetée en 1992 et elle négocie son départ.

Pendant ces années là, comment fait-elle pour gérer sa carrière et son fils ? Comme une célibataire, elle décide seule de ses orientations de carrière, mais par contre, elle a appris à faire oublier qu'elle a un fils (d'ailleurs sur son CV, elle n'indique pas qu'elle a des enfants). Ce qu'elle regrette désormais : *« j'étais seule avec mon fils, dans des agences de pub où on travaille très tard, je crois que j'ai un peu bâclé son éducation »*. Son fils qui aujourd'hui a 23 ans, apparemment n'en a cependant pas trop souffert, en tout cas au niveau scolaire, car étudiant à HEC, il s'engage dans une carrière commerciale à l'international. Après un stage aux Etats-Unis et en Angleterre, il vient d'ailleurs de se rendre compte de son atout, être bilingue et avoir le réseau familial de sa mère en Pologne, alors que le marché polonais s'ouvre aux entreprises françaises, et fait actuellement un stage chez Renault à Varsovie.

Mais en 1992, son rapport à la carrière a changé, car elle vient de rencontrer un nouveau compagnon depuis un an, Stéphane, qui a un cabinet immobilier à Nice, et elle décide de la rejoindre avec son fils pour travailler dans le Sud. *« Je me suis dit : je vais respirer un peu, parce que j'ai travaillé dur pendant ces années. »* Mais en 1992, il n'y a pas de place pour elle dans les quinze agences de publicité de Nice qu'elle visite toutes, et au bout

de 4 mois, elle décide de retourner sur Paris, « *c'était mortel, j'avais l'impression d'être à la retraite !* » Puisque agent immobilier est une activité indépendante, Stéphane accepte à contre cœur de la rejoindre sur Paris et déménage. Elle trouve alors par annonce un poste à mi-temps dans la communication institutionnelle, où elle est chargée de communication de l'Association des directeurs de société d'économie mixte. A 38 ans, « *je n'avais plus l'âge de rentrer dans une agence de publicité, c'est plutôt des jeunes de 20, 30 ans et j'étais sorti du circuit* ». Ce mi-temps, c'est en plus parfait pour aider Stéphane à s'intégrer à Paris et être plus disponible.

Mais comme elle est hyper-active, elle décide aussi de reprendre des études, un DEA aux Langues O' pour retrouver le contact avec la Pologne où elle a gardé de nombreux amis. Elle travaille pendant un an sur le devenir de l'économie mixte en Pologne, ce qui l'amène à faire un stage au Ministère de l'agriculture polonais pendant ses vacances, mais elle se rend rapidement compte que cette problématique de recherche n'a pas de sens sur le terrain. Elle se réoriente alors vers ses premières amours, et étudie le devenir politique de Solidarnosc, ce qui l'amène à faire des interviews avec de nombreux personnages - clés de l'époque et même d'anciennes relations. Ce sujet lui tient à cœur, mais elle est enceinte à 41 ans et très fatiguée, même si elle passera tous les oraux brillamment une semaine avant d'accoucher. Elle avait prévu de rédiger pendant son congé de maternité, après la naissance, mais elle n'avait pas prévu qu'elle serait si fatiguée, que sa fille pleurerait toutes les nuits. Finalement, elle recommence à travailler et elle ne soutient jamais son DEA, car elle n'a pas obtenu de délai supplémentaire pour la rédaction.

Alors qu'elle s'est promis de ne pas passer à côté de sa fille, « *j'ai toujours le remords de ne pas m'en occuper assez* » et de se contenter de son poste à mi-temps, on lui propose de nouvelles responsabilités : directrice de la communication du projet de tramway sur Orléans. « *Je me suis dit, une expérience comme ça, ça doit être passionnant* ». Même si son fils et son compagnon préfèrent rester sur Paris, elle relève « *le défi* » et loue un appartement sur Orléans où elle vit seule avec sa fille âgée seulement d'un an, et revient le week-end. Elle a demandé cependant de commencer sur un CDD d'un an (avec un salaire de 350 KF), afin de voir si elle arrive à gérer sa carrière et sa famille, mais elle est obligée de se rendre à l'évidence : « *c'est désastreux pour les relations familiales* ». Elle adore ce projet et le mènera jusqu'au bout, « *c'était passionnant humainement et professionnellement* », mais elle essaye de trouver un autre système la deuxième année. Elle négocie un mi-temps sur 3-4 jours pour un nouveau CDD d'un an et fait les allers-retours entre Paris et Orléans dans la journée, « *2h quand tout va bien, mais 4h de transport quand il y a les grèves* », et c'est son compagnon qui s'occupe

de leur petite fille. Au bout d'un an, elle doit se rendre à l'évidence : ce n'est pas viable. « *J'étais un zombi, je mettais trois jours à m'en remettre et je repartais.* » Elle est contactée par un chasseur de tête juste avant la fin de son CDD pour monter la filiale d'une grande agence de publicité à Varsovie, projet qui l'enthousiasme, mais elle refuse. Stéphane ne la suivrait pas. « *Il m'a dit : 'Tu te rends compte, l'hiver il fait nuit à 3 h !' et impossible de le convaincre...* »

Cependant, le fait qu'elle se soit retrouvée au chômage il y a plus d'un an pour des raisons familiales, ce n'est qu'à la fin de l'entretien qu'elle l'avoue, car dans tous les entretiens d'embauche, elle avance un autre prétexte. « *Je ne peux pas dire que pour ma famille, j'ai renoncé, ça ne se fait pas, ils ne vont pas me trouver sérieuse.* » A 45 ans, elle a tenté pendant 6 mois de travailler avec Stéphane dans son agence immobilière, « *je me suis dit : maintenant ma vie, c'est l'immobilier [...] ça nous a permis d'être ensemble.* » Mais un peu à contre cœur, car « *mon métier me manque, quand vous avez travaillé pendant des années* ». Elle commence donc à rechercher activement un poste dans la communication institutionnelle depuis six mois, mais en résumé, « *La carrière ou l'enfant, c'est le problème éternel des femmes. Quand on a des responsabilités, on a envie d'être avec son enfant, et on ne veut pas non plus lâcher son travail. [...] Il n'est pas facile à trouver l'équilibre, je jongle !* » On pourrait rajouter aussi que la négociation conjugale dans les couples à double carrière, ce n'est pas une mince affaire. Cet exemple révèle ce qui est en général invisible pour les cadres masculins : le soutien domestique dans la carrière du cadre (Wajcman, 1996<sup>23</sup>), qui leur permet de faire carrière tout en ayant des enfants, ce qui est beaucoup plus problématique pour les femmes, et explique le fort taux de femmes célibataires ou divorcées dans notre échantillon. Cette dimension sera particulièrement développée dans la troisième partie.

Les différents récits de carrière ont permis de montrer que les circonstances du départ de l'entreprise peuvent être plus ou moins personnelles et plus ou moins douloureuses : fin du CDD pour Julie, licenciement pour insuffisance professionnelle pour Frédéric, licenciement pour faute pour Denis, transaction après une procédure d'éviction pour Simon, modification substantielle de contrat qui se règle aux prud'hommes pour Cédric.

Le chômage dans la carrière des cadres renvoie à des évolutions dans la gestion des entreprises, mais aussi à des spécificités du rapport entre l'entreprise et ses cadres. L'analyse des causes de la rupture du contrat de travail des cadres de notre échantillon permet-elle de

---

<sup>23</sup> «The managerial career is still largely dependent upon the services of a wife at home, or a housewife substitute in the form of paid domestic services» (Wajcman, 1996, p. 609).

porter un jugement sur l'évolution de la gestion des cadres par les entreprises ? Bien que tous ces extraits ne reflètent bien sûr que la vision des cadres licenciés, leur version de l'histoire de la séparation et que leur direction présenterait sûrement une autre version, j'ai décidé d'analyser la manière dont ces personnes avaient vécu et interprété leur départ, car mon matériau était très riche.

### **3.3. La gestion réelle des entreprises : les circonstances du départ**

Selon différents auteurs, la principale cause du chômage des cadres entre 1990 et 1995 réside dans le changement de l'architecture des entreprises, qui sous la poussée de la concurrence croissante et mondialisée, et en raison de la crise économique, se sont orientées vers le modèle de 'l'entreprise flexible'. Ainsi selon M. Spielman (1997), l'aplatissement des lignes hiérarchiques et le développement de l'entreprise en réseau (fournisseurs / entreprise / clients), et une déstructuration / restructuration permanente de l'entreprise sous l'impact des fusions et rachats permanents sont les facteurs principaux de la vulnérabilité croissante des cadres. Mais dans notre échantillon, ce 'chômage de restructuration' n'a pas touché n'importe quels cadres : principalement les cadres âgés et/ou promus, dans des fonctions techniques de production dans l'industrie et des fonctions commerciales et technico-commerciales dans les grandes entreprises.

Les cadres de PME - PMI sont aussi plus vulnérables, dans le sens où les difficultés économiques peuvent entraîner le licenciement d'une partie du personnel ou même la fermeture de la PME. D'autre part, les relations de style plus interpersonnelles qui caractérisent l'univers de la PME peuvent expliquer des licenciements en raison de divergences avec la direction ou en raison du changement de l'actionnariat familial. Tout le secteur des services aux entreprises, caractérisés par des structures de petite taille (agences de publicité, SSII, cabinets de formation) semble être lui aussi un terrain plus propice à l'accident de carrière que les grandes entreprises. On retrouve donc la variable centrale de l'insécurité pour les salariés selon S. Paugam (2000) : le type d'entreprise et sa santé économique, l'intégration professionnelle est plus incertaine dans les PME.

A côté de ces facteurs de type économique, il existe d'autres circonstances expliquant le chômage d'un cadre, qui sont davantage liées à la spécificité de la relation entre un cadre et son entreprise (changement de direction entraînant un remaniement du personnel d'encadrement, différends ou désaccords professionnels, refus de déclassement professionnel, d'un contrat moins avantageux, niveau de salaire, etc...), ou plus liées aux problèmes des couples à double carrière (démission pour suivi de conjoint). Peut-on avancer, comme une

étude de l'UNEDIC de 1967, que « les causes de rupture du contrat de travail sont assez sensiblement différentes selon l'âge du cadre : les causes d'ordre économique atteignent en plus grand nombre les cadres âgés, alors que les causes de rupture plus spécifiques aux cadres touchent davantage les jeunes »<sup>24</sup> ?

D'autre part, étant donné le niveau de salaire des cadres, et la relation de confiance qui doit normalement exister entre un cadre et sa direction, les grandes entreprises peuvent être tentées de pousser un cadre à la démission plutôt que de le licencier, comme dans le cas de Simon. « La démoralisation, collectivement orchestrée, parfois jusqu'à l'effondrement de l'image de soi, a constitué le substitut institutionnel du licenciement, le moyen le plus économique, à la fois matériellement et symboliquement, de la compression du personnel » (Boltanski, 1982, p. 429). Ou de maquiller en départ volontaire un licenciement par l'intermédiaire d'une 'transaction', où l'on essaye d'obtenir une compensation financière. « Il s'agit là d'une forme de corruption, puisque la victime s'abaisse à ses propres yeux tout en masquant aux autres son échec. Elle renonce à son rôle, mais sauve la face [...] On peut se dire et dire aux autres que l'on est content de quitter son emploi avec d'autant plus de conviction que l'on peut faire état d'une pension confortable. En ce sens, les pensions sont des dispositifs automatiques de consolation » (Goffman, 1989, p. 290). H. Bouchiki et J. Kimberley (1996), qui ont étudié les trajectoires de 19 cadres dirigeants ayant vécu un 'accident de carrière' avancent que le chômage peut prendre la forme d'une 'révocation surprise' ou plutôt d'une 'guerre de tranchée', qui signifie bien que l'entreprise espère que le cadre déclare forfait avant qu'elle ait besoin de le licencier, avec un parachute doré. Retrouve-t-on encore ces procédures d'éviction dans les restructurations des années 1990 ? La « transaction » est-elle une situation intermédiaire entre le licenciement économique et le lent processus d'éviction, qui évite surtout aux cadres de recourir aux prud'hommes ?

On avance souvent que les nouvelles générations de cadres sont plus conscientes de leur vulnérabilité, ce qui expliquerait leurs comportements de mercenaires, moins fidèles à l'entreprise que les anciennes générations. Peut-on expliquer par quels mécanismes les cadres, jeunes comme vieux, sont plutôt convaincus que le chômage n'arrive qu'aux autres, les incompetents ? Si le départ de l'entreprise est présenté par la direction comme résultant d'un manque de compétences, comme un problème lié à la personnalité du cadre, on peut imaginer que cette épreuve du chômage favorise une remise en question personnelle du cadres. D. Schnapper avait tiré de ses entretiens cette hypothèse sans véritablement la tester : « On peut penser que toutes choses égales par ailleurs, la crise de statut est atténuée ou aggravée,

---

<sup>24</sup> Cette étude est citée par Benguigui, Monjardet (1970) et Doublet, Passelecq (1973).

selon que les circonstances du licenciement apparaissent plus ou moins indépendantes des qualités de l'individu » (Schnapper, 1994, p. 203).

### L'intégration incertaine dans une PME

Plusieurs cadres de notre échantillon se retrouvent au chômage car la PME dans laquelle ils travaillaient soit traverse une crise temporaire, soit a fait faillite.

#### ***Un risque de faillite plus élevé des petites structures***

La crise de 1992-93 a par exemple entraîné la fermeture de nombreux cabinets de conseil aux entreprises, qui prodiguaient des conseils en formation, recrutement ou organisation, en raison de la chute de l'activité des grandes entreprises, leurs principaux clients. Le cabinet conseil dans lequel Mireille (49 ans) était devenue responsable de formation (autodidacte), notamment autour des normes ISO 9002, fait par exemple partie de ceux-là. Il a fermé ses portes en 1992 en entraînant le licenciement de 10 personnes et depuis elle n'a jamais retrouvé un tel poste. Elle retrouve ensuite un poste de secrétaire de direction dans une PME de transport, mais elle fait partie d'un licenciement collectif un an après étant donné les difficultés du secteur.

Cette trajectoire n'est pas unique. Comme les cadres autodidactes au chômage ont plus de chances de se réinsérer dans une PME que dans une grande entreprise, il n'est pas rare que leur chômage soit ensuite récurrent, étant donné les difficultés des PME. Nathalie elle aussi a été licenciée en 1999 d'un cabinet de conseil en formation, spécialisé dans la formation en informatique et le conseil en RTT, qui rencontre des difficultés et a dû se séparer d'une de ses collaboratrices sur trois salariés. « *Ce n'est pas le secteur, parce que la formation professionnelle en informatique, et le conseil autour des 35h, ça marche bien, mais c'est plutôt un problème d'organisation, de structure, il manque des bases à cette société* » (Nathalie, 35 ans).

#### ***Des petites structures pas toujours bien gérées***

La mauvaise gestion d'une PME, mais aussi un secteur très concurrentiel (la franchise en coiffure) est à l'origine du licenciement économique de Christiane, diplômée d'école de commerce, qui avait été débauchée un an auparavant de l'agence de publicité où elle travaillait par un de ses clients pour être responsable du développement commercial. Sur quatre personnes, ils ont dû licencier la secrétaire six mois avant, et la responsable de promotion ensuite, pour ne garder que le créateur de la marque et son fils.

« Malheureusement, faute professionnelle pour moi, je ne m'étais pas assez renseignée sur sa santé financière. C'est le problème des petites entreprises, on n'a pas un état réel des finances et si on a des bilans qui ne sont pas très clairs, on vous répond qu'on a peut-être fait exprès, parce que des gens abaissent les résultats pour ne pas payer ci ou ça » (Christiane, 38 ans). Cette expérience l'a échaudée, et si elle peut, elle voudrait retourner dans une grande entreprise, « *c'est plus stable* », alors que pourtant elle a été elle-même gérante de société dans le textile pendant six ans et est fille d'entrepreneur.

C'est plutôt une gestion financière opaque qui est à l'origine du dépôt de bilan de la SSII dans laquelle travaille Martin (36 ans). Après des années de restructuration du service régional R&D du constructeur informatique dans lequel cet ingénieur universitaire est chef de projet, leur centre de profit est fermé en 1995. On lui a proposé plusieurs fois des missions longues à l'étranger, mais dans un contexte de restructuration, il préférerait attendre avant de s'expatrier. « *Si on part pendant 2 ans, on ne sait pas qui on aura en face quand on revient.* » Le fermeture du site lui a donné raison en partie. L'opacité des stratégies de l'entreprise peut donc être un frein à la mobilité internationale en interne. Les ingénieurs et cadres décident de racheter le contrat de représentation du constructeur et montent une SSII, avec la participation d'une holding « *pour avoir une sécurité financière* ». Mais malheureusement, ils se rendent compte progressivement que la gestion financière de la holding n'est pas transparente et que leur chiffre d'affaires est utilisé pour financer d'autres structures. Ils décident alors de déposer le bilan. Cette expérience de la PME, « *même entre copains* », a convaincu Martin qu'il vaut mieux retourner chez un constructeur, où il y a en plus des possibilités de carrière et de formation, ce qui est essentiel dans un secteur comme les nouvelles technologies où le renouvellement de techniques est très rapide.

### ***Le collaborateur dans un capitalisme familial et interpersonnel***

Même les cadres dirigeants diplômés sont beaucoup moins stables dans une PME que dans une grande entreprise. Comme l'a montré déjà l'exemple de Frédéric, mis à pied pour 'insuffisance professionnelle', alors qu'il est diplômé des Arts et Métiers et a une brillante carrière à seulement 40 ans. Julien est aussi particulièrement représentatif de ce phénomène, puisque ce jeune diplômé d'école de commerce (36 ans) a choisi de travailler à des postes de direction de PME pour le compte d'autrui pour ensuite lui-même diriger sa propre entreprise. Cependant, quand il a remonté la première maison d'édition de cartes postales qui battait de l'aile quand il est arrivé, la propriétaire décide d'en reprendre la direction et le licencie pour 'manque de résultats', situation paradoxale. Débauché par un concurrent, il réintègre le poste

de Directeur général d'une maison d'édition de cartes postales, mais le secteur est saturé et il est obligé de déposer le bilan. Cela ne lui a pas ôté le goût d'entreprendre, mais par contre dans un autre secteur : « *tout sauf sous-traitant de la grande distribution, informatique, BTP et cartes postales* ».

Ce sont d'ailleurs dans des PME familiales que se trouvent les deux cadres qui ont été licenciés pour 'faute grave' et ont amené leur employeur devant les prud'hommes<sup>25</sup>. Dans le cas de Marie, chef comptable au siège de la holding d'un groupe de PME dans le transport, c'est parce qu'elle avait refusé de fermer les yeux sur des « *magouilles* » dans la trésorerie interne et qu'elle avait refusé d'avaliser des factures anti-datées que la direction administrative l'avait prise en grippe. Au bout de deux mois de pression (12 lettres recommandées), ils réussissent à trouver le prétexte : « *ils m'ont licencié parce que j'avais fait un bon de commande qui n'avait pas été visé par le directeur. Or je faisais par jour à peu près un million de francs de bons de commande à contre-signer, et là c'est un bon de 900 F qui aurait été omis d'être visé, en plus c'était lui qui l'avait sauté, alors tu vois un peu le ridicule, c'est la faute qu'ils ont retenu pour la faute 'grave'. [...] Ca dévalorise, même si on sait que c'est pas vrai, on se sent coupable un petit peu, on se dit : mais qu'est-ce qui m'arrive ? est-ce que c'est ma faute ?* » (Marie, 39 ans).

Pour Charles (54 ans), ingénieur diplômé du CNAM, la 'faute grave', c'est surtout d'être le Directeur Général (DG) d'une PME membre d'une groupe familial au moment où les fils du fondateur reprennent la succession. Un des fils reprend son poste de DG. « *Or de directeur, il n'y en a pas deux, il espérait que j'abandonnerais ... mais je me suis accroché, je me disais que j'allais pas retrouver mieux.* » Suivent six mois de pressions : déclassement comme commercial, diminution de salaire, puis brutalement un licenciement pour 'faute grave' qui l'oblige à quitter l'entreprise le jour même. « *Abominable, du jour au lendemain, vous prenez vos cliques et vos claques, comme 'sujet à faute grave' ! [...] Or cette société, c'était un peu comme mon bébé, j'avais tout monté, quand j'étais arrivé, il n'y avait rien !* » Dans son cas, l'employeur a préféré jouer la carte de la conciliation prud'homale, qui lui permet de ne pas payer toutes les indemnités conventionnelles de licenciement. « *J'ai obtenu gain de cause, mes 300 000 F de préavis et indemnités de licenciement plus 500 000 F (mais je ne les pas encore eu) de dommages et intérêts avec paiement immédiat. Mais ça s'est terminé par un accord à l'amiable avec mon ancien employeur, sur des bases moins fortes que cela, sinon ça reportait à dans trois ans.* » Il retrouve deux mois après un poste de

---

<sup>25</sup> A Paris, depuis 1996, on traite davantage d'affaires dans les trois salles de la section encadrement des prud'hommes que dans celle de l'industrie, où sont examinés les conflits ouvriers : 3 565 nouveaux dossiers en 1996, 4 407 en 1998 (Livian, in Bouffartigue, 2001a).

directeur chez un concurrent du même secteur, mais comme souvent cette PME a également des difficultés et dépose le bilan un an après.

Ces quelques exemples confirment que la situation des cadres de PME est moins stable que celles des grandes entreprises. Les cadres promus ou formés sont traditionnellement plus présents dans cet univers. Mais avec le développement de l'entreprise en réseau, des sociétés de service, de la sous-traitance, les cadres même diplômés commencent à intégrer des petites structures. Même si je n'ai pas d'exemples dans notre échantillon, la mode bien connue des 'start-up' dans le secteur des technologies a semble-t-il séduit pendant plusieurs années les étudiants de grandes écoles qui auparavant dédaignaient les PME, où les possibilités de carrière sont beaucoup plus restreintes. Mais l'échec retentissant de certaines start-up, la chute du NASDAQ et le phénomène actuel des 'start-down' ont peut-être rappelé l'avantage des grandes entreprises 'à la papa'. Si les organisations plus bureaucratiques comme les grandes entreprises sont critiquées pour leur inertie, elles ont souvent quand même les avantages relatifs de la 'bureaucratie' au sens de M. Weber : des règles écrites et moins d'arbitraire, des règles de promotion plus transparentes, reposant plus sur l'ancienneté et moins sur la naissance ou sur les relations d'amitié ou d'inimitié (même si bien sûr elles n'en sont pas exemptes) et surtout leur relative stabilité.

### Le 'chômage de restructuration' des cadres âgés

Même si des grandes entreprises font l'objet de fusions / restructurations, dans un mouvement de concentration qui touche tous les secteurs, il me semble que certains types de cadres ont été sélectionnés en priorité lors de ces vagues de licenciements : les cadres âgés promus, les cadres subalternes, les 'gros salaires' et, éventuellement, les syndiqués. Aucun jeune cadre diplômé de mon échantillon n'a fait les frais d'une restructuration, ce qui semble bien confirmer l'importance du facteur âge et salaire dans la vulnérabilité des cadres. Les directions avancent des arguments qui témoignent de la montée d'un management à dominante financière (plus qu'industrielle) pour licencier les cadres âgés lors des restructurations de l'entreprise : il faut supprimer les postes en doublon après une fusion, il faut contrôler la masse salariale, il faut réduire les lignes hiérarchiques pour rendre les organisations plus plates.

### ***Les doublons d'une fusion / rachat / restructuration***

A l'origine du licenciement de plusieurs cadres de plus de 40 ans (Jacques, Hugues, Paul, Simon pour son deuxième licenciement, Raphaël), on trouve une fusion / restructuration

/ rachat qui entraîne la suppression d'un site ou des fonctions en doublons. Jacques était ainsi monté en interne comme directeur technique d'une usine produisant du vin, mais le regroupement de la production sur d'autres usines entraîne la fermeture progressive de son site, avec des plans sociaux sur plusieurs années qu'il met en place avant de se licencier en dernier. *« Mon entreprise a regroupé sa production sur Bordeaux et Lyon, et fermé ce site, il y avait déjà des responsables de production sur ces postes là, on n'allait pas en enlever un pour en mettre un autre »* (Jacques, 43 ans).

La logique organisationnelle semble implacable et n'est pas vraiment remise en question par ces cadres licenciés dans des plans collectifs ou individuels. Cette mésaventure peut en plus leur arriver plusieurs fois, en raison des mouvements de concentration dans un secteur. Simon avait réussi à retrouver un autre poste de directeur de laboratoire chez un concurrent dans le même secteur des sociétés de service dans le pétrole. Mais elle est encore rachetée par une société américaine et il est licencié au bout d'un an, licenciement surprise qu'il apprend par un courrier. *« On avait été racheté là aussi par une autre boîte qui avait déjà son responsable qualité, un chef de labo que je connaissais très bien, un ingénieur maison ancien de la boîte, qui gagnait deux fois moins que moi. C'est lui qu'ils ont gardé. L'excuse qu'on m'a donné c'est : tu étais en plus dans l'organigramme, mais moi je sais qu'il était moins cher ! »* (Simon, 50 ans).

### ***La volonté de contrôle de la masse salariale : viser les gros salaires***

Les cadres âgés avaient bénéficié de la progression de salaire par ancienneté, et certains pensent que les restructurations permettent de faire des économies dans la masse salariale si les gros salaires sont éliminés. Charles par exemple pense que les problèmes de fin de carrière des cadres sont logiques. *« C'est une réaction logique quand vous êtes employeur. Quand vous êtes en fin de carrière, vous réussissez à trouver des jeunes, donc déjà avec (ce qu'on croit) un avenir à plus long terme, quasiment à moitié prix, et avec des performances que l'on peut estimer égales. Et dès qu'on peut dégommer, on dégomme, et vous retrouvez des tas de vieux cadres, de 50 ans, de 55 ans. [...] Je pense qu'il y a beaucoup de charrettes de personnes "âgés", parce que simplement ils coûtent trop cher, ce n'est pas un problème de compétences, ni de dynamisme, mais c'est parce qu'on peut trouver sur le marché beaucoup moins cher, la moitié, voire le quart »* (Charles, 54 ans).

D'autant plus que les salaires des cadres ont beaucoup moins augmenté dans les années 1980. Nicolas est bien placé pour le savoir, car en tant que DAF (Directeur Administratif et Financier), c'est lui qui a pensé les plans de restructuration de différentes

filiales d'un groupe familial pendant plusieurs années, mais le groupe est progressivement asphyxié. *« Au fur et à mesure que j'avancais, les économies que je pouvais faire, de 11 sociétés quand j'ai intégré le groupe, on s'est retrouvé à 5 sociétés, parce qu'il y avait eu des fusions, des licenciements, des repositionnements. Mais le problème était une perte de chiffre d'affaire, à cause de la concurrence, de mauvais choix d'investissements, de la perte d'un marché en sous-traitance, etc mais aussi de la perte de marge. Tous les efforts que je pouvais faire derrière pour restructurer, faire des économies d'échelle, recapitaliser, étaient réduits à zéro au bout de chaque saison. »* En raison des difficultés financières, il propose même de diminuer son salaire de cadre dirigeant qu'il estime trop élevé (*« 560 KF brut, plus 100 KF de primes, plus la voiture »*) ou de prendre plus de responsabilités. A son retour de vacances, il apprend qu'il est sur la liste des 9 cadres dirigeants qui sont licenciés : *« une charrette où tout le staff de l'entreprise a été décapité, le directeur commercial, un directeur technique, le directeur financier, le directeur communication ... »* Pourquoi lui ? Il pense que dans le choix, les relations d'inimitié, les coteries ont joué en sa défaveur. Mais il est financier jusqu'au bout des ongles : *« J'ai pris ça de façon tout à fait philosophique. Je me suis dit : De toute façon, les actionnaires ont toujours raison. Et je pensais en plus me recaser très vite »* (Nicolas, 43 ans).

### ***Le reengineering et le raccourcissement des lignes hiérarchiques***

La crise de 1992-93 a été l'occasion de repenser l'organisation de l'entreprise, notamment en terme de niveaux hiérarchiques, et de passer d'une organisation pyramidale à une organisation plus plate, travaillant en réseau. Tous les cadres commerciaux et technico-commerciaux interviewés, qui sont en général des cadres autodidactes ou des techniciens promus en ont fait les frais. Quel que soit le secteur : Philippe, plasturgie dans un trust chimique hollandais ; Jean, informatique dans un groupe américain ; François, BTP dans une multinationale américaine ; Maurice, électronique dans un groupe français. *« J'étais responsable régional technico-commercial, mais en 1992 l'entreprise a dit : il y a quatre commerciaux en France et y en a deux de trop, donc ils en ont viré deux dont moi »* (Maurice, 54 ans). On retrouve là l'exacte description des changements organisationnels réalisés par M. Spielman (1997). *« Les services commerciaux ont souvent vu disparaître les lignes horizontales de directeurs ou d'animateurs régionaux, parfois les deux. L'autorité hiérarchique remontait alors vers le siège où le directeur des ventes reprenait le flambeau en s'astreignant à des séjours beaucoup plus fréquents en province. Les services financiers pouvaient simplifier leur structure en regroupant direction financière et direction comptable.*

Dans les usines, direction technique, direction d'exploitation et direction de production qui formaient trois niveaux superposés pouvaient être regroupés en un seul niveau de fonction » (Spielman, 1997, p. 19).

Suivant les entreprises, cette diminution des lignes hiérarchiques a souvent entraîné des fermetures d'agences, avec des plans collectifs de reconversion pour les plus chanceux. « *Une restructuration sur toute la France, c'était une entreprise multinationale américaine, qui a des bases en France, en Allemagne, en Italie, les agences ont été redispachés autrement, des gens ont été mis au chômage, en passant par la convention de conversion* » (François, 50 ans). Mais les restructurations se sont parfois traduites par un déclassement des cadres promus, comme Philippe (40 ans) qui s'est retrouvé technico-commercial non cadre 'vendu' par son entreprise à un client distributeur : « *toutes les négociations ont été faites dans les hautes sphères et moi j'ai rien eu à dire* ». Il sait d'ailleurs que dans le secteur des plastiques, le poste qu'il occupait, technico-commercial régional, n'existe plus. « *J'étais un faire-valoir de la société, j'animais un réseau, mais dans toutes ces sociétés, ces intermédiaires-là sont supprimés, ce n'est plus que de la vente en directe, vous avez un stock et des commerciaux sédentaires au téléphone. Je ne retrouverai jamais un poste comme ça* » (Philippe, 40 ans). Pour d'autres enfin, les restructurations se sont traduites par des pressions au départ après des 'mutations' qui n'étaient pas de bons présages. « *Ils ont fermé mon agence et j'ai été muté à Paris, et ils m'attendaient au virage [...] Mon directeur m'a convoqué et m'a menacé de me licencier pour faute. J'ai dit : « Je regrette, mais je ne donnerai pas ma démission ! » Et il m'a dit : « Plutôt que de vous mettre licencié pour faute, je vais vous mettre licencié économique, ça va arranger tout le monde. » Et voilà !* » (Jean, 46 ans).

### ***La transaction pour éviter le lent processus d'éviction***

Quand les relations se détériorent entre un cadre et sa direction, on constate en effet deux types de réactions : certains s'accrochent et une lente procédure d'éviction se met en place qui vise à les pousser à la faute, comme Simon ; d'autres essayent d'éviter la guerre de tranchée dont on ne sort pas indemne, et essayent de négocier leur départ dans les moins mauvaises conditions possibles. Luc a vraiment été complètement détruit psychologiquement par un an de pressions au départ, parce qu'il ne voulait pas accepter « *qu'on me jette dehors* » et n'a d'ailleurs pas retrouvé d'emploi quatre ans après. Il avait profité de l'expansion de l'informatique, puisque sorti avec une maîtrise d'informatique en 1968, il avait d'abord connu la mobilité des jeunes ingénieurs chefs de projets dans une SSII dans les années 1970, puis après un passage par deux DESS de Marketing et de Stratégie Commerciale, avait intégré en

1978 un constructeur pour faire une belle carrière de Directeur commercial, chez Bull puis chez Digital Equipment (devenu Compaq). Il avait vécu tous les signes de la réussite professionnelle : « *Tous les ans j'avais été primé parmi les meilleurs commerciaux de France, même la 10<sup>e</sup> année parmi les meilleurs commerciaux d'Europe, on m'avait offert une superbe croisière avec ma femme, j'avais reçu des stylos en or, en argent ... j'avais tous les diplômes internes de reconnaissance.* » Il avait choisi de « *redescendre* » directeur technico-commercial en province à la fin des années 1980, à la fois en terme hiérarchique et géographique, pour privilégier la qualité de vie après la naissance de son fils.

Mais en 1991, Digital est confrontée à une grave crise liée à l'évolution technologique, car elle s'était plutôt spécialisée dans les gros ordinateurs destinés aux entreprises et avait sous-estimé le développement de la micro-informatique à usage personnel. Digital décide de réduire ses coûts de fonctionnement sur trois postes : la masse salariale, l'immobilier et les frais de déplacements, mais n'organise pas de plans collectifs d'incitation à la mobilité externe qu'à partir de 1992 autour de l'idée de 'projet personnel' (Cayla, 1995). Comme cette entreprise américaine se vante de ne jamais licencier, dans une politique sociale de respect de la personne, elle incite aux départs volontaires. Or Luc n'est pas volontaire. Il se rend progressivement compte qu'il n'est pas le seul concerné. « *Ils ont tapé essentiellement d'abord dans les forces commerciales, donc des gens au dessus de 40 ans, ceux qui avaient les plus gros salaires de commerciaux, mais pas les directeurs d'agence, les grands directeurs commerciaux sont restés, mais les cadres juste en dessous. Et j'ai eu plusieurs collègues aussi bien à Paris qu'en province, que j'appelais et puis tout d'un coup, pouf, il n'y avait plus personne au téléphone. J'avais leur numéro de téléphone personnel et donc j'ai fini par savoir qu'ils avaient dû démissionner parce qu'il y avait eu des pressions très fortes ... Ils ont vécu des pressions très fortes auxquelles ils n'ont pas résisté. Il y en a qui démissionnaient au bout de deux jours, mais d'autres qui restaient quinze jours, mais c'était tellement intenable qu'ils partaient, et moi il s'est passé la même chose : on m'a demandé de démissionner, j'ai refusé et je suis resté un an !* » Pourquoi s'est-il accroché ? Lui-même ne le sait pas vraiment. « *Quand on m'a dit tout d'un coup : T'es plus bon à rien, t'es plus rien ... Moi j'ai dit : Je ne vais pas partir comme ça, je vais pas partir comme un voleur, alors que j'ai d'excellents résultats.* » Fin 1991, Digital accepte de mettre en place des plans de licenciements économiques collectifs, mais étant donné ses mauvaises relations avec la direction, on lui refuse le droit d'en faire partie.

Luc passera d'ailleurs une heure de l'entretien à me décrire point par point le processus d'éviction, revivant chaque détail comme si c'était hier, la blessure narcissique

n'étant pas du tout refermée, comme s'il essayait encore de comprendre ce qui s'était passé, qui avait pu inventer cette machine diabolique pour rendre les gens incompetents aux yeux des autres salariés. On lui retire tous les signes symboliques du cadre (voiture, remboursement des frais sans discussion, bureau, ordinateur, secrétaire ...) et on augmente sa charge de travail (augmentation du secteur, des objectifs, des responsabilités, des équipes ...) « *On m'a littéralement noyé, mais la tête sous l'eau. Tous les jours j'étais de plus en plus mauvais, j'étais le dernier des derniers, on m'a humilié par tous les moyens possibles et on m'agressait, y avait une agression verbale, presque physique des managers qui descendaient de Paris ou même localement, de mes collègues qui je l'imagine, voulaient défendre leurs positions et qui m'ont attaqué bille en tête.* » Cette histoire se dénoue trop rapidement pour que Luc ne soit pas convaincu que ce n'était pas sa compétence personnelle qui était en jeu. Il réussit enfin dans son réseau relationnel au Lyon's Club à trouver un directeur régional de Digital à qui il fait part de la situation qu'il subit. Moins d'un mois après, il négocie un licenciement transactionnel. « *Le dernier jour, au dernier moment, je suis monté à Paris pour signer le protocole d'accord de mon départ, et j'ai posé la question au directeur du personnel : « Mais pourquoi on m'a fait ça ? ». « Je ne sais pas. », il m'a dit, « Maintenant que je te connais mieux, que je vois ta carrière chez Digital, tes résultats etc, je ne sais pas ! » D'où venaient ces mouvements, est-ce que ça venait des Etats-Unis, de l'Europe, de la France, ou des gens locaux, je ne sais pas... »*

La procédure de la transaction est donc un moyen d'éviter cette éviction ou au moins d'y mettre un terme, puisqu'elle permet au cadre et à l'entreprise de ne pas indiquer de motif, et de négocier le montant des indemnités. Elle est définie comme un départ négocié à l'amiable, qui permet l'évitement de la garantie de procédure (Loi du 13 juillet 1973)<sup>26</sup>. Une fois sortie de Sciences Po, Annie a fait toute sa carrière dans une mutuelle d'assurance comme cadre technique, mais avoue que depuis le début des années 1990, la crise économique a changé le discours de la direction : « *La charge de travail a augmenté sans cesse et on a commencé à voir un nouveau discours qui n'a rien de mutualiste : si vous n'êtes pas content, y a 500 personnes dehors qu'attendent votre place* » (Annie, 45 ans) Est-ce lié à son âge ou son activité de syndicaliste (à l'UGICT-CGT) ? Toujours est-il qu'elle fait progressivement l'objet de pressions jusqu'à ce que sa direction monte un dossier pour faute professionnelle

---

<sup>26</sup> « La pratique du décrutement est devenue une spécialité aussi fine que celle du recrutement. [...] Toute l'opération d'évitement de la loi consiste justement à ne pas mettre cartes sur table à l'occasion de l'entretien préalable ou de l'énonciation des motifs. Les frontières entre les fautes inhérentes et non inhérentes à la personne du salarié sont en effet suffisamment floues pour que la menace de mauvais renseignements transmis aux embaucheurs potentiels conduisent à l'hésitation et à la prudence et incitent le cadre à la recherche d'un départ négocié » (*Cadre CFDT*, n°374, octobre 1996).

contre elle et l'envoie devant le conseil de discipline. Elle sait que le dossier ne tient pas, mais elle ne peut plus continuer à travailler dans ces conditions. Elle résiste un an, le temps de passer par correspondance sa Licence de droit à la Sorbonne pour réactualiser ses compétences, puis négocie un licenciement transactionnel en 1997. *« J'ai décidé de partir, mais pas sous la pression comme ça. J'ai tenu jusqu'à ce que j'ai ma Licence, puis j'ai décidé de partir, parce que j'en avais ras la casquette ! »* Elle va d'ailleurs poursuivre des études universitaires pour essayer d'optimiser cette épreuve, financée par les AFR (Allocation Formation Reclassement).

Elle n'est pas la seule à avoir anticipé son départ par une formation avant d'accepter une transaction, c'est aussi le cas de Pierre. La SSII dans laquelle Pierre travaille depuis six ans rencontre des difficultés financières en 1994 et cherche se débarrasser des gros salaires. *« On nous incitait fortement à aller voir ailleurs. »* Il négocie alors un congé de formation pour se reconvertir dans l'environnement, mais à l'issue de son DESS à l'école des Mines de Paris, il ne trouve pas d'emploi aussitôt et réintègre son poste, ce qui n'est pas bien vu par la direction. Il anticipe alors ce qui peut se passer ensuite et décide de ne pas s'accrocher. *« J'avais deux possibilités, ça doit être classique chez beaucoup de personnes, soit m'accrocher à la boîte, puisque j'étais dans mon bon droit, je n'avais rien à me reprocher et je risquais qu'ils me mettent à l'épreuve, qu'ils m'envoient à Lille pendant un an et qu'ils m'emmerdent. Soit partir et essayer de négocier au mieux mon départ, ce que j'ai fait et on a négocié une transaction »* (Pierre, 45 ans)

Seuls ceux qui ont été licenciés dans des plans sociaux collectifs semblent ne pas trop douter de leurs compétences professionnelles, mais ils sont rares parmi les cadres, qui font plutôt l'objet de licenciements individuels. Dans un licenciement collectif, on peut en effet faire le lien avec la conjoncture économique ou avec une réorientation de la stratégie de l'entreprise. Ceux qui ont négocié leur licenciement rapidement semblent d'ailleurs mieux vivre leur départ de l'entreprise, que ceux qui se sont accrochés et qu'on a poussé à la faute, ou que ceux qu'on a licencié pour faute ou incompétence professionnelle. Le vécu du chômage est effet lié aux circonstances de départ comme l'avait déjà analysé R. Ledrut dans les années 1960, et la honte est plus forte dans le cas d'un licenciement individuel. *« La vraie chute, c'est le renvoi. La chute n'est pas essentiellement perte de l'emploi, perte des ressources, mais exclusion ressentie comme une expulsion »* (Ledrut, 1966, p. 448). Or justement, après leurs promotions, les cadres âgés vivent souvent l'incitation à la mobilité des directions comme une expulsion, une exclusion.

Cependant, rares sont les cadres à avoir fait appel à un syndicat, à chaque fois la CFDT, pour les aider à négocier le départ de l'entreprise (Cécile, Joëlle), même si certains vont y chercher ensuite des informations dans le cas de démarches prud'homales. « Envisager de se syndiquer, c'est d'une certaine manière, reconnaître que l'on n'est pas ou plus capable de se défendre individuellement, de faire reconnaître par soi-même sa compétence et donc, en quelque sorte, admettre que l'on est déjà prolétarisé. [...] Dit autrement, ce serait renoncer à l'une des dernières marques de distinction symbolique, sinon comme cadre, du moins comme non-ouvrier » (Bouffartigue, 2001, p. 221).

Il me semble qu'il est possible à travers ces entretiens de comprendre pourquoi le sentiment de vulnérabilité était si fort parmi les cadres entre 1992 et 1993, comme l'ont montré toutes les enquêtes d'opinion, largement supérieur à leur vulnérabilité objective. Le 'reengineering' a bouleversé les structures des organisations productives et a déstabilisé les représentations habituelles des cadres sur le lien entre incompétence et licenciement. Ce sentiment de vulnérabilité était de plus entretenu fortement par le discours ambiant de la presse spécialisée cadre, qui dramatisait le chômage des cadres.

### ***La diffusion du sentiment de vulnérabilité par la proximité***

En général, un licenciement individuel d'un cadre est présenté aux autres collaborateurs comme la résultante d'un manque de compétences de l'intéressé, afin que l'entreprise se débarrasse d'un de ses salariés qualifiés sans ébranler la confiance de l'ensemble de ses cadres. Le départ des cadres âgés est souvent justifié en raison de l'obsolescence des qualifications. Avec la rhétorique des compétences, un cadre en activité se sent protégé par son intense investissement au travail, attesté par ses résultats. Dès 1997, le sentiment de vulnérabilité des cadres semblait avoir fortement décliné, comme l'a montré M. Fornes à travers des entretiens de cadres d'entreprises. « Curieusement, dans un contexte de crise, rares sont les cadres interrogés [en activité] qui craignent le chômage, y compris parmi les plus de 40 ans pourtant les plus vulnérables. Ces derniers ont conscience que le chômage peut les affecter un jour, mais considèrent qu'ils « ont de la ressource » (au sens propre et financier) et qu'ils pourront rebondir » (Fornes, 1997, p. 56).

Pour que le lien entre compétences et protection soit rompu, et donc aussi cette relation de confiance, il est nécessaire que soit dans leur entreprise, soit dans leur entourage, des proches considérés comme compétents soient licenciés. Les restructurations sont donc en général propices à la diffusion de cette angoisse, qui est parfois renforcée par l'utilisation de la menace au chômage comme outil de management. Même si les individus préfèrent parfois

se raccrocher au discours de la compétence plus sécurisant. « L'obscurité entretenue sur la signification du tri opéré dans le personnel alimente l'identification de ceux qui restent à ceux qui sont partis » (Clot, 1994, p. 83).

De même, les jeunes cadres ont l'impression que les licenciements de cadres âgés sont justifiés, alors que les cadres de la quarantaine commencent à comprendre que la compétence joue peu par rapport à la variable âge et salaire, quand dans leur entourage professionnel ou familial, des cadres de leur génération subissent progressivement le même sort. Ce mode de diffusion du sentiment de vulnérabilité par la proximité empêche de saisir les variables structurelles en jeu, à part en période de restructuration intense comme en 1991-93. Il explique pourquoi encore en 1999 des cadres qui n'ont eu aucun cadre au chômage dans leur entourage peuvent tomber des nues quand ils sont licenciés, croyant que cela n'arrivait qu'aux autres. Cela démontre aussi pourquoi pendant la période de restructurations des années 90-95, l'évaluation subjective de la vulnérabilité était beaucoup plus élevée que le risque objectif, et qu'elle a diminué progressivement depuis. Tous les discours actuels sur la nouvelle économie ont d'ailleurs peut-être fait diminuer la probabilité subjective, au delà de la probabilité objective de perte d'emploi.

Si le chômage des cadres âgés correspond à un chômage de restructuration, il semble que le chômage des plus jeunes est plus lié à la spécificité des relations entre les cadres et leur entreprise, en tout cas dans notre échantillon localisé sur la région d'Aix-Marseille. Le départ de l'entreprise s'explique plutôt par des différends ou des désaccords professionnels entre un cadre et sa direction, ou un refus du changement de la relation d'emploi (modification des objectifs, du contrat de travail, du salaire).

Le chômage des plus jeunes lié à la spécificité de la relation d'emploi cadre

### ***La 'greffe' n'a pas pris : différends ou désaccords professionnels***

Dans le langage des spécialistes du recrutement, un recrutement peut être considéré comme une greffe d'un nouvel élément dans un corps étranger, et cette greffe peut prendre ou au contraire être rejetée parce que l'alchimie n'a pas pris. Or justement plusieurs cadres se retrouvent au chômage à l'issue d'une mobilité professionnelle dans une nouvelle entreprise où ils n'arrivent pas à s'adapter au poste, à la culture d'entreprise, à la personnalité des dirigeants. C'est le cas par exemple de Frédéric (40 ans), l'ingénieur Arts et Métiers qui a été débauché par des chasseurs de tête pour travailler dans une start-up de technologie, mais qui a eu selon lui un désaccord avec la direction sur leur style de management : autorité /

autonomie. Cédric (39 ans) lui aussi s'est rendu compte que ses valeurs, sa culture de métier correspondaient au milieu de la grande distribution, et étaient décalées dans le milieu de l'intérim social. La mobilité externe n'est d'ailleurs pas l'apanage des diplômés des grandes écoles, puisqu'un autre autodidacte, Paul (47 ans) chef comptable de PME avait été aussi tenté à 40 ans par la mobilité externe, mais s'était rendu compte que le poste « *qu'on m'avait fait miroiter* » était tout autre, « *je n'avais pas beaucoup de marges de manœuvres* ». Il n'avait donc pas protesté quand il avait été désigné par le plan de licenciement moins d'un an après son arrivée après que l'entreprise ait été rachetée par un groupe américain.

### ***Une nouvelle équipe pour une nouvelle direction ?***

Il peut aussi arriver que des cadres se retrouvent licenciés dans une entreprise qui fait des bénéfices, dans un poste dans lequel ils sont considérés comme compétents, parce qu'ils représentent l'ancienne équipe, alors que la direction essaye de changer de stratégie ou vient de changer de directeur. Il arrive assez souvent que le départ d'un directeur de département entraîne celui de ses collaborateurs, parce que le nouvel arrivé veut imprimer sa marque à travers le style de l'équipe qu'il recrute, comme Simon en a fait l'expérience dans le cadre d'une restructuration. Adam, 24 ans, vient d'en faire les frais dans son premier poste dans une grande entreprise familiale, puisque le départ de son directeur est à l'origine du sien. Le nouveau directeur avec un style de management plutôt bureaucratique a provoqué en quatre mois le départ des sept anciens collaborateurs, et Adam est parti le dernier. « *Sur des questions de méthode de travail, je faisais partie de l'ancienne ère, de l'ancienne équipe, de l'ancienne méthode beaucoup plus basée sur le relationnel, sur la communication, c'était pas du tout un communicant, j'ai pas de critiques à émettre sur cette personne, que je respecte autant. Mais c'était un type très bureaucrate, très procédurier, qui fonctionnait beaucoup par notes, et j'avais pas été habitué à travailler comme ça. Moi j'avais été habitué surtout à faire du relationnel avec le client, d'essayer de créer des relations avec eux. Et lui il voyait ça autrement, c'était un type plus technique, plus froid et je me suis braqué.* »

Ce changement de direction n'est pas seulement caractéristique du milieu de l'entreprise, puisque Vincent était chef de projet dans une société d'économie mixte, réalisant des travaux d'aménagement urbain, mais n'est pas resté longtemps à son poste après les élections. La nouvelle équipe municipale ne voulait ni endosser les 'affaires' liées à l'ancienne direction, ni reproduire les mêmes manières de faire. « *L'interprétation de mon départ de cette société, c'est que le maire, après le rapport d'audit de la chambre régionale des comptes, qui montrait que l'ancien directeur s'en était mis plein les poches ... avait un*

*peu abusé de ses fonctions, a décidé de nommer non plus un privé, mais un fonctionnaire détaché à la direction de la société. Et ce nouveau directeur m'a cherché des poux dans la tête, il disait qu'il s'en allait à 15h30 et à 18h il repassait, ses adjoints aussi me traquaient, et finalement, compte tenu de la baisse d'activité, on m'a proposé une convention de conversion que j'ai accepté. »*

Les cadres servent donc parfois de fusibles, qui sautent quand la stratégie de l'entreprise se modifie et qu'un nouveau directeur veut imprimer sa marque sur ses collaborateurs. Bien sûr ce phénomène souvent se retrouve aussi dans les restructurations qui touchent les cadres âgés, mais le cas des plus jeunes cadres montre que cela peut aussi s'opérer dans des entreprises en expansion.

### ***Le refus de déclassement ou du changement du contrat de travail***

Les licenciements de cadres peuvent aussi être liés à la novation des contrats (changement des objectifs, clause de mobilité, rémunération variable), ce qui serait d'ailleurs de plus en plus fréquent dans l'entreprise flexible. En effet, l'employeur a le droit de modifier fortement le contrat de travail, si cela est justifié en raison de l'activité de l'entreprise<sup>27</sup>. Les commerciaux et technico-commerciaux font souvent les frais de ces changements de contrats, notamment en période de restructuration ou de difficultés économiques sectorielles. A 32 ans, jeune diplômé d'une école de commerce, Théo considère que les patrons de son agence de publicité n'étaient pas compétents dans la gestion de carrière de leurs collaborateurs. Il avait attendu deux ans sa première augmentation substantielle de salaire et venait juste d'obtenir une promotion comme responsable de la gestion de l'agence. Même si l'agence traverse des difficultés passagères, en raison d'une mauvaise politique de prospection, quand les deux dirigeants proposent une réduction aux quatre plus gros salaires, il s'y oppose. *« Ils m'avaient mis au même salaire qu'eux, à 300 KF brut, et ils me proposaient ensuite de redescendre à mon dernier salaire, 16 000 net, ce qui est une belle descente. En plus d'une manière qui ne m'a pas plu, parce qu'ils voulaient que j'abandonne la casquette gestion pour me concentrer sur la prospection commerciale avec eux »*. Il ne pensait pas par contre que l'épreuve de force conduirait à son licenciement. Il les menace de les envoyer aux prud'hommes, parce que le licenciement pour motif économique n'était pas complètement valable, *« même s'il était compréhensible »*. Le conflit débouche sur un licenciement transactionnel.

---

<sup>27</sup> « L'employeur tient de son pouvoir général de direction de l'entreprise le droit de procéder à des modifications des éléments substantiels du contrat de travail, dès lors que ces modifications sont justifiées par l'intérêt de l'entreprise » (Cour d'appel, 1995).

Les restructurations peuvent être l'occasion de changements de contrats, mais les salariés ne sont pas obligés de les accepter. La banque dans laquelle travaillait Catherine a justement décidé de restructurer ses activités liées au crédit immobilier, et les salariés de l'organisme patronal dont elle faisait partie sont « *basculés* » sur une autre structure. Ils dépendent désormais d'une nouvelle convention collective, ce qui entraîne des modifications substantielles de salaire. Or dans le cas de Catherine, au lieu d'avoir un salaire de 300 KF plus les primes, on lui propose « *150 KF en minimum garanti et le reste en rémunération complémentaire. Et j'ai demandé au CE [Comité d'Entreprise] : c'est quoi le minimum garanti ? C'est qu'on te paye si tu fais tes objectifs. Et le complémentaire ? C'est seulement si tu dépasses tes objectifs.* ». Or cette commerciale de 36 ans est au bout du rouleau, physiquement épuisée. Son ami l'a quittée parce qu'elle travaillait trop et la concurrence interne entre les différentes commerciales est intense et sans merci. Elle doit assumer des crédits très élevés, car elle vient d'acheter un appartement et paye encore la moitié du crédit de leur ancienne maison en vente (« *j'avais 7 000 F de charges foncières* »). Elle sait qu'elle a les compétences pour dépasser ses objectifs (elle l'a toujours fait), mais elle n'a plus la force de se battre, elle n'en a même plus envie. Elle refuse donc ce changement de contrat, à la grande surprise de sa direction. « *Ils ne m'ont pas cru jusqu'au dernier moment* », car elle était une de leurs jeunes cadres dynamiques. « *C'était trop, c'était la goutte d'eau qui a fait déborder le vase.* »

Cet exemple est symptomatique des contrats et rémunérations liés aux objectifs, qui sont la condition commune des commerciaux, mais qui se diffuse progressivement à tous les cadres en situation de 'manager', de 'responsable de profit', de 'chef de projet'. En effet, dans les nouvelles formes d'organisation du travail, la responsabilité vis-à-vis des résultats est décentralisée, et chaque cadre est placé en situation de chef d'une petite entreprise (mais sans en avoir les rênes). Cette augmentation de la responsabilité n'est sans doute pas sans lien avec l'augmentation du stress des cadres, dont les journaux se font l'écho actuellement.

Les commerciaux et le risque inhérent aux résultats

### ***Ne pas craquer sous la pression des objectifs : le 'cadre kleenex'***

Les professions de la vente sont des professions ouvertes aux autodidactes, où les salaires peuvent être très élevés pour des cadres jeunes, mais dans lesquels la carrière semble être très courte. En effet, plusieurs commerciaux se sont vraiment « *donnés à fond* » pendant plusieurs années, mais ont craqué sous la pression des objectifs. Cécile par exemple dans une

PME d'objets publicitaires, « *se noyait dans le boulot* » et avait des résultats excellents, ce qui ne lui laissait pas le temps d'analyser le vide de sa vie privée à côté. Elle fonctionne énormément à l'affectif et admire ses patrons créateurs d'entreprise auxquels elle est totalement dévouée. Mais une augmentation trop élevée d'objectifs dans une ambiance qui se dégrade progressivement, des collègues licenciés, casse son dynamisme. « *Lors de la réunion où l'on fixe les objectifs, j'avais fait un million deux l'année précédente, je prévoyais un million trois et mon patron me dit : vous êtes modeste Cécile, vous pouvez faire un million cinq. Je ne sais pas pourquoi, ça m'a bloqué, je me suis dit : je ne les ferai pas et je ne travaillerai plus chez vous. C'était la goutte d'eau qui a fait déborder le vase* » (Cécile, 36 ans). Mais au lieu de chercher un emploi pendant cette période, Cécile commence une dépression, perd progressivement confiance en elle et n'arrive effectivement plus à tenir ses objectifs.

### ***Etre toujours le meilleur n'est pas toujours possible : le blues des commerciaux***

Dans plusieurs cas, comme Cécile, quand les commerciaux se rendent compte qu'ils ne vont pas réussir à atteindre les objectifs qui sont trop élevés par rapport aux conditions du marché, du secteur, du produit, la réaction peut être inverse de celle attendue par la direction. Les objectifs ne créent pas une motivation, mais au contraire une démotivation, comme Sisyphe poussant son rocher prenant conscience qu'il n'arrivera jamais en haut. Au lieu de provoquer un 'bon stress', de l'adrénaline, cela se transforme en un stress 'paralysant', avec la menace du chômage. La pression sur les objectifs avait été bien vécue par Philippe tant que le secteur était en croissance, mais avec les restructurations du secteur de la plasturgie, il la vit progressivement comme une menace. « *J'avais une épée de Damoclès sur la tête* », qui progressivement le démotive. « *Même si je faisais de la formation pour mes commerciaux, j'ai compris un jour, je savais pertinemment qu'on ne le ferait pas : ils l'avaient fait avec 20 distributeurs et 10 commerciaux, on peut pas faire le même avec 3 agences et 8 commerciaux. Donc j'ai été licencié pour manque de résultats, car la démotivation n'a rien arrangé* » (Philippe, 40 ans). En plus, au niveau personnel, son père est atteint d'un cancer, ce qui détériore aussi son dynamisme. Dans ces professions où il faut toujours être le meilleur commercial, et avoir confiance en soi pour être convaincant, les difficultés de la vie privée se ressentent fortement dans la vie professionnelle.

Si la vie privée interfère indirectement dans les résultats des commerciaux, elle peut être à l'origine directe d'un départ de l'entreprise à l'initiative des cadres. Dans notre échantillon, ce sont principalement des femmes qui ont interrompu leur contrat de travail pour

des raisons liées à la difficulté de concilier la mobilité professionnelle et géographique dans des couples à double carrière.

### Le chômage des femmes en couple à double carrière

Le droit du travail autorise en effet un salarié à toucher des indemnités Assedic dans le cas d'une démission pour suivi de conjoint<sup>28</sup>, qui est en général un motif typiquement féminin. Sylvie par exemple ne voyait pas d'autre alternative par rapport à la mutation de son mari technico-commercial non cadre, qui pourtant avait un salaire nettement moins élevé qu'elle. Elle regrette maintenant amèrement cette décision, mais sur le coup, elle n'imaginait pas vivre une relation à distance sur le modèle des « couples TGV », comme l'avaient expérimentée deux amies à elle. Ils avaient pesé le pour et le contre, son futur mari n'allait pas refuser cette promotion alors qu'il espère passer cadre, et elle pensait retrouver facilement un poste de juriste d'entreprise. « *On avait autour de nous des exemples, j'ai une très bonne amie qui a fait du Paris-Toulouse pendant deux ans et demi, c'est usant et financièrement parlant, c'est pas très intéressant, parce que chacun son appartement, son billet d'avion tous les week-ends, ou un billet de train, mais quand on a bossé, le train est quand même plus long que l'avion ... Donc ça c'est assez vite imposé comme la bonne solution.* » C'est de plus pour elle l'occasion de quitter Paris pour s'installer dans la région Sud, avec l'image de la maison avec piscine, et de se rapprocher de sa sœur qui vient elle aussi de s'expatrier au soleil. Elle quitte une très bonne place avec des perspectives de carrière. Mais deux ans après, elle n'a pratiquement rien trouvé, à part un CDD de deux mois, et passera au moins une heure de l'entretien à justifier ce choix. « *Quand je dis qu'on a tout bouleversé cet équilibre, c'est que pour moi, c'est encore difficile à accepter.* » Dans le cas de Julie, c'était aussi pour essayer de concilier sa vie professionnelle avec sa vie privée, qu'elle avait refusé que son CDD soit converti en CDI, alors qu'elle aurait dû prendre la direction de la cellule de communication qu'elle avait mis en place.

Comme toujours, ce sont uniquement les femmes qui démissionnent pour suivi de conjoint, et les épisodes de chômage sont beaucoup plus fréquents dans les récits de carrière des femmes que des hommes. En effet, les femmes cadres ont des compagnons qui sont eux-mêmes cadres (ou qui cherchent à le devenir), et dans le couple, leur carrière devient le moteur de la mobilité sociale et géographique. A l'inverse, les hommes cadres âgés sont plus souvent mariés avec des femmes professions intermédiaires, même si les couples à double carrière semblent être fréquents dans les plus jeunes générations. On peut cependant imaginer

---

<sup>28</sup> Circulaire UNEDIC n°94-04 du 28 mars 1994

que ce sont les femmes qui progressivement, sans obligatoirement en être conscientes, ou par volonté de concilier vie professionnelle et vie familiale, mettront leurs carrières 'en veilleuse'. Seul un homme, Jean, explique son départ de l'entreprise en raison du suivi de sa compagne. A cause du chômage, la carrière de sa femme est désormais le moteur de la mobilité géographique. Quand il était venu à Aix-en-Provence pour devenir responsable régional d'agences de maintenance informatique en 1988, sa femme avait démissionné et retrouvé un emploi de secrétaire de direction. Après son licenciement en 1993, quand sa femme est mutée à Genève, il la suit, et recommence comme « *VRP de base* ». « *Quand mon épouse a été mutée, elle est partie, parce qu'il n'y avait pas d'autre solution, si elle ne partait pas, elle aurait été licenciée, donc on aurait été deux. C'était impossible de laisser passer ça comme ça. Donc je l'ai suivie* » (Jean, 46 ans). Mais au bout d'un an, l'entreprise de sa femme décide de transférer de nouveau le service de sa femme dans le Sud de la France. Il essaye de se faire muter au sein de son entreprise, qui a des structures dans le Sud, mais le poste de commercial est déjà pourvu, il réussit donc uniquement à obtenir un licenciement économique. « *J'allais pas rester tout seul en Suisse !* » (Jean, 46 ans). Il est donc obligé de démissionner.

En raison du développement des couples à double carrière, les négociations conjugales des projets de mobilité interne (liée à une mobilité géographique) et de mobilité externe vont sûrement devenir plus difficiles à gérer, aussi bien pour les individus que pour les entreprises. Comme les cadres étaient traditionnellement en couple avec une femme au foyer, la mobilité en spirale (mobilité géographique au sein d'un marché interne national ou international d'une grande entreprise) n'était pas entravée par la dimension familiale. Les entreprises commencent par contre à rencontrer de plus en plus de refus de mobilités géographiques de jeunes cadres masculins en raison de cette dimension familiale<sup>29</sup>.

### Conclusion : Les circonstances de départ et l'individualisation de l'échec

Entre l'idée de 'rupture radicale' et celle de reproduction de la hiérarchie sociale, j'espère avoir montré l'intérêt de la sociologie des professions pour analyser les changements qui affectent la relation d'emploi des cadres dans les années 1990<sup>30</sup>. La relative stabilité des « cadres de l'organisation » (typique de la banque et des assurances) s'oppose

---

<sup>29</sup> On peut remarquer que des cabinets de conseil aux entreprises commencent à développer des prestations pour les cadres supérieurs et cadres dirigeants d'inplacement, qui comprend l'accompagnement à la mobilité familiale et résidentielle dans lequel ils s'engagent à trouver un emploi pour la conjointe, une maison et même éventuellement une école pour les enfants...

<sup>30</sup> « Lorsque sont étudiés les effets des processus émergents sur les champs sociaux, on court le risque de prendre pour un changement majeur, une rupture, ce qui n'est peut-être qu'une variation anecdotique dans le cours réel de l'histoire. Il y a un point d'équilibre à trouver entre ceux qui font du prophétisme leur profession et ceux qui pensent que les structures sont inamovibles » (Lazuech, 1999, p. 119).

traditionnellement à 'l'instabilité' des « professionnels » (cadres de l'information, des arts et du spectacle ; cadres de la documentation et de la communication - publicité). Les parcours de carrière internes toujours possibles dans les grandes entreprises stables (sur le modèle des anciennes et actuelles entreprises publiques) s'opposent à la relative précarité des cadres de PME sous-traitantes ou des cabinets de services aux entreprises, soumis eux aussi aux aléas de la conjoncture. Dans ces petites structures, les relations entre le dirigeant d'entreprise et ses (ou son unique) cadre(s) sont plus interpersonnelles et révèlent plus fortement la condition de subordination des salariés. Les cadres qui ont fait leur carrière dans des petites structures, comme Julie dans la publicité, sont presque 'habitués' à la fragilité de leur position et gèrent pratiquement leur carrière comme des consultants ou des cadres 'free-lance'. Mais dans l'optique d'une 'gestion de carrière' transversale, ils se considèrent comme responsables du choix de la PME où ils étaient intégrés.

Les cadres sont davantage concernés par des licenciements individuels que par des licenciements collectifs dans le cadre de plans sociaux. Le développement des contrats par objectifs, sur le modèle des commerciaux, à travers la figure du 'responsable de centre de profit' ou du 'chef de projet', laisse d'ailleurs présager une augmentation des licenciements pour 'insuffisance professionnelle', liée à la non-atteinte des objectifs. Il faut espérer que cela ne va pas encore raccourcir les durées des carrières des cadres, sur le modèle des carrières des commerciaux, professions réservées principalement aux jeunes. Ce motif de licenciement est très déstabilisant pour un cadre, car même s'il sait qu'il était sur un secteur en déclin ou que les objectifs étaient trop élevés, il met en doute ses compétences professionnelles et est difficile ensuite à justifier auprès d'un recruteur. La modification des contrats de travail, et notamment des objectifs, donne d'ailleurs une très grande marge de manœuvre aux entreprises dans la sélection des 'compétents'. Cette augmentation de la responsabilité individuelle n'est selon moi pas sans lien avec l'augmentation du stress des cadres, qui doivent continuellement faire la preuve de leur compétence, sans pour autant pouvoir infléchir les stratégies des entreprises. Le 'blues des commerciaux' qui se retrouvent avec un stress paralysant lorsqu'ils se rendent compte que leur mission est impossible, contrairement à l'adrénaline stimulante, peut d'ailleurs être un effet pervers de cette pression individuelle accrue.

Dans les années 1990, les entreprises semblent fortement recourir à la « procédure d'éviction », ou harcèlement moral, qui consiste à pousser un cadre à la mobilité volontaire et qui se résout souvent par un licenciement transactionnel, pour éviter le licenciement pour faute grave. Seul un échantillon plus conséquent de cadres au chômage permettrait de vérifier l'intuition de L. Boltanski (1982) selon lequel ces procédures d'éviction ne sont pratiquement

jamais appliquées aux cadres diplômés d'école, qui seraient considérés avec beaucoup plus d'égard par les entreprises. Les différentes vexations subies dans cette procédure, et la démoralisation collectivement orchestrée, qui peut parfois durer longtemps si le cadre 's'accroche' comme Luc est selon moi à l'origine de véritables dépressions. Dans cette épreuve, en effet en général les cadres ont également perdu leurs amis-collègues, qui pour des raisons diverses (peur de perdre son propre emploi, incompréhension de la logique, ou même concurrence) s'abstiennent en général d'intervenir pour défendre ce cadre devenu 'suspect'.

L'évolution des organisations productives autour de la 'logique compétence' ne fait à mon avis que renforcer l'individualisation de l'échec qui était selon G. Benguigui et D. Monjardet la caractéristique du chômage des cadres. « La classe ouvrière a appris à lire dans le chômage l'histoire des crises du système économique et de ses contradictions. Le cadre, payant douloureusement un individualisme forgé par le jeu subtil de la hiérarchie et de la concurrence, n'y a vu longtemps que la sanction d'un échec individuel » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 112). En effet, il est difficile de distinguer derrière la sanction de l'incompétence les variables structurelles en jeu, principalement les trajectoires professionnelles antérieures (cadres promus et cadres formés opposés aux cadres diplômés d'école).

Il est d'ailleurs intéressant de constater que les cadres au chômage expliquent en général le chômage des cadres âgés par la logique de réduction de masse salariale, dans un contexte de fusion / restructuration et de management davantage financier, mais se considèrent eux-mêmes compétents. Ils ne font jamais allusion à leur autodidaxie ou leur absence de diplôme du supérieur pour expliquer leur départ de l'entreprise. Les réductions des lignes hiérarchiques et l'introduction des NTIC ont pourtant à mon avis surtout touchés les fonctions commerciales, technico-commerciales et les cadres de production, qui sont majoritairement non diplômés du supérieur en formation initiale.

Le développement de l'entreprise flexible en restructuration permanente peut donc se traduire par des mobilités professionnelles volontaires contrôlées par les 'héritiers', cadres avec des ressources (les 'jeunes cadres à potentiel'), tandis qu'elle peut signifier une précarisation objective des 'petits cadres', qui subissent ces évolutions (notamment les cadres âgés autodidactes d'origine populaire et les techniciens promus). Derrière les discours homogénéisants sur les mobilités externes, se retrouve donc l'éternelle hétérogénéité de la catégorie, ce que S. Monchatre (1997) avait par exemple retrouvé dans l'analyse des mobilités internes (entre les héritiers, les adoptifs et les étrangers).

## **Conclusion de la Partie 1**

### **Une catégorie et ses figures**

En conclusion, j'ai eu envie de faire un retour critique sur le vocabulaire utilisé dans les discours sur les mutations des cadres : cette 'catégorie sociale' aurait changé de 'figure' en raison des mutations objectives de sa relation d'emploi. Dans ce schéma théorique, il me semble que le rôle des porte-parole officiels ou officieux de cette catégorie est sous-estimé. En effet, ce sont les discours des syndicats, des consultants, des DRH, des journalistes, des experts scientifiques, qui donnent du 'sens' aux mutations objectives individuelles. Même si des individus forment une 'classe sur le papier', ils ne deviennent une 'classe pour soi' (une classe mobilisée consciente d'elle-même) que par le 'mystère du ministère', par l'intervention des professionnels de la représentation (Bourdieu, 1984).

Rappeler le rôle des porte-parole, dans une période de désyndicalisation et de développement de l'individualisme, peut sembler là encore anachronique. Mais ces acteurs jouent un rôle central dans les périodes de transition, puisqu'ils produisent des grilles de lecture du changement social et des repères pour l'action individuelle.

Mais il ne faut pas pour autant tomber dans une position purement nominaliste, la catégorie 'cadres' n'est pas seulement une catégorie 'inventée'<sup>1</sup>. Cette catégorie est objectivée dans un ensemble d'institutions spécifiques, qui me semblent assez bien résister aux tentatives d'éclatement menées actuellement par le management.

Sans être véritablement spécialiste de la sociologie du monde ouvrier, il me semble que ce débat quant à la distinction entre 'figure' et 'catégorie' a déjà eu largement lieu à propos de la fin ou de la déconstruction de la classe ouvrière. Si les ouvriers ont été transformé en entreprise en 'opérateurs', et ont progressivement disparu du champ médiatique, cela s'explique principalement par la crise que traversent leurs porte-parole, mais les classes populaires n'ont pas été dissoutes pour autant. Cette comparaison permet de rappeler le décalage entre l'hétérogénéité empirique d'une catégorie et l'homogénéité d'une 'figure' dans la rhétorique managériale ou dans les discours syndicaux.

---

<sup>1</sup> « Ce qui nous incline à conclure que si le groupe des cadres est « inventé », il résiste bien à ses inventeurs ; on conviendra que c'est un événement fort commun de l'histoire des groupes sociaux » (Raymond, 1982, p. 402).

## La fin de la figure de l'ouvrier et sa mutation en opérateur

Les ouvriers sont devenus de plus en plus invisibles dans l'espace public au profit des « exclus » et des « immigrés » dans les années 1980 et 1990. Cette invisibilité du deuxième groupe social dans la population active en terme d'effectifs, derrière les employé(e)s<sup>2</sup>, s'explique principalement par la perte d'influence de ses porte-parole. « Leurs porte-parole (les syndicats ouvriers, les délégués de l'usine, les militants associatifs, le « Parti »), qui avaient vocation à les représenter dans l'espace public, ont considérablement perdu de leur influence. L'image que le groupe ouvrier se faisait de lui-même s'en est trouvée ternie. Cette crise de la représentation a fortement contribué à la non - visibilité du groupe » (Beaud, Pialoux, 1999, p. 16). Dans les années 1980 de « réhabilitation de l'entreprise », incarnant le symbole de la résistance à la modernisation, les ouvriers ont également été dévalorisés dans les discours des intellectuels. « Progressivement et insensiblement, ils ont quitté l'horizon mental des faiseurs d'opinion (intellectuels, journalistes, hommes politiques, etc...) » (op. cit., p. 16). Mais pour reprendre la terminologie de K. Marx, que cette classe sociale ne soit plus une « classe pour soi », au sens de classe en lutte mobilisée et consciente d'elle-même, ne signifie pas qu'elle n'existe plus en tant que « classe en soi » (conditions objectives de vie communes).

Ce ne sont pas les mutations de la relation d'emploi des ouvriers (développement des statuts précaires, de l'intérim, des CDD, du temps partiel...) et l'hétérogénéité croissante de la catégorie des ouvriers qui sont principalement à l'origine de son éclatement, mais bien la crise de ses porte-parole traditionnels. La figure de « l'ouvrier » portée auparavant par ses porte-parole opérait un travail d'unification symbolique entre des fractions professionnelles très diversifiées, notamment entre une fraction d'ouvriers masculins avec une qualification, un métier et un emploi stable, et une fraction peu ou pas qualifiés, incluant une part notable de femmes et d'immigrés, de manœuvres et de journaliers agricoles... « Les ouvriers de la fin des années 1980 sont-ils plus hétérogènes que ceux des années 1960 ? La question a plus une charge idéologique qu'un contenu scientifique. Il est réel que le développement du chômage a marginalisé une partie de la main d'œuvre ouvrière et a provoqué la multiplication des statuts précaires. [...] Mais l'homogénéité de la classe ouvrière n'a jamais été totale antérieurement et les clivages en terme de sexe, d'âge, de qualification, de secteurs d'activité préexistaient à la crise contemporaine » (Capdevielle, Meynaud, Mouriaux, 1990, p. 70).

---

<sup>2</sup> Selon l'enquête Emploi 1999, les ouvriers constituent toujours 27,3 % de la population active (7 096 000) et les employés 29,6 % (7 705 000), tandis que les cadres et professions intellectuelles seulement 12,4 % (3 246 000), et les cadres d'entreprise uniquement 6,3 %.

Dans les entreprises, les 'ouvriers' ont été progressivement remplacés par des 'opérateurs'. Cette transformation est principalement le résultat des nouveaux critères adoptés par le management pour recruter les jeunes ouvriers : « la compétence », « l'adaptabilité », la « réactivité », le « potentiel », la « disponibilité » comme l'a montré l'étude de l'entreprise Hewlett - Packard (Balazs, Faguer, 1996). Ces critères flous ont l'avantage de permettre de recruter sur des critères de comportements sociaux davantage que sur des critères techniques et de faire un tri entre les 'employables' et les 'inemployables' (Beaud, Pialoux, 1999). Les jeunes générations plus scolarisées s'approprient cette figure dans une stratégie plus ou moins consciente de rejet du terme dévalorisé d'ouvrier et d'intégration à l'entreprise dans un contexte de chômage massif.

Cette disparition de la « question ouvrière » a donc des conséquences pratiques et idéologiques : « dans l'espace public, il est devenu incongru et presque tabou de faire référence aux problèmes du monde ouvrier, même à gauche. Trois dossiers en témoignent : la loi des 35h, le rôle dévolu à l'inspection du travail et la question du salaire ouvrier » (Beaud, Pialoux, 1999, p. 423). La dramatisation du chômage des cadres et le retour du thème du 'malaise des cadres' (ainsi que le débat sur les cadres et les 35h) dans les années 1990 révèle *a contrario* la forte visibilité des cadres dans le champ médiatique, politique et intellectuel, par rapport à la relative invisibilité des ouvriers et employés. La dramatisation de la 'déstabilisation des stables' a été collectivement orchestrée par les porte-parole de la catégorie des cadres. C. Didry (2001) faisait d'ailleurs remarquer à R. Castel que celui-ci avait peut-être omis de s'interroger sur la production sociale du discours sur la déstabilisation des stables, peut-être décalé par rapport aux conditions objectives de relative stabilité des « inclus »<sup>3</sup>.

### La fin de la figure du cadre et le débat : cadre nomade ou cadre précaire ?

De manière parallèle à la figure de l'opérateur, la figure du 'manager / cadre nomade' est principalement portée par le management et les responsables des Ressources Humaines, qui utilisent la rhétorique de la logique compétences pour flexibiliser le monde du travail et individualiser la relation d'emploi. Ce nouvel esprit du capitalisme vise à faire adhérer les cadres non plus à la défense des droits du salariat et des statuts acquis, mais à la défense de

---

<sup>3</sup> C. Didry rappelle que la question sociale a été posée en 1936 principalement par un syndicat, la CGTU, dans le secteur de l'armement et de l'aéronautique. « C'est face à l'inacceptable, dans une situation où les travailleurs sont bafoués, alors que leurs savoir-faire sont plus que jamais nécessaires (notamment dans le secteur de l'armement), que le syndicat - en l'occurrence la CGTU - apparaît comme une ressource pour mener une grève et occuper l'usine. [...] Aujourd'hui qu'en est-il ? La « nouvelle question sociale » que vous identifiez R. Castel, qui la pose ? Et qui se la pose ? [...] Peut-être faudrait-il également clarifier les données sur la place des emplois en CDI en France et établir la réalité d'une déstabilisation des stables par la multiplication des précaires » (Didry, Friot, Castel, 2001, p. 240).

l'esprit d'entreprise et de la prise de risque. Il me semble que dans sa stratégie de resyndicalisation à partir de 1998, pour se distinguer de la CFDT et ne pas perdre sa spécificité, la CFE-CGC a d'ailleurs abandonné la défense du 'cadre à statut' pour adopter cette thèse du 'cadre nomade' ou du 'professionnel' compétent quel que soit son statut.

Les jeunes diplômés ont été socialisés à cette nouvelle figure au sein de leur scolarité (Lazuech, 1999) et les cadres 'anonymes' en entreprise s'approprient cette figure, car elle permet d'espérer pouvoir 'forcer le destin' et d'envisager des projets personnels (Dany, 1997). Le développement de la figure du *coach*, chargé d'accompagner et de développer les compétences et le potentiel du *manager* et de *l'expert*, n'est peut-être d'ailleurs pas sans lien avec le développement des sociétés de services aux entreprises, qui vendent des prestations de *coaching*, *team-building*, *outplacement* et *inplacement*... Cette thèse me semble cependant être plus du registre performatif que du registre descriptif, car l'entreprise cherche toujours à fidéliser et à stabiliser ses meilleurs éléments, les jeunes cadres à haut potentiel (Falcoz, 1999), tandis qu'elle aimerait développer la mobilité volontaire des cadres anonymes (notamment les 'vieux cadres sans potentiel'), ceux qui justement sont le plus attachés à la sécurité, car leur employabilité sur le marché externe est faible...

La figure du 'cadre précaire' dans les années 1990 est principalement portée selon moi par les unions cadres dans les confédérations interprofessionnelles. Cette figure du 'cadre précaire' sert ces organisations syndicales qui cherchent à mobiliser les cadres aux côtés des autres salariés dans la lutte contre l'exclusion et le capitalisme. Le développement du chômage des cadres et le thème de la 'crise de confiance / malaise des cadres' permet en effet d'envisager de rallier les cadres en emploi à leur cause<sup>4</sup>... Qu'il existe des cadres au chômage et des cadres en position précaire dans les restructurations de leurs entreprises ne permet cependant pas d'en conclure à la 'précarisation' de la relation d'emploi pour l'ensemble de cette catégorie sociale. La diminution du chômage à la fin des années 1990 a d'ailleurs ébranlé en partie cette thèse de la précarité généralisée...

Il faut donc utiliser la notion de 'figure' sans tomber dans un travers nominaliste, en mettant à jour ses conditions sociales de production. Les cadres sont structurellement hétérogènes et existaient objectivement avant leur 'invention' (au sens de découverte d'un trésor) par les syndicats ou mouvements politiques de classes moyennes (Grelon, in Bouffartigue, 2001). Ils existent également à travers de nombreuses institutions spécifiques en dehors de l'entreprise (caisses de retraite, APEC, ANPE Cadres, syndicats), qui résistent à la

---

<sup>4</sup> Il serait d'ailleurs intéressant de voir si les adhésions syndicales de cadres aux confédérations interprofessionnelles ont augmenté pendant cette période ou si cela est resté faible.

‘déstabilisation’. Les porte-parole de cette catégorie essaient d’accompagner les changements objectifs à travers un travail de mobilisation symbolique autour d’une ‘figure’ centrale.

La comparaison entre l’éternelle dramatisation du chômage des cadres et la relative invisibilisation du chômage des ouvriers et des employés montre l’originalité de la catégorie sociale des cadres : le chômage remet en question la spécificité de la catégorie et donc l’existence même de ses porte-parole. Ce qui n’est pas le cas des classes populaires, dont le chômage est une des composantes structurelles de leur condition.

**Le chômage des cadres remet en question l’existence de ses porte-parole, celui des classes populaires non ...**

Les cadres forment un groupe dont l’hétérogénéité objective est dépassée par un travail d’unification symbolique des institutions et des porte-parole<sup>5</sup> (Boltanski, 1982). Leurs frontières sont d’ailleurs renforcées par l’expérience du chômage, car tous les cadres sont traités de façon homogène comme des ‘cadres-en-recherche’ avec un accès réservé aux services de l’APEC, de l’ANPE Cadres, du FNE - Cadres, des espaces emploi des caisses de retraite, du chéquier bilan de compétences (jusqu’en juillet 2001), des sites Internet spécialisés sur l’emploi cadre (*Cadres Online, Cadremploi, CV Cadres*), des associations de cadres en recherche d’emploi... Le terme de ‘cadre’ semble d’ailleurs beaucoup plus fréquemment utilisé dans l’espace de la recherche d’emploi que le terme de ‘manager’ ou ‘d’expert’, qui ne sont pas encore des ‘catégories’ en dehors de l’entreprise (au sens de ressources que s’approprient les individus pour appréhender la réalité). Dans le statut de ‘cadre-en-recherche’, l’APEC englobe d’ailleurs aussi bien les cadres en emploi que les cadres au chômage, la mobilité volontaire et la mobilité contrainte, ce qui permet une identification symbolique positive.

A l’inverse, pour les autres catégories (principalement les ouvriers et les employés), le traitement social du chômage s’accompagne d’un travail de catégorisation, de diversification des statuts, de différenciation des droits, qui tend à faire éclater la notion de chômeur en de multiples situations : stagiaires, bénéficiaires de tel ou tel dispositif, allocataires du RMI, fins de droit, etc ... ce qui permet de parler de la ‘crise’ de la catégorie chômage (Demazière, 1992a). Le sentiment de honte, voire de culpabilité, associé à la privation d’emploi interdirait d’assumer positivement cette situation et de se reconnaître dans une identité collective ou une

---

<sup>5</sup> « La cohésion demeure, car tous y trouvent d’une façon ou d’une autre, leur intérêt, au moins symbolique. L’espace du groupe est traversé par un cycle d’échanges où circule un bien qui n’est autre que le nom du groupe, son emblème : chacun, aux différentes positions objectives, a d’autant plus intérêt à se dire cadre, à se définir comme tel, que les autres font de même » (Boltanski, 1982, p. 472).

représentation politique (Galland, Louis, 1981)<sup>6</sup>. Le débat interne permanent des comités de chômeurs pour savoir comment il faut nommer ceux qu'ils représentent : 'privés d'emploi' ou 'chômeurs' ?, montre l'importance des symboles dans cette action. Une étude sur l'APEIS, Association pour l'Emploi, l'Information et la Solidarité des chômeurs et des travailleurs précaires (Bourneau, Martin, 1993) développe les aspects cognitifs de la mobilisation, la construction de *sa* réalité par le mouvement<sup>7</sup>.

Comme j'ai essayé de le montrer, l'ensemble des institutions spécifiques de la catégorie sont intervenues pour dramatiser le chômage des cadres au début des années 1990. En effet, l'APEC et les caisses de retraite sont financées par des cotisations spécifiques à cette catégorie de salariés, elles sont directement touchées dans leur financement par une augmentation importante du chômage des cadres et elles perdraient leur raison d'être si ce statut disparaissait. On peut donc comprendre pourquoi elles interviennent de façon active pour alerter l'opinion et les pouvoirs publics sur le 'drame' des cadres au chômage et évoquent le 'malaise' de l'ensemble des cadres, actifs et chômeurs. Ces institutions sont construites sur le principe du paritarisme, et les syndicats de cadres se font également le relais de cette dramatisation. Le service public de l'emploi, à travers l'ANPE Cadres, ne pouvait pas non plus rester insensible au développement d'un malaise des cadres et devait montrer que les pouvoirs publics se préoccupaient de la 'question cadre'.

A l'inverse, les associations de chômeurs<sup>8</sup> se sont souvent constituées dans l'espace vide laissé par les syndicats interprofessionnels (CFDT, CFTC, CGT, FO) et se sont ensuite heurtées à eux, ainsi qu'aux organisations caritatives qui revendiquent elles aussi une prise en charge des sans emploi (Pendaries, 1997). Le « Syndicat des chômeurs » (1981-1989), fondé par M. Pagat, a dès sa création rencontré l'opposition des syndicats ouvriers qui lui reprochaient de favoriser les divisions de la classe ouvrière et revendiquaient le monopole de la représentation des travailleurs (Fillieule, 1993). Les syndicats ouvriers refusent en grande partie de reconnaître les mouvements de chômeurs (à part la CGT), car cela reviendrait à admettre leur échec à défendre certains groupes sociaux. Les syndicats traditionnels considèrent encore souvent le chômage comme une situation temporaire et les revendications

---

<sup>6</sup> « Une organisation de chômeurs signifierait que l'on accepte de se reconnaître et d'être reconnu comme tel, alors que c'est avant tout ce que l'on veut masquer. Se grouper, au fond, ce serait vouloir rester chômeur » (Galland, Louis, 1981, p. 175).

<sup>7</sup> Les dirigeants de l'APEIS produisent un discours visant à dramatiser la situation des chômeurs, à diaboliser des responsables désignés (les Assedic : « les ripoux du cœur ») et à « angéliser » leur association (victime du système). Ainsi R. Dethyre, son président, pense que leur travail de mobilisation symbolique permet aux chômeurs de changer de statut et à leur souffrance individuelle d'accéder au débat public.

<sup>8</sup> On peut citer parmi les plus connues : AC ! (Agir contre le Chômage), MNCP (Mouvement National des Chômeurs et des Précaires), APEIS (Association Pour l'Emploi, l'Information et la Solidarité des chômeurs et travailleurs précaires).

des chômeurs peuvent s'opposer à leur défense des travailleurs en poste (recoupant la distinction insiders / outsiders)<sup>9</sup>. Certains syndicats ne soutiennent pas non plus les actions revendicatives contre les Assedic, quand eux-mêmes sont impliqués dans la gestion de cette institution (Clot, Pendaries, 1997)<sup>10</sup>. Ceci d'ailleurs pose particulièrement problème à la CGT, qui organise des comités de chômeurs CGT, mais ne soutient pas les revendications des associations de chômeurs de participer à la gestion des organisations paritaires<sup>11</sup>.

Enfin, la difficulté des mouvements de chômeurs à se faire entendre comme acteurs politiques légitimes, au contraire des porte-parole des cadres, met en lumière une condition essentielle de la mobilisation politique : l'accès au champ politique et médiatique<sup>12</sup>.

### Un accès facile des porte-parole des cadres au champ politique et médiatique

La dramatisation du chômage des cadres et la mobilisation des pouvoirs publics et des médias sur ce 'problème social' est à mon avis un contre-exemple permettant de réfléchir sur la relative absence des chômeurs non-cadres de l'espace public à l'époque. En effet, entre 1990 et 1995, la place grandissante du chômage dans les parcours individuels n'entraîne pas la création de mouvements politiques de chômeurs forts en France.

Comme j'ai essayé de le montrer, de par leur position dans la hiérarchie sociale, les cadres au chômage accèdent assez facilement au champ médiatique, que ce soit par la publication d'ouvrages (par d'anciens cadres de l'édition ou du milieu intellectuel) ou par l'intermédiaire d'associations valorisant des solutions alternatives au chômage (temps partagé, politique active d'emploi...). Ils font également l'objet d'attention des journalistes dont le lectorat est en majorité composé de cadres (*Le Monde*, *Le Nouvel Observateur*, *L'Express*...). Les syndicats de cadres, qui font déjà partie du champ politique des

---

<sup>9</sup> « Accepter la représentation d'associations de chômeurs revient à entériner l'idée que le chômage n'est pas une situation temporaire et transitoire. Les organisations syndicales estiment qu'elles seules ont vocation à défendre les salariés, y compris ceux momentanément privés d'emploi. Pourtant, leurs intérêts, à court terme, divergent de ceux des chômeurs. Les premiers paient pour les seconds, qui au fur et à mesure que leur chômage se poursuit sont exclus de l'aide sociale. Ils entendent être mieux indemnisés, au prix, si nécessaire, de nouveaux prélèvements sociaux » (Boutault, 1999, p. 118)

<sup>10</sup> L'APEIS a par exemple cherché à établir des contacts avec FO dans leur rapport de force avec les Assedic du Val de Marne, sans résultats, FO exerçant des responsabilités directes dans la gestion, malgré de récentes évolutions (Clot, Pendaries, 1997).

<sup>11</sup> « C'est plus complexe avec les associations de chômeurs, qui se sont développées sur une lacune des syndicats traditionnels. Nous avons des actions communes, mais nous ne pouvons les appuyer lorsqu'elles revendiquent d'être présentes dans des organismes comme l'UNEDIC » (J-P. Rozet, bureau confédéral CGT, *Libération*, 3/11/01).

<sup>12</sup> Idée que j'avais commencée à développer dans une communication à un colloque sur « Travail et politique » (Pochic, 1997).

organisations représentatives, peuvent alerter directement les pouvoirs publics dans les différents lieux de débats et de propositions.

A l'inverse, les chômeurs anonymes sont finalement assez invisibles, et l'entrée du champ syndical et politique des acteurs considérés comme représentatifs est bien gardée par des appareils qui acceptent difficilement la venue de nouvelles recrues<sup>13</sup>. De la même manière, les associations de chômeurs ont été très déçues de n'être pas invitées à la Conférence sur l'emploi de 1997<sup>14</sup>, et aux débats sur la Refondation sociale, malgré leurs demandes répétées. Seules ont été invitées les confédérations syndicales d'appellation d'origine contrôlée selon la tradition politique. Ces associations (AC ! et G-10) ont cependant réussi à faire reconnaître le caractère non-obligatoire du PARE par un recours en Conseil d'Etat. Sans être reconnues comme des acteurs politiques légitimes, elles jouent plutôt un rôle de « *grain de sable dans le dialogue social* »<sup>15</sup>.

L'hétérogénéité objective peut donc être dépassée par un travail d'unification symbolique réalisé par des porte-parole. L'hétérogénéité des chômeurs et des exclus, en terme d'intérêts et d'objectifs, n'est donc à mon avis pas la raison principale de la faiblesse des mouvements de chômeurs en France (Rosanvallon, Fitoussi, 1996)<sup>16</sup>. L'absence de porte-parole légitime des chômeurs ouvriers, ayant accès au champ intellectuel, médiatique et politique, me semble par contre essentielle.

---

<sup>13</sup> Commentaire toujours d'actualité, comme en témoigne la position de la CFDT par rapport aux associations protestataires (AC !, Attac, Aarrg !). « Concurrence ou complémentarité ? La réponse n'est pas simple et on n'a pas fini de la chercher. [...] Au delà, il faut se poser la question de la représentativité. C'est là que se fait la différence entre associations et syndicats représentatifs, qui ont, eux, la capacité de tisser des compromis en prenant en compte des logiques diverses. Ce que les associations ne peuvent faire » (M. Caron, secrétaire national CFDT, *Libération*, 5/11/01).

<sup>14</sup> C. Forcari, « Le désarroi des exclus du 10 octobre », *Libération*, 27 septembre 1997

<sup>15</sup> Expression extraite de « Des tribuns trublions », *Libération*, 3/11/01.

<sup>16</sup> « La difficulté de mobiliser et de représenter les exclus s'explique par le fait qu'ils se définissent d'abord par les pannes de leur existence, par des traits négatifs donc. Ils ne constituent pas, pour cette raison, une force sociale que l'on pourrait mobiliser. Ils ne sont pas les nouveaux prolétaires de la société de chômage. Ils n'ont pas à proprement parler d'intérêt commun. Ils ne forment nullement une classe objective, au sens que la tradition marxiste donne à ce terme (position dans le processus de production). Les exclus forment même par essence, une non-classe » (Rosanvallon, Fitoussi, 1996, p. 197).

## Introduction de la Partie 2

### La recherche d'emploi des cadres

« Qu'il s'agisse de fuir les questions qu'il se pose, ou son angoisse ; qu'il soit question de résoudre ses difficultés budgétaires ou de satisfaire aux rôles sociaux qui lui sont impartis, le plus simple pour un demandeur d'emploi, est encore de jouer au 'vrai chômeur'. Correctement. Docilement. Quels que soient ses projets professionnels et point de vue sur la règle du jeu (être le meilleur). Partant, très souvent, un chômeur se précipite et se noie dans un activisme irraisonné de recherche d'emploi. »

RATOUIS Hélène (1987), *28 mois au pays du chômage*, Nouvelle Cité (cadre au chômage, licenciée à 36 ans)

Lorsqu'il quitte son entreprise, un cadre ne sait en général pas ce qui l'attend et il va découvrir progressivement le monde de la recherche d'emploi, ses institutions, ses rites de passages (Assedic, ANPE Cadres, APEC), ses normes et ses codes. Le départ de l'entreprise provoque une remise en question personnelle, sur ses compétences, et sur ses différents choix passés, en terme d'orientation, de secteur, de taille d'entreprise, de type de poste. Il va rencontrer des spécialistes de la réinsertion des adultes, qui lui conseilleront de faire un 'bilan de compétences' pour construire son nouveau 'projet' professionnel et de mobiliser ses 'réseaux'. Le *projet* peut être défini comme une *catégorie*, c'est-à-dire un ensemble de « ressources cognitives et performatives construites et utilisées par les acteurs pour développer leurs activités dans le monde social » (Demazière, 1992a, p.18). C'est le pilier central du nouvel esprit du capitalisme, baptisé par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) *la Cité par projets*<sup>1</sup>. Elle s'inscrit clairement dans les tendances actuelles vers l'individualisation et la psychologisation des problèmes sociaux (Castel, 1981 ; Courpasson, 2000).

La sociologie peut-elle prendre comme objet d'étude la genèse et l'évolution des projets des chômeurs, qui reste pour l'instant une **notion à construire** ? En bilan des *Journées d'études sur le longitudinal* en 1999, cette question avait d'ailleurs été posée. « Si la notion de projet a un sens, il va falloir la construire... dans un contexte social où nous sommes

---

<sup>1</sup> « Nous avons baptisé cette nouvelle « cité », la *cité par projets*, en référence au monde flexible constitué de projets multiple menés par des personnes autonomes, dont les auteurs de management nous brossent le tableau » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 143).

confrontés à l'idéologie du projet, l'injonction au projet, particulièrement en direction de ceux qui ont le plus de difficultés à en construire un. Le projet est évolutif, incertain, lentement élaboré. Il résulte d'un arbitrage, d'une négociation avec soi-même et avec les autres. Il intègre des contraintes, une adaptation aux demandes institutionnelles. Peut-être faudrait-il engager une analyse longitudinale des projets qui permettrait d'examiner les interactions » (Degenne, Rose, Fournier, 1999, p. 72).

Pour comprendre la recherche d'emploi des cadres, et par là même les **mobilités professionnelles** sur lesquelles elle peut déboucher (reclassement sur un statut cadre, reconversion, déclassement, création d'entreprise ...), il m'est apparu progressivement essentiel d'inscrire cette recherche d'emploi dans une transaction biographique et relationnelle<sup>2</sup>. Comment penser la recherche d'emploi d'un cadre sans l'inscrire dans sa trajectoire antérieure ? Mais également comment comprendre les projets professionnels sans prendre en compte le poids des conseils (des intermédiaires de l'emploi) et des contraintes (généralement familiales) ? « En se centrant uniquement sur la question du retour à l'emploi et des risques d'exclusion, les recherches consacrées à la mobilité des chômeurs, et notamment des chômeurs de longue durée, négligent deux angles d'approche qui permettraient pourtant d'éclairer la construction de leur position par rapport à l'emploi en soulignant deux processus structurant de leur mobilité : d'une part le rôle de leur *trajectoire professionnelle* et des manières dont ils l'interprètent et se projettent dans l'avenir ; d'autre part les incidences des *interventions institutionnelles* dont les chômeurs sont les cibles et des systèmes concrets d'action dans lesquels ils s'inscrivent » (Demazière, in Coutrot, Dubar, 1992, p. 203).

Dans son bilan de la sociologie du chômage, Didier Demazière (1995b) appelait donc à l'intégration des **stratégies des chômeurs** dans les analyses de sortie du chômage, notamment en terme de comportements et d'arbitrages. « Mettre en relation l'emploi antérieur au chômage et l'emploi ultérieur renvoie tout d'abord aux processus de construction des trajectoires professionnelles : repérage des formes de stabilité, de mobilité, d'instabilité, mais

---

<sup>2</sup> Cette partie s'est enrichie de discussions autour d'une communication aux *XIX<sup>e</sup> Journées de l'Association d'Economie Sociale* consacrées à « L'économie sociale. Formes d'organisation et institutions » (Pochic, Chatenay, 1999), d'une communication aux *VII<sup>e</sup> Journées d'études sur l'analyse longitudinale du marché du travail* sur le thème « Essai d'articulation des approches qualitatives et quantitatives » (Pochic, 1999) et d'un rapport réalisé pour la CFE-CGC et l'IRES (Pochic, 2000). Rapport valorisé ensuite sous la forme d'un article dans la *Revue de l'IRES* (Pochic, 2001). Je tiens à remercier la revue de m'avoir invité à en discuter lors d'un comité de lecture ouvert à l'ensemble du laboratoire de l'IRES, et particulièrement F. Lefresne, Y. Fondeur, J.

aussi d'interrogations sur les stratégies des chômeurs dans la construction de l'employabilité » (Demazière, 1995b, p. 54). Et il conseillait de construire l'employabilité à l'aide des notions de transaction biographique et relationnelle. « L'explication et la compréhension des processus de différenciation des devenirs des chômeurs supposent d'articuler ceux-ci avec les marchés du travail, les structures familiales, les réseaux sociaux, les logiques des professionnels de l'emploi et des employeurs auxquels ils sont confrontés, comme elle implique de rendre compte des rationalités plurielles des chômeurs, de leurs stratégies, des interprétations qu'ils font de leur expérience » (Demazière, 1995b, p. 63). Notre travail s'inscrit dans cette lignée, puisqu'il analyse la recherche d'emploi des cadres, à travers leurs projets qui sont construits dans des transactions biographique et relationnelle.

Les projets des cadres s'élaborent tout d'abord dans une transaction plus ou moins directe avec les professionnels de la recherche d'emploi cadres, que l'on peut appeler les « intermédiaires de l'emploi » pour reprendre la terminologie du Centre d'Etudes de l'Emploi<sup>3</sup>. Les intermédiaires de l'emploi sont souvent spécialisés sur une dimension de la mise en relation demandeurs d'emploi / entreprise (formation, recrutement, licenciement, conseil). Ici je m'intéresserais particulièrement à une activité : le conseil ou « l'aide à la recherche d'emploi » selon l'expression de Sophie Divay (1999), sur le public des cadres demandeurs d'emploi.

### ***Les intermédiaires de l'emploi cadre et la logique employabilité***

Cette interrogation sur le rôle des intermédiaires de l'emploi spécifiques aux cadres est totalement issue de mes entretiens avec les cadres au chômage et ne correspondait pas vraiment à une hypothèse de départ, mais plutôt à une curiosité. Ces cadres avaient tous rencontré de nombreux spécialistes de l'aide à la recherche d'emploi, ce qui me laissait croire que la recherche d'emploi des cadres était très **encadrée**. Cette spécificité s'opposait aux constats répandus de sous-équipement du marché du travail en France pour les chômeurs non-cadres. Dans la construction de mon objet de recherche, les intermédiaires de l'emploi étaient au départ uniquement des terrains permettant d'accéder aux cadres au chômage. Ce qui me semblait au départ une contrainte d'accès au terrain a finalement pris un autre statut. Ces

---

Freyssinet et C. Dufour pour leurs exigences en terme d'administration de la preuve, mais aussi leurs encouragements.

<sup>3</sup>*Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi*, « Les politiques d'emploi et leurs acteurs. Des repères pour l'évaluation », n°34, 1995 ou « Les intermédiaires de l'emploi », n°36, 1997.

intermédiaires sont en fait à la fois des garants du maintien de la frontière cadre / non cadre et des acteurs clés dans la genèse et l'évolution des projets professionnels des cadres.

Pour décrire leur recherche d'emploi, les cadres utilisaient pratiquement tous les mêmes termes (projet, compétences, réseaux). Leur appropriation de ce vocabulaire était tellement forte, que de prime abord, je n'y avais pas fait attention. Analysant mes entretiens à travers une grille de lecture centrée sur le vécu du chômage, je pensais qu'ils utilisaient un vocabulaire cadre répandu dans le monde de l'entreprise ou même un vocabulaire personnel empreint de psychologie. Mais l'accumulation d'entretiens m'a fait progressivement prendre conscience que les cadres au chômage avaient été véritablement **socialisés** à de nouvelles normes d'emploi. Pour que cette socialisation secondaire soit généralisée, les intermédiaires de l'emploi devaient véhiculer tous à peu près le même genre de conseils, conseils d'ailleurs repris dans la presse spécialisée, qu'elle soit 'cadre' (*Le Monde, La Tribune, Les Echos, L'Usine Nouvelle ...*) ou plutôt 'recherche d'emploi / création d'entreprise' (*Courrier Cadre, Rebondir, L'Entreprise, L'Entreprise en solo, Entreprise et carrières ...*).

Afin de mieux comprendre mes entretiens et plus généralement la recherche d'emploi des cadres, j'ai donc réalisé des entretiens avec des spécialistes de la recherche d'emploi. On peut regrouper cette activité en voie de professionnalisation sous le terme créé par Sophie Divay (1999) de **conseillers de l'emploi**. Utiliser le terme 'conseillers' et non pas 'conseillers' accentue le caractère normatif de leur intervention. J'ai décidé d'interviewer uniquement des intermédiaires qui avaient été citées dans mes entretiens pour évaluer le 'marché local du conseil' aux cadres au chômage sur le bassin d'emploi d'Aix-Marseille. J'ai rencontré des intermédiaires aux statuts très divers : une association paritaire comme l'APEC ; un cabinet d'outplacement privé ; un centre de bilans de compétences dans un cabinet privé ; un centre de bilan de compétences dans une association patronale ; deux bases emplois de caisses de retraite ; deux associations de chômeurs cadres (l'une à dimension locale, l'autre membre d'un réseau national) ; deux associations de promotion du 'temps partagé'<sup>4</sup> (l'une locale, l'autre membre d'un réseau national). Je découvrais progressivement le 'marché du conseil' aux cadres au chômage, sans prétendre cependant à en faire un recensement exhaustif... J'ai également participé à des sessions d'aide à la recherche

---

<sup>4</sup> Le 'temps partagé' peut être défini au niveau théorique comme un temps partiel multi-entreprise. Mais il correspond au niveau pratique à une recherche d'emploi centrée sur des gisements potentiels d'emplois cadres à temps partiel dans les PME à travers la promotion d'associations développant le temps partagé.

d'emploi (à l'APEC, à l'AVARAP, dans une caisse de retraite), pour analyser les interactions entre les conseillers et les conseillés.

Le premier chapitre montre que derrière l'apparente hétérogénéité des méthodologies sur le marché du conseil aux chômeurs cadres se retrouve la même '**logique employabilité**'. Comme dans l'ensemble du champ de l'insertion, les catégories de motivation et de projet sont centrales dans l'aide à la recherche d'emploi spécifique aux cadres. Quel que soit le statut de l'intermédiaire de l'emploi et leur propre statut (salarié ou bénévole), les conseillers de l'emploi présentent la volonté, le(s) projet(s) et le(s) réseau(x) comme les facteurs principaux de retour à l'emploi. Cette aide à la recherche d'emploi est organisée autour d'un schéma presque téléologique : **Bilan** (de compétences) / **Projet** (professionnel et de vie) / **Marché** (envisager la mobilité fonctionnelle, la mobilité géographique, la création d'entreprise, le temps partagé) / **Action** (Communication et Réseaux). Les Techniques de Recherche d'Emploi sont présentées comme des outils efficaces et la condition nécessaire et suffisante pour organiser sa recherche d'emploi sur un modèle rationnel adapté au monde du travail en mutation vers 'l'entreprise flexible'.

Ces intermédiaires sont porteurs de ce **nouvel esprit du capitalisme** que L. Boltanski et E. Chiapello (1999) ont appelé 'la Cité par projets' et qui valorise la figure du 'cadre nomade'. Cette rhétorique présente le chômage comme une opportunité de faire un vrai bilan professionnel, de montrer sa capacité à rebondir. Il faudrait profiter de cette occasion pour se réorienter vers un emploi plus épanouissant, correspondant mieux à ses valeurs et à son 'projet de vie' (ou projet à long terme). Le projet professionnel serait le résultat d'une auto-réflexion individuelle rationnelle, guidée par le conseiller, cherchant à mettre en accord les goûts et valeurs de l'individu, ses compétences (savoirs, savoirs-faire et savoirs-être), et l'état du marché du travail. Le statut de l'emploi recherché (salarié, libéral, créateur d'entreprise, voire emploi aidé ou bénévole...) serait secondaire par rapport à l'idée centrale d'épanouissement personnel.

Comment expliquer cette homogénéité des discours des conseillers, aussi bien au niveau des méthodologies que du vocabulaire ? Leur formation d'origine, leur parcours professionnel, leurs références communes (psychologie et marketing), mais surtout leur situation de travail sur un 'marché du conseil' me paraissent expliquer leur utilisation de cette même ingénierie sociale (Villette, 1992). A partir de différents portraits de conseillers de l'emploi, et de leur trajectoire professionnelle, je souhaite montrer que les consultants sont des **passeurs de la logique de l'employabilité** dans plusieurs champs : formation / insertion /

recherche d'emploi / entreprise. « L'activité de l'intermédiaire est une activité de relation et de mise en relation, mobilisant à la fois des capacités d'empathie et d'objectivation. L'intermédiaire est un passeur entre différents espaces sociaux » (Simonin, 1995, p. 21). Certes, mais un passeur qui conserve la même logique et les mêmes outils de gestion de carrière quels que soient les champs et les populations.

### ***La mise à l'épreuve statistique de cette 'logique employabilité'***

Comme les autres intermédiaires de l'emploi confrontés à la lutte contre le chômage de masse dans les années 1980, les intermédiaires de l'emploi cadres véhiculent une définition instrumentale et psychologique de l'employabilité, et non sa signification statistique. « Il ne s'agit plus d'une sanction terminale, mais d'une évaluation individuelle centrée sur le potentiel et la motivation des personnes » (Gazier, 1990, p. 578). Et je rajouterais « centrée également sur la capacité à élaborer un projet ». Du schéma logique : la motivation et le projet permettent d'augmenter la probabilité de retour à l'emploi ( $A \rightarrow B$ ), ces intermédiaires ont tendance à déduire la contraposée ( $\text{non } A \rightarrow \text{non } B$ ) : ceux qui restent au chômage ne sont pas motivés, sont des assistés, n'ont pas de véritable projet. Or l'insertion (B) dépend aussi d'un certain nombre d'autres variables : diplôme, âge, conjoncture, marché local de l'emploi, type de métiers ... La face cachée de l'employabilité est donc l'inemployabilité, qui rend l'individu responsable de son exclusion, en faisant disparaître l'acteur 'entreprise' et les autres variables objectives du schéma explicatif. Peut-on affirmer que « toutes choses égales par ailleurs », être mobilisé avec un projet et être hyper-actif dans sa recherche d'emploi est une condition suffisante pour sortir du chômage ?

Dans le chapitre 2, il m'a semblé important de rappeler que dans les enquêtes statistiques, le projet et l'activisme dans la recherche d'emploi ne semblent être que des **variables de second rang** dans l'employabilité statistique. A partir d'un échantillon longitudinal de cadres au chômage extrait de l'enquête Emploi, j'ai essayé de tester l'impact des variables subjectives sur le retour à l'emploi, mais également sur le déclassement. Les projets doivent être reliés aux trajectoires antérieures. Les cadres autodidactes accepteraient plus facilement le déclassement que les cadres diplômés qui n'ont jamais connu d'autre statut. Les projets semblent également être évolutifs en fonction de la durée du chômage. Le projet doit s'analyser dans une transaction relationnelle, car la démotivation ou le découragement sont souvent l'intériorisation de jugements négatifs ou d'échecs répétés dans les démarches auprès des entreprises.

Même si, « toutes choses égales par ailleurs », le projet n'a qu'un impact limité sur le retour à l'emploi, analyser comment les chômeurs élaborent des projets permet de mieux comprendre comment ils vivent cette expérience de la recherche d'emploi. Les projets sont souvent pluriels, évolutifs en fonction de la durée, des opportunités et de la manière d'interpréter cette épreuve du chômage. Les chômeurs sont effectivement des 'acteurs', des 'sujets' qui donnent sens à leur existence<sup>5</sup>. Mais ce serait nier les inégalités sociales que d'oublier de replacer cette expérience par rapport à leur âge, leur parcours et leur origine sociale.

### ***Pourquoi les cadres s'approprient la figure du 'cadre nomade' ?***

De manière surprenante, dans l'espace de la recherche d'emploi, les cadres semblent tous progressivement accepter les nouvelles normes d'emploi et la mutation radicale de la figure du cadre. Exit le 'cadre-à-statut' qu'ils ont eux mêmes été, il leur faut s'adapter, se remettre en question et évoluer vers la figure du 'cadre nomade', cherchant à réaliser son projet de vie dans des réseaux. Pour une majorité des cadres que j'ai interviewé, un projet professionnel ne peut se construire qu'après un bilan de compétences. Et ils étaient nombreux à essayer de l'intégrer dans un projet de vie permettant d'équilibrer la place du travail par rapport à leurs autres pôles d'intérêt (famille et loisirs). C'est une preuve de l'intégration de la 'critique artiste' dans le discours managérial, puisque cette critique repose sur « le droit formel de pouvoir devenir qui l'on veut quand on veut » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 526).

Les consultants tenaient tous un même discours très convaincant, les cadres demandeurs d'emploi essayaient aussi de s'en (et de m'en) convaincre, et pourtant quelque chose me gênait<sup>6</sup>. J'étais surprise que des cadres adultes s'approprient aussi fortement ce discours psychologisant, que leur propre carrière souvent pouvait remettre en question, notamment ce 'modèle du projet'. Combien d'insertions heureuses n'ont pas de projet (selon l'expression de Coquelle, 1998) ? Pour relativiser le modèle de l'employabilité, il est donc

---

<sup>5</sup> « Quoi qu'il en soit notre analyse rappelle que les chômeurs de (très) longue durée ne sont ni des victimes passives de mécanismes aveugles d'exclusion de l'emploi que tous vivraient de la même manière, ni d'habiles acteurs arbitrant en faveur d'un principe général de rationalité ; ils ont aussi une histoire variée et susceptibles de réappropriations changeantes et sont aussi inscrits diversement et de manière fluctuante dans des réseaux sociaux » (Demazière, 1992, p. 79).

<sup>6</sup> J'ai donc suivi sans le savoir le conseil de D. Bertaux : « C'est aussi pour cela que le chercheur doit prêter une attention maximale à tout ce qui le surprend, le dérange, voire le choque, car ces réactions spontanées constituent autant de signes que le réel ne correspondait pas à ce qu'il attendait [...] Si le chercheur sait être attentif à ce qui déstabilise ses représentations, il pourrait bien parvenir à un basculement d'hypothèses, à un renversement de perspective qui s'apparenterait à la fameuse 'rupture avec le sens commun' » (Bertaux, 1997, p. 49).

nécessaire d'analyser à la fois comment et sous quelle forme les chômeurs cadres s'approprient ce discours et quelles en sont les conséquences pratiques.

Le chapitre 3 tente d'expliquer l'**appropriation** de cette 'logique de l'employabilité' par les cadres au chômage. D'une part, il est difficile de remettre en question un discours qui vous est tenu de manière uniforme par l'ensemble des professionnels de la recherche d'emploi que vous rencontrez, et qui est corroboré par toutes les lectures que vous réalisez, dans la presse 'cadre' ou dans la presse spécialisée 'recherche d'emploi / gestion de carrière'. D'autre part, cette rhétorique est adaptée à ce public cadre, puisqu'elle correspond à leurs valeurs, à leur **ethos** au sens de Max Weber. Enfin face à la hantise d'être assimilé aux « autres » chômeurs, il faut absolument donner les preuves que l'on n'est pas un 'chômeur-assisté'. Pour des cadres traumatisés par l'idée de devenir « chômeur », mot tabou, la logique employabilité permet d'adopter des **status de substitution** (au sens de D. Schnapper, 1994) et de continuer à chercher activement, même après plusieurs années de chômage<sup>7</sup>.

Derrière l'apparente homogénéité du statut du 'cadre-en-chômage', existent des status très différents si l'on reprend la terminologie de Didier Demazière (1992a). « Le concept de status est utilisé pour désigner une manière socialement reconnue d'occuper un statut, et induisant de ce fait des actions spécifiques de la part des institutions concernées par ce statut. Nous avancerons l'idée que plusieurs status sociaux correspondent au statut de chômeur. Statut et status signalent donc deux modes de reconnaissance sociale, mais le second est moins institutionnalisé et pas nécessairement légitimé » (Demazière, 1992a, p. 18). L'utilisation de ces deux orthographes (**statut / status**) permet de peaufiner l'idée de Raymond Ledrut (1966) selon laquelle 'chômeur' n'est pas véritablement un statut stable et défini, au sens de comportements définis reconnus comme légitimes aussi bien par l'individu comme par l'ensemble de la société<sup>8</sup>. R. Ledrut avançait déjà en 1966 l'hypothèse d'un éclatement du statut du chômage entre reconnaissance du 'droit au reclassement' pour le travailleur capable et 'assistance' au chômeur non capable. Je montrerai cependant que

---

<sup>7</sup> J'ai préféré citer à chaque fois *l'épreuve du chômage* dans cette thèse sous la forme (Schnapper, 1994), afin d'utiliser la pagination de mon exemplaire de cet ouvrage pour les extraits, mais je demande au lecteur de toujours avoir en tête l'époque de réalisation des entretiens (1979-80), et non la date de la réédition de cet ouvrage classique (1994).

<sup>8</sup> « Le mythe du 'chômeur professionnel est l'alibi d'une conscience contradictoire. [...] Ainsi la position d'un chômeur n'est-elle pas un statut certain, parce qu'elle est le lieu d'un débat, d'un conflit et aussi parce qu'elle se pulvérise en statuts divers. Il y a le 'bon chômeur' qui a des droits et puis il y a le jeune aidé par les siens, la femme mariée, le père de famille touchant de nombreuses allocations, auxquelles on ne reconnaît pas les mêmes droits et à l'égard desquels on a des attitudes fort différentes. » (Ledrut, 1966, p. 430)

certaines status de substitution sont plus faciles à tenir dans la durée et plus légitimes socialement que d'autres.

Mais comme tous ces status peuvent être endossés par une même personne en même temps, ou de façon alternée au fur et à mesure que le chômage s'allonge, une typologie de status fondé sur des portraits de cadres au chômage aurait tendance à perdre la dynamique liée à la durée du chômage. Il m'a semblé plus heuristique de réfléchir sur la genèse et l'évolution des projets professionnels, qui permettent d'endosser ces différents status sous-jacents au status de 'cadre-en-chômage'. Et de lutter ainsi contre la menace du déclassement, mot là encore tabou pour les cadres et les conseillers de l'emploi, car il signifie que le 'statut cadre' n'est peut-être plus un acquis.

A la suite de P. Berger et T. Luckmann (1967), on peut avancer que **le conjoint** est également un « autrui significatif » qui a une place centrale dans la négociation conjugale des projets, qu'ils soient des projets de retraite (Caradec, 1996), de carrière (Testenoire, 2000) ou de retour à l'emploi. Particulièrement quand est envisagée une mobilité, qu'elle soit professionnelle, une reconversion ou un changement de statut (création d'entreprise, installation comme indépendant) ou qu'elle soit géographique. Les entretiens avec les cadres au chômage permettent d'avoir des indices sur cette transaction relationnelle, particulièrement au moment de « *turning point* ». « La biographie décrira ces séquences cruciales d'interactions dans lesquelles de nouvelles voies de l'action collective et individuelle sont forgées, dans lesquelles de nouveaux aspects de la personnalité surgissent » (Becker, 1986, p. 108).

Pour étudier la transaction relationnelle, des méthodologies interactionnistes auraient été en théorie plus adaptées. Des enquêtes ont en effet montré la vertu des entretiens croisés, que ce soit avec les intermédiaires de l'emploi (Demazière, 1996 ; Roulleau-Berger, 1995) ou avec le conjoint (Caradec, 1996 ; Testenoire, 2000). Mais en pratique, j'ai délibérément choisi de ne **pas faire d'entretiens croisés**. Etant donné la multiplicité des intermédiaires de l'emploi cadre, l'ambition devenait démesurée dans le cadre d'une thèse qui a déjà duré cinq ans. A moins de se restreindre à un ou deux types d'intermédiaires de l'emploi cadres et donc de perdre cette multiplicité du terrain. Par rapport au conjoint, les cadres au chômage étant déjà très fragilisés, je ne voulais pas éventuellement perturber leurs relations de couple par mon immixtion dans leur vie privée. Ce choix repose plus sur des convictions déontologiques que méthodologiques et pourrait m'être reproché. Mais il est complètement assumé. De mon point de vue, c'est le seul moyen de respecter la vie privée des personnes interviewées.

Le projet professionnel est aussi le résultat d'une transaction biographique, entre l'identité professionnelle passée et la projection dans des **identités d'aspirations** (Dubar, 1991, p.124), liés à des types d'emploi ou de métiers ou même d'activités. Cette transaction peut s'inscrire dans une continuité, se réaliser sur le mode de la rupture ou de la bifurcation (reconversion) ou ne pas être réalisable (cristallisation sur l'identité passée). Mais à la différence de l'identité professionnelle, qui possède une certaine stabilité, le projet professionnel des cadres au chômage évolue assez rapidement, en fonction des informations et des opportunités, peut être désactivé pendant une période et réactivé à un autre moment.

### **Les réseaux entre ressources et amitiés**

Le chapitre 4 s'attache enfin à étudier l'intensité et les modes de la recherche d'emploi des cadres qui permettrait d'expliquer leur vécu spécifique du chômage : le « chômage différé » selon l'expression de Dominique Schnapper (1994). Contrairement aux autres catégories, les cadres arrivent à continuer à chercher intensivement, même au chômage de longue durée de plus d'un an. Mon hypothèse est qu'ils évitent en grande partie l'expérience du « chômage total » (caractérisée par la honte, l'ennui et la déstructuration des repères spatiaux temporels), car ils essaient d'appliquer la stratégie des réseaux.

Les techniques d'aide à la recherche d'emploi incitent en effet fortement les cadres à 'mobiliser leurs réseaux' ou même à développer une attitude **opportuniste** par rapport à leurs relations sociales, afin de découvrir le *marché caché de l'emploi* selon l'expression d'un guide de l'APEC. Des techniques existent même de *networking* qui permettent de se construire des réseaux *ad hoc* pour la recherche d'emploi ou de multiplier son réseau. Des associations de cadres au chômage ont d'ailleurs comme objectif la valorisation des relations avec les professionnels (sigle de l'AVARAP, une des associations rencontrées). Dans le nouvel esprit du capitalisme en effet, la construction de réseaux *ad hoc* et le contact direct avec des personnes-ressources sont présentés comme la méthode la plus efficace pour passer le barrage du recrutement à distance et réussir à gérer sa carrière en période d'incertitude.

Les enquêtes statistiques permettent dans un premier temps de mesurer l'intensité et la diversité de la recherche d'emploi des cadres, en fonction de la durée de chômage. Mais les cadres découvrent progressivement qu'il y a réseaux et réseaux. Les Grandes Ecoles permettent d'accéder à un réseau institutionnalisé, notamment à travers les associations d'anciens élèves. Tandis que les cadres autodidactes n'ont que des amis et des relations informelles. L'opportunisme dans les relations sociales n'a-t-il pas pour effet pervers de

risquer de mettre en péril l'amitié au moment où on en a le plus besoin ? Notre hypothèse centrale est que, quelle que soit la conception de l'amitié de chacun, amis-semblables ou amis-ressources, selon la distinction de Claire Bidart (1995), il est beaucoup plus difficile d'utiliser son réseau amical qu'il n'y paraît.

### ***Le nouvel esprit du capitalisme : quels conseils pour quels cadres ?***

En conclusion, il me semble intéressant de faire un retour critique sur la thèse de L. Boltanski et E. Chiapello (1999). Le nouvel esprit du capitalisme est défini comme l'idéologie qui justifie l'investissement dans le capitalisme, à destination des cadres en priorité. Les cadres au chômage sont particulièrement visés à travers les intermédiaires de l'emploi qui diffusent cette 'logique de l'employabilité'. Et les cadres en entreprise devraient progressivement s'adapter à cette nouvelle 'logique compétences', qui permet d'entretenir son employabilité.

Mais quel est le statut et surtout le lectorat des ouvrages de management qu'ils ont pris comme matériau ? Mon hypothèse est que le 'cadre nomade' est peut-être avant tout une figure destinée aux cadres chômeurs, afin qu'ils continuent à chercher malgré tout ; ou à l'ensemble des spécialistes des Ressources Humaines, chargés d'accompagner les restructurations, en interne ou en extern. Cette figure justifie les prestations de cabinets de conseil aux entreprises qui démarchent les marchés internes des grandes entreprises Françaises, pour offrir des services d'outplacement, mais aussi d'aide à la mobilité. Mais les entreprises utilisent concrètement de nombreux autres outils de mobilisation des cadres, notamment financiers. Le corpus d'ouvrages de management publiés entre 1990 et 1995 est donc peut-être particulier aux années de dramatisation du chômage des cadres et de transformation des dispositifs de gestion des Ressources Humaines.

## Chapitre 1

### **Les intermédiaires de l'emploi cadre : des passeurs de la logique employabilité**

Depuis plusieurs années, des études se développent sur les organisations qui réalisent une fonction d'intermédiation entre l'offre et la demande de travail. Ces études privilégient souvent le service public de l'emploi (ANPE, missions locales, PAIO, organismes de formation), dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques (Demazière, Verdier, 1994). Mais commencent à se développer des enquêtes sur les intermédiaires privés marchands ou non-marchands, spécialisés sur la population cadres (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997 ; Caire, Kartchevsky, 2000), ainsi que sur les professionnels de l'expertise et du conseil (Henry, 1992 ; Villette, 1992 ; Benamouzig, 1999).

Mon hypothèse principale est que les conseillers de l'emploi spécifiques aux cadres sont des agents de socialisation aux nouvelles normes d'emploi. La 'logique employabilité' à laquelle sont socialisés aussi bien les jeunes en formation, en insertion ou les chômeurs repose sur les mêmes principes que la 'logique compétences' : projet, autonomie, responsabilisation, individualisation, psychologisation. Ce rapprochement est cependant rarement réalisé en sociologie, en raison des frontières disciplinaires entre sociologie de l'entreprise et sociologie du chômage, et des spécialisations progressives des chercheurs sur des terrains séparés. Ce lien théorique est par contre réalisé par les consultants qui sont chargés de les mettre en application, comme les consultants du groupe Bernard Bruhnes<sup>1</sup>.

Dans un premier temps, il faut définir les principes de cette 'logique employabilité', qui repose sur des Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) sur le modèle Bilan / Projet / Marché / Action. Grâce à une enquête sur un 'marché local du conseil' aux chômeurs cadres,

---

<sup>1</sup> « La nouveauté du concept d'employabilité, c'est le fait qu'il prend acte de la nécessaire mobilité des travailleurs. [...] La notion de compétences intègre cette volatilité ; elle insiste sur la capacité d'adaptation d'un salarié à un environnement changeant tout en conservant et en valorisant son capital de savoir, de savoir-faire et de savoir-être, fruit d'un processus complexe de socialisation dans le cadre de l'espace professionnel. [...] Mais cette capacité n'est qu'un potentiel : celui-ci ne deviendra réalité qu'à l'épreuve de la performance. Contrairement aux qualifications, les compétences n'existent guère en elles-mêmes ; elles ont besoin de l'insertion dans l'entreprise pour se construire » (extrait de « L'employabilité. un concept qui révèle un changement de la nature du chômage », *La lettre du Groupe Bernard Bruhnes*, n°39, octobre 1998).

j'essayerai d'expliquer pourquoi elle est diffusée sans véritable critique par les intermédiaires de l'emploi. Cela n'a-t-il cependant pas pour effet pervers de rendre invisibles les inégalités sociales et de soutenir un modèle libéral d'explication du chômage ?

### **1.1. Les intermédiaires de l'emploi et le modèle de l'employabilité**

Cette perspective de recherche a été développée par E. Marchal et F. Eymard-Duvernay (1996) qui ont étudié les *façons de recruter* sur le marché de l'emploi cadre. Ils postulent que la compétence n'existe pas avant le jugement : elle est une construction sociale, résultant d'une convention, c'est-à-dire d'un accord sur ce qu'est la compétence. Il est donc nécessaire de déplacer le regard des compétences vers les façons de juger. Ils prennent donc pour terrain d'étude les **experts en recrutement**, qui sont rarement étudiés. Selon eux, les méthodes d'évaluation développées sur le marché de l'emploi progressivement se diffuseraient en entreprise, les salariés étant constamment mis en compétition sur le 'marché interne' de l'entreprise, notamment à travers le discours sur la 'logique compétence'.

#### **Le lien entre psychologie et convention de compétence 'aptitude'**

Or la 'compétence' en général en tant que 'compétence à occuper un emploi' (pour un actif), qu'on appelle 'employabilité' dans le cas d'un chômeur, peut reposer sur des conventions de compétences distinctes. La convention de compétence **aptitude** qui repose sur une définition individuelle et psychologisante de la compétence évaluée par un sélectionneur, serait progressivement en train de supplanter la convention de compétence **qualification** qui repose sur une définition collective et instituée de la compétence, à travers le procédé de négociation collective. Ces chercheurs ont étudié spécifiquement le marché de l'emploi cadre, car les méthodes d'évaluation qui leur sont appliquées dans les cabinets de recrutement tendraient à se diffuser auprès des autres couches de salariés. L'exemple du bilan de compétences et de l'accompagnement personnalisé dans la construction d'un projet, qui était pour l'instant réservé aux cadres et aux conventions de conversion, ouvert désormais à tous les salariés dans le cadre du PARE mis en place au 1<sup>e</sup> juillet 2001, semble leur donner raison.

Au niveau théorique, E. Marchal et F. Eymard-Duvernay distinguent quatre conventions de compétence possibles au croisement de deux dimensions : la compétence est-elle individuelle ou collective ? est-elle planifiée ou négociée lors de la rencontre du recruteur et du candidat ? Le schéma suivant extrait de (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997) permet de comprendre la spécificité de chaque convention.

### Mise en relation des compétences au sein de collectifs

<p style="text-align: center;">INSTITUTION                  Recruteur : régulateur                  Dispositifs de mise en équivalence : statuts,                  grades, diplômes, postes, hiérarchie</p> <p style="text-align: center;"><i>Qualifications</i></p> <p><b>Planification des</b></p>	<p style="text-align: center;">RESEAU                  « Recruteur » : médiateur                  Dispositifs de mise en relation : proches                  sur un territoire, garants, objets</p> <p style="text-align: center;"><i>Compétences distribuées</i></p> <p style="text-align: right;"><b>Négociation des</b></p>
<p><b>Compétences</b></p> <p style="text-align: center;">MARCHE                  Recruteur : sélectionneur                  Dispositifs de mise en concurrence :                  petites annonces, CV, tests d'aptitude</p> <p style="text-align: center;"><i>Aptitudes</i></p>	<p style="text-align: center;">INTERACTION                  Recruteur : interlocuteur                  Dispositifs de face à face</p> <p style="text-align: center;"><i>Compétences émergentes</i></p> <p style="text-align: right;"><b>compétences</b></p>

### Individualisation des compétences

La notion d'*aptitude* repose sur une convention de compétence définie comme planifiée et individuelle. La vision de la mise en relation entre l'offre et la demande de travail est celle d'un 'marché' sur lequel les candidats sont mis en concurrence à travers des CV et des tests d'aptitude, convention fortement inspirée par la psychologie différentielle américaine. La notion de *qualification* repose elle aussi sur une convention planifiée, mais par contre collective. La mise en relation se fait donc au sein d'une 'institution' à travers les diplômes, les statuts, les postes de travail.

Mais à côté de ces conventions qui reposent sur un recrutement 'à distance', le recrutement peut être vu comme un recrutement nécessitant une 'proximité', une rencontre décisive entre le recruteur et le candidat. Le réseau peut être le moyen de mettre en relation une offre et une demande de travail par l'intermédiaire de garants, de recommandations, qui permettent de garantir la confiance, la convention de compétences est nommée dans ce cas *compétences distribuées*. Le réseau permet aussi de faire circuler des objets permettant la relation (comme le book et les agents sur le marché du travail des photographes, étudié par C. Bessy, 1994), lorsque seule l'interaction, le face-à-face peut être jugée valide comme moyen d'évaluer la compétence d'une personne. Cette convention est appelée *compétences émergentes*.

Ces auteurs montrent comment la convention de compétences *aptitudes* se fonde plutôt sur la psychologie et l'économie, les aptitudes étant perçues comme attachées aux personnes et détachées du contexte. Elle est fortement influencée par la psychologie

différentielle qui a inventé les tests d'aptitude, qui ont évolué vers les tests psycho-techniques, puis les tests de personnalité<sup>2</sup>. Dans cette convention, les compétences sont individuelles, générales et transférables, ce qui correspond bien à la vision économiste de l'individu sur un marché. La variation de compétences entre les individus est supérieure à la variation de compétences pour un même individu entre différentes activités, contextes et même périodes.

Ils rappellent que la sociologie se base plutôt sur les trois autres conventions de compétences, puisqu'elle considère que la compétence est **construite socialement** et est supportée par des collectifs. En effet, la sociologie déterministe classique montre que la compétence est déterminée par l'appartenance et la socialisation au sein d'entités collectives. La compétence dépend de l'appartenance à des classes sociales (notion d'*habitus*), à un sexe (socialisation sexuée), à des institutions qui fixent des rôles (hiérarchie en entreprise). Elle dépend aussi d'interactions au sein de réseaux (comme l'a montré M. Granovetter) et d'interactions de face à face (de l'interactionnisme à l'ethnométhodologie).

L'étude très micro de plusieurs actions de **recrutement** montre d'ailleurs que les recruteurs peuvent mobiliser ces diverses conventions de compétence au gré du recrutement. Lors de la rédaction d'une annonce, qui repose automatiquement sur un recrutement 'à distance', le consultant va privilégier des critères de tri, permettant une première sélection rapide des CV basée plutôt sur les critères de *qualification* (diplôme, avec la montée du standard bac+2). Mais il mobilise aussi des critères d'*aptitude* (charisme, disponibilité) qui par un glissement se traduisent par des discriminations : l'élimination des chômeurs âgés (plus de 45 ans), des jeunes débutants et des femmes. Le consultant d'un cabinet de recrutement n'est pas non plus libre dans son jugement, dans le sens où il peut aussi difficilement modifier les préjugés de son client, l'employeur. Mais le recruteur fonctionne aussi beaucoup au 'feeling', ce qui repose plutôt sur la convention *compétences émergentes* et avec des *réseaux*, comme les anciens clients, les anciens candidats, les associations d'anciens élèves. Différents outils d'évaluation des aptitudes, tests de personnalité, graphologie sont utilisés, mais de façon secondaire après le premier tri. « Ce sont de simples indices venant conforter (ou déstabiliser) ses convictions. [...] Ces repères sont là pour attester sa neutralité, l'impartialité de son jugement plutôt que sa conviction personnelle » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p.107).

---

<sup>2</sup> « Les tests prédisent-ils correctement l'efficienc e des individus dans les organisations ? En fait, les analyses de validité prédictive donnent des résultats décourageants, sans progrès depuis les années 1920 » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p. 164).

Par contre, avec le chômage de masse, la convention de compétence *aptitudes* deviendrait dominante parmi les intermédiaires de l'emploi chargés **du conseil et de l'accompagnement des chômeurs**. Ce modèle de l'employabilité serait incarné dans les techniques de recherche d'emploi reposant sur le modèle 'Bilan / Projet / Marché / Action'.

### Les conseillers de l'emploi cadre et le modèle Bilan / Projet / Marché / Action

Dans *Façons de recruter*, la seule étude qui porte non pas sur l'activité de recrutement, mais sur l'activité de conseil / accompagnement des chômeurs a été réalisée par P. Boisard et E. Vennat sur un cabinet de formation appelé Tonicadre, spécialisé dans la redynamisation de cadres au chômage. Ces chercheurs ont réalisé une observation non-participante de deux stages financés par les AFR<sup>3</sup>, « Communiquer avec l'entreprise » et « Projet professionnel et transfert de compétences », et réalisé des entretiens avec les stagiaires, cadres au chômage de longue durée. Venus de façon spontanée ou sur l'injonction d'un agent de l'ANPE, avec des motivations diverses (rompre son isolement ou retrouver un emploi), ces cadres ont en général essayé les méthodes standards de recrutement (annonces et candidatures spontanées, réseau personnel) sans succès.

A partir d'une seule monographie, ces chercheurs ont dégagé le 'modèle de l'employabilité' que j'ai retrouvé dans tous les intermédiaires de l'emploi cadres. Ces stages comportent deux moments bien distincts : le reclassement (**Bilan / Projet / Marché**) et la communication (**Action**). Au cours de la première étape, à partir de techniques inspirés de la psychologie, on incite le cadre à construire un 'nouveau' projet professionnel 'réaliste' à partir d'une réflexion sur ses compétences, leur possible transfert dans d'autres secteurs ou professions, et sur le marché du travail, pour qu'il fasse le 'deuil' de son ancien emploi<sup>4</sup>. Dans la deuxième étape, l'apprentissage de différentes techniques de communication empruntée à la psychologie expérimentale (PNL, networking, analyse transactionnelle<sup>5</sup>) et au marketing

---

<sup>3</sup> Allocation Formation Reclassement.

<sup>4</sup> « Le projet professionnel par lequel un chômeur se projette dans l'avenir doit s'établir en fonction de ses capacités et de ses aspirations. La difficulté ne tient pas seulement aux limites qu'il s'impose en voulant reproduire à l'identique son ancien poste. Lorsque cet obstacle est levé, on observe fréquemment la tendance inverse : l'élaboration de projets irréalistes qui ne tiennent compte ni de l'état du marché du travail, ni des compétences réelles du demandeur. Pour ramener les stagiaires à la réalité, les intervenants leur font explorer le segment du marché du travail qui les intéresse » (Boisard, Vennat, 1997, p. 204).

<sup>5</sup> La PNL (Programmation Neuro-Linguistique) et l'analyse transactionnelle visent une plus grande maîtrise de soi et une perception plus clairvoyante de l'interlocuteur. Le travail de la PNL tend à « reprogrammer » l'individu afin que ces émotions et sensations soient désormais associées à des images positives (la vie) et coopèrent ainsi à ses objectifs. L'analyse transactionnelle pense que le moi a trois états (parent, adulte, enfant) et que dans le cas des chômeurs face à un recruteur, c'est l'enfant qui prend spontanément le contrôle de la personnalité. Le chômeur doit donc apprendre à contrôler son moi pour inverser le rapport de force.

direct vise à faire acquérir un 'savoir-être' lié à la fonction cadre et à développer les capacités de prospection du marché du travail.

Cette activité de conseil repose sur la convention de compétences *aptitudes*, puisque l'âge et la formation sont considérés comme secondaires par rapport au projet et à l'autonomie du chômeur sur des réseaux constitués ad hoc. Le chômage est considéré comme l'opportunité de montrer sa capacité à rebondir et à se lancer dans un nouveau projet, fondé sur le principe de transférabilité des compétences. « Le chômage est considéré avant tout comme une épreuve qui fait ressortir les qualités et compétences dont doit être doté un cadre performant. L'individu doit trouver en lui les ressources de son propre établissement et ne peut les recevoir de l'extérieur, car tant la recherche d'emploi que la fonction de cadre exigent l'autonomie individuelle » (Boisard, Vennat, 1997, p. 214). Le lien avec la 'Cité par projet' semble indéniable. « Ces épreuves sont par excellence, dans un tel monde, les moments qui marquent la fin d'un projet, quand les personnes sont en quête d'un nouvel engagement, leur capacité à se réinsérer dans un nouveau projet constituant l'un des signes les plus palpables de leur grandeur » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 159).

P. Boisard et M. Vennat (1997) avancent l'hypothèse d'un **marché du conseil aux chômeurs**, mais sans véritablement en apporter les preuves empiriques. « Cette approche du recrutement connaît un important développement en raison, notamment, de la persistance d'un chômage de longue durée et de l'inaptitude des organismes traditionnels à y remédier. Le marché du 'conseil aux chômeurs' s'enracine dans cette situation. [...] Tout cela converge dans une même direction : accentuer la responsabilité individuelle, sur fond de désenchantement vis-à-vis des organismes traditionnels de rapprochement entre offreurs et demandeurs d'emploi submergés par la croissance du chômage. Il va de soi que le recrutement ne puisse échapper à la tendance générale dans les sociétés contemporaines à l'autonomie individuelle » (Boisard, Vennat, 1997, p. 222). Cette étude émet également l'hypothèse que la convention de compétences 'aptitudes' dans le conseil et l'accompagnement n'est pas spécifique aux cadres chômeurs de longue durée (public cible dans leur monographie), mais se retrouve sur tous les publics, cadres depuis moins d'un an au chômage ou chômeurs non-cadres.

C'est à l'étayage empirique de cette hypothèse que je me suis attelée. Afin de comprendre les méthodologies d'aide à la recherche d'emploi des cadres, j'ai rencontré plusieurs conseillers (salariés, indépendants ou bénévoles, dans plusieurs types structures) à qui j'ai demandé de me présenter à la fois leur structure, leur méthodologie, mais également leur propre trajectoire professionnelle.

## **1.2. Le ‘marché du conseil’ destiné aux cadres au chômage**

Ces conseillers proposent tous plus ou moins le même type de conseils qui ont été repérés dans Tonicadre : la formulation d’un projet après un bilan de compétences (qui s’appuie principalement sur des techniques de psychologie) et l’étude de faisabilité et la promotion de ce projet (qui s’appuie principalement sur des techniques de marketing-communication). Mais pour justifier leur existence sur le ‘marché du conseil aux cadres’, dans une situation de relative concurrence, ces intermédiaires construisent un discours commercial avançant qu’ils utilisent tous des ‘méthodologies’ originales.

Pour tester l’idée de ‘marché du conseil’, je leur demandais à chaque fois de me dire avec quelles autres structures ils travaillaient, et si leurs relations pouvaient être caractérisées comme de la collaboration ou de la concurrence. Ma connaissance progressive du terrain au niveau local me permettait de les forcer à sortir de la ‘langue de bois’ version commerciale en leur citant des noms précis de consultants et de structures, ce que je pouvais ensuite vérifier. Ma participation à des colloques organisés par une association de cadres au chômage, l’AVARAP et à des réunions de l’APEC, m’a souvent permis de confirmer les collaborations informelles de représentants de différentes structures.

Mais l’objectif principal de l’entretien était de tester leur schéma explicatif du chômage des cadres : comment expliquaient-ils que des cadres ne retrouvent pas d’emploi ? Plutôt en raison de leur personnalité ou plutôt de leur trajectoire ou de leur parcours ? Le ‘projet’ et la ‘motivation’ permettent-ils de dépasser tous les handicaps ? Mon apprentissage progressif du vocabulaire ‘consulting’ m’a aussi permis de leur demander de préciser les définitions de ces notions normalement partagées par tous, car j’avais l’excuse d’être une sociologue inculte en psychologie. J’ai donc souvent joué le rôle de la béotienne pour les amener à préciser : qu’est-ce qu’un projet de vie ? un bilan de compétences ? une stratégie réseau ? Afin qu’ils me présentent leurs méthodologies, souvent confidentielles, notamment dans les structures privées marchandes (cabinets d’outplacement et de bilan de compétences). Afin de respecter la clause de l’anonymat, j’ai donc choisi de modifier les noms des consultants et de donner le minimum d’indications sur les structures privées marchandes. Le guide de l’entretien, ainsi que la description de l’échantillon d’intermédiaires, sont présentés en annexe.

## Les deux fonctions : prospection - placement / conseil - accompagnement

Cet ensemble de structures de taille et de statut très différents peuvent à mon avis être classés par rapport à deux grandes fonctions distinctes : une action de prospection / placement au service des entreprises ; un rôle de conseil / accompagnement auprès des demandeurs d'emploi. Certains intermédiaires réalisent ces deux fonctions (APEC, ANPE Cadres par exemple) ou se spécialisent sur l'une des missions. Afin de se concentrer sur l'aspect conseil / accompagnement, plusieurs types d'intermédiaires ont été exclus : les organismes de formation (car cela m'amenait dans le champ de la formation, ce qui n'est pas vraiment l'objet de cette recherche) ; les cabinets de recrutement (qui normalement par rapport à la charte de qualité du syndicat Syntec - ASCOREP, ne peuvent faire du conseil en même temps) et les agences d'intérim (uniquement spécialisés sur le placement). Le tableau suivant présente l'échantillon de conseillers de l'emploi rencontrés lors de notre enquête.

Ces structures sont toutes en 'partenariat concurrent' sur le marché du conseil aux chômeurs adultes, comme l'a confirmé M<sup>me</sup> Larousse, consultante dans un cabinet qui fait à la fois de l'outplacement, du bilan de compétences et du recrutement<sup>6</sup>. *« Nous n'avons pas de relations avec des associations de cadres au chômage ou de cadres à temps partagé, ils peuvent être des concurrents. Par contre nous avons des échanges avec l'APEC et l'ANPE Cadres, car ils font des chéquiers bilans de compétences, ou s'ils mettent en place des recrutements. Ce ne sont pas de relations de concurrence, car nous sommes sur des créneaux complémentaires : l'ANPE Cadres fait aussi du recrutement (mais seulement du tri de candidatures, pas toute la chaîne, parfois on prend le relais) et l'APEC fait aussi des sessions pour les entreprises, pour les aider à recruter. On peut aussi envoyer nos cadres aux UTR<sup>7</sup> de l'APEC »* (M<sup>me</sup> Larousse, cabinet d'outplacement / de recrutement).

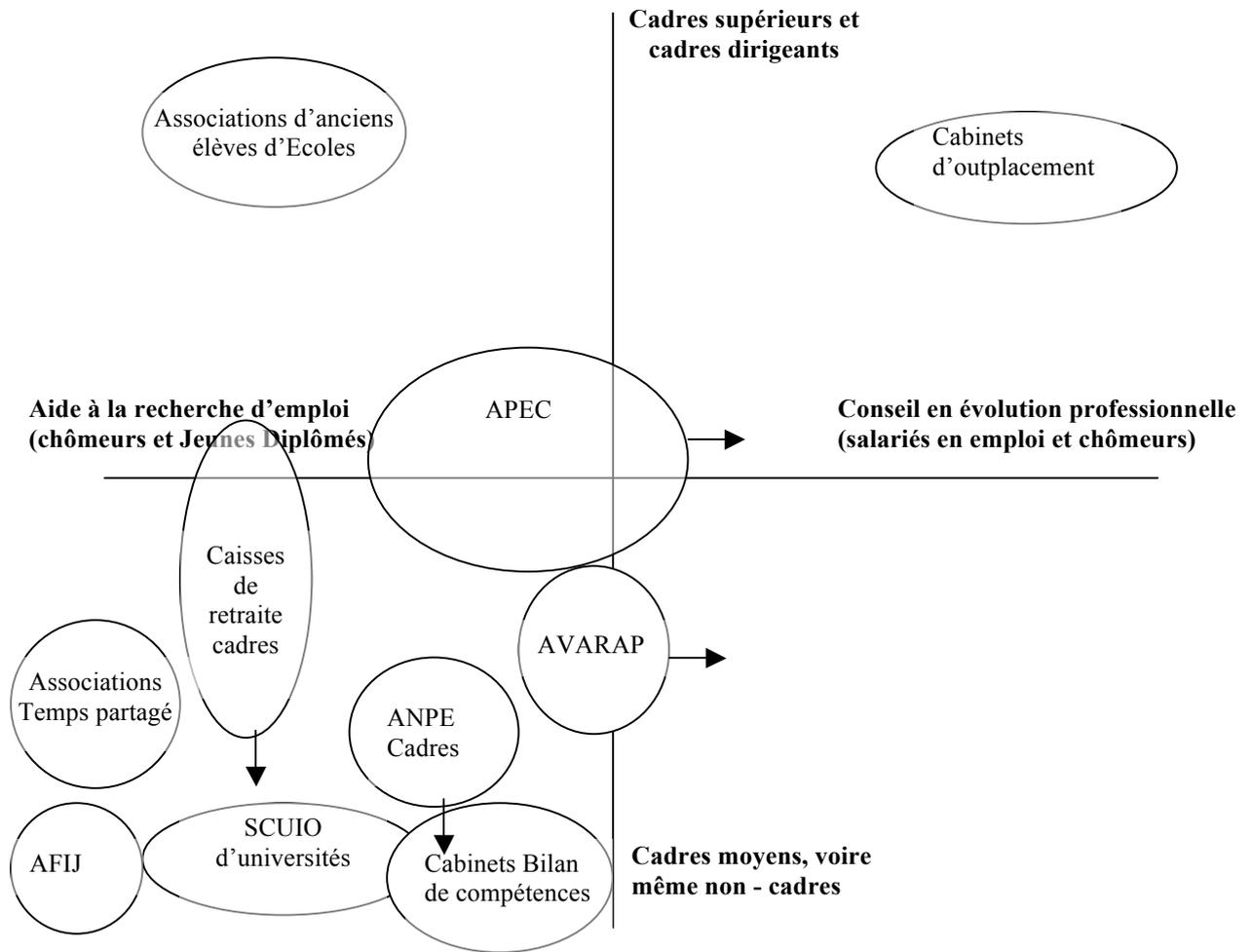
Il est à mon avis possible de distinguer ces intermédiaires non pas sur leur structure financière (privé marchand, privé non-marchand, public), mais en fonction de la 'qualité' de leur 'public cadres' : type de diplôme et de fonction antérieure (cadres supérieurs et cadres dirigeants / 'petits cadres', cadres moyens et cadres autodidactes), mais également position vis-à-vis de l'emploi (salariés en emploi et chômeurs / uniquement chômeurs). La

---

<sup>6</sup> Cette association d'origine patronale n'est pas adhérente au Syntec -ASCOREP.

<sup>7</sup> UTR : Unité Technique de Reclassement, est un accompagnement individualisé de la recherche d'emploi destiné aux demandeurs d'emploi bénéficiant d'une « convention de conversion » dans le cadre d'un licenciement économique. Pendant les 6 mois de cette convention, les adhérents touchent 83,4 % de leur ancien salaire brut pendant 2 mois et 70,4 % pendant 4 mois. Les UTR peuvent être hébergés au sein des locaux de l'ANPE ou de l'APEC (cf. Evolution des allocations-chômage, en annexe).

représentation graphique suivante permet de mieux comprendre les relations de concurrence et de coopération entre toutes ces institutions de l'économie sociale.



Comme j'essayerais de le montrer, les consultants des cabinets privés (outplacement ou bilans de compétences) offrent des services à l'ensemble des autres structures : formation des bénévoles, interventions payantes ou gratuites de promotion de leurs services dans les associations, sous-traitance de services pour l'ANPE Cadres et l'APEC, réalisation de publications payantes (guides de recherche d'emploi). Ce qui permet d'avancer l'hypothèse qu'ils sont les passeurs de la 'logique employabilité' de la sphère marchande à la sphère de l'économie sociale.

### Les structures privées marchandes : les cabinets de consultants

Sur le 'marché local du conseil', les cabinets privés d'outplacement sont bien évidemment dans une logique de recherche de clients, les entreprises qui cherchent à licencier des cadres. Cette activité s'est surtout développée au début des années 1990, pendant les

‘belles années de l’outplacement’ (titre d’un article de *Liaisons sociales*, juin 1999). Comme l’illustre le terme, l’outplacement est une technique d’ingénierie sociale (Villette, 1992) au départ créée pour les grandes entreprises américaines. Il n’est pas inintéressant de savoir que le créateur du premier cabinet d’outplacement en France, celui de M<sup>me</sup> Suet, a « *importé cette méthodologie d’outplacement* » suite à un voyage aux Etats-Unis en 1972. « *L’outplacement, c’était dès 1972 vraiment son cœur de métier, sa problématique, en disant « Il faut qu’on puisse aider », c’est aussi un humaniste, je crois qu’il avait des valeurs humaines très fortes, et puis il a cherché à trouver des méthodes qui permettent de répondre aux besoins des cadres et des entreprises. Il a rencontré aux Etats-Unis des gens qui avaient déjà réfléchi à ce type de méthodes* » (M<sup>me</sup> Suet).

Difficile à dénombrer dans les enquêtes statistiques disponibles (comme toutes les professions de l’expertise et du conseil, Henry, 1992), on évalue à environ une centaine le nombre de prestataires de ces services. Les cabinets d’outplacement se considèrent uniquement concurrents entre eux sur un marché très concurrentiel en raison de leur public spécifique : les cadres supérieurs et dirigeants. Ce ‘conseil en réinsertion professionnelle’ est une mission d’accompagnement au retour à l’emploi qui n’est achevée souvent qu’après les six mois de la période d’essai, pour vérifier si la ‘greffe’ prend, selon leur vocabulaire. Ce sont les grandes entreprises en général qui décident d’octroyer lors de la transaction de départ de cadres supérieurs ou de cadres dirigeant une procédure d’outplacement, en plus des primes de licenciement.

On peut d’ailleurs distinguer le type de prestations selon la taille du cabinet, ce qui semble rejoindre la distinction établie par O. Henry (1992) sur la culture française ou anglo-saxonne du conseil en entreprise. Les petits cabinets de moins de dix consultants, les plus nombreux, se concentrent sur l’aspect individuel et privilégient la relation avec le candidat (dans mon échantillon, cabinet de M<sup>me</sup> Larousse et celui de M<sup>me</sup> Suet avant qu’il ne se fasse racheter). Mais les cabinets de taille moyenne tombent les uns après les autres dans le giron de grands groupes ayant fait des Ressources Humaines leur spécialité et se retrouvent souvent confrontés à d’incessants rachat / restructuration / fusion.

Le cabinet de M. Beaume est ainsi membre d’un grand cabinet international anglo-saxon de conseils aux entreprises. Ces cabinets s’occupent aussi bien d’outplacement que de reclassement collectif, cadres et non-cadres, ils proposent toute une gamme d’outils (bilans de compétences, coaching, team-building...) et de prestations. La standardisation de ces ‘méthodologies’ qui correspond souvent à la fois à un effet de taille, mais aussi à une démarche qualité (en général tous ces cabinets sont certifiés ISO 9002, pour rassurer les

clients sur la 'viabilité' de leurs outils) n'est peut-être sans conséquence sur une certaine 'américanisation' de ces conseils (Henry, 1992)<sup>8</sup>. Ces cabinets sont en général membres du Syntec - ASCOREP, syndicat du conseil en évolution professionnelle (spécialisé en outplacement et en accompagnement de restructurations).

Sur l'activité de bilan de compétences, les cabinets privés sont souvent des sous-traitants de l'APEC ou l'ANPE Cadres. En effet, depuis 1991, le chéquier bilan de compétences permet à tout cadre demandeur d'emploi d'avoir une prestation de bilan de compétences (5 500 F à la charge de l'Etat, 500 F à la charge du cadre) qu'il peut faire réaliser par tous les cabinets agréés. Dans ces cabinets, les consultants conseillent d'utiliser les services de l'APEC et de l'ANPE Cadres en complémentarité, mais ils peuvent éventuellement conseiller les services d'associations de cadres au chômage, s'ils connaissent leur méthodologie. « *J'ai été en contact avec l'AVARAP, je conseille toujours aux cadres en bilan de compétences d'aller les voir, en terme de complémentarité, parce que la démarche n'est pas tout à fait identique, mais on ne peut pas parler de partenariat. Avec l'ANPE et l'APEC nous avons des liens plus institutionnels, puisque nous sommes agréés centres de bilans de compétences* » (M<sup>me</sup> Suet, cabinet de bilan de compétences / outplacement). Le bilan de compétences permet en plus de changer de statut symbolique pour le cadre, puisque pendant son 'étude de marché' sur les prestations des cabinets, il n'est plus demandeur d'emploi, mais client pour un service de 'conseil en carrière'. Les consultants de l'APEC n'hésitent pas à mettre en avant ce retournement du stigmate, dans une démarche de redynamisation. « *Faites votre marché, comparez les prestations avant de choisir votre cabinet* » (M. Prudon, à des cadres en réunion « Analyse des besoins » de APEC).

Mais ce ne sont pas les seuls acteurs du conseil / accompagnement pour les chômeurs cadres. L'APEC et l'ANPE Cadres en font partie. Et de nombreuses structures privées non-marchandes se sont dotés de services à destination des cadres au chômage, souvent lors de l'année du plus fort taux de chômage des cadres (1994) : les écoles de commerce ou d'ingénieurs, les caisses de retraite. Des associations créées par des cadres au chômage eux-mêmes, comme l'AVARAP ou les associations de promotion du Temps Partagé complètent le champ d'étude.

---

<sup>8</sup> Pour *Liaisons sociales* (juin 1999), les entreprises utiliseraient de plus en plus ces services de conseil en évolution professionnelle dans une stratégie de communication interne et externe. « *Des packages dans lesquels les entreprises piochent selon leurs besoins. Car de plus en plus, elles tentent d'anticiper les ruptures de contrat de travail. Histoire de soigner leur image auprès des clients, des actionnaires, des salariés encore en poste... et des futurs candidats.* »

## Une 'association' très officielle : l'APEC, en concurrence avec l'ANPE

L'APEC maintient la frontière cadre / non cadre rigide, puisque pour accéder aux services de l'APEC, il faut montrer 'patte blanche' : apporter la preuve qu'on a cotisé à une caisse de retraite cadre, notamment grâce à sa fiche de salaire, dans les quatre dernières années ; ou pour les jeunes diplômés, qu'on a un diplôme bac+4 depuis moins d'un an ou d'une école homologuée par l'APEC comme ayant ce niveau. Mon stage d'observation au service accueil m'a permis de constater la 'violence symbolique' de cette sélection à l'entrée : il n'est pas rare de voir de jeunes salariés qui pensaient être 'cadre' par leur fonction et qui apprennent à l'accueil qu'ils n'en avaient pas le statut et qui n'ont donc pas accès à ces services. Des jeunes diplômés apprennent que leur école n'est pas reconnue par l'APEC ; ou qu'ils sont diplômés depuis plus d'un an sans avoir jamais travaillé et donc qu'ils n'ont plus accès à ces services. La personne qui est à la réception, en raison de cette situation de 'tri', est intraitable et n'utilise aucun tact pour rappeler que l'APEC est une institution privée dont les services gratuits sont offerts à ceux qui ont cotisé, et accueille gracieusement les jeunes diplômés, qui eux n'ont encore jamais cotisé. Elle rappelle ainsi la spécificité de l'APEC qu'il ne faut pas confondre avec l'ANPE Cadres. La 'cotisation à une retraite de cadre' fonctionne donc encore dans l'espace de la recherche d'emploi comme le signe distinctif du statut cadre, même si cette frontière est progressivement remise en cause au sein des entreprises.

Les différentes plaquettes de présentations de l'APEC, et tous les consultants et secrétaires de cette association paritaire rappellent à toutes les occasions que l'ANPE Cadres ne s'occupe que des chômeurs, tandis que l'APEC vise « tous les cadres en recherche d'emploi », qu'ils soient en activité ou au chômage. Cependant, l'offre de services « Perspectives » (bilan de compétences pour les cadres en emploi) n'est pour l'instant que très peu développée en pratique. Cette activité a lieu uniquement le samedi matin, et il est intéressant de voir que les consultants trouvent cette activité très valorisante et ne se comportent pas de la même manière avec les cadres en emploi. L'ambiance est beaucoup plus décontractée, les consultants pouvant même être un peu critiques sur les méthodes Bilan / Projet, alors qu'ils sont beaucoup plus sérieux et sur la défensive avec les cadres chômeurs.

Le suivi individualisé des cadres au chômage n'est pas la spécialité de l'ANPE Cadres ou de l'APEC, à part dans les Unités Techniques de Reclassement (UTR) dans le cadre de convention de conversion. Lors de la première réunion d'information, le consultant APEC conseille souvent de réaliser un bilan de compétences dans un cabinet privé avant de commencer sa recherche. Le suivi personnalisé des cadres par les consultants de l'APEC leur

est présenté comme le critère de différenciation entre l'APEC et l'ANPE Cadres. « *Nous sommes en concurrence avec l'ANPE, mais nous faisons un suivi plus personnalisé* » (M. Prudon, à des cadres en réunion « Analyse des besoins »). Chaque cadre inscrit à l'APEC a normalement un consultant - référent, qui lui est attribué lors de son inscription. Mais ce suivi personnalisé est très difficile à réaliser en raison du nombre de cadres au chômage par consultant. Les consultants doivent en principe passer la moitié de leur temps en entreprise. Le conseil est donc généralement réalisé dans les sessions collectives, même si cela n'est jamais explicité aux cadres, afin de maintenir la stratégie de communication de l'APEC fondée sur la différenciation avec l'ANPE. Cette impossibilité matérielle de réaliser un suivi individualisé est par contre avoué à la sociologue. « *On ne peut pas coacher chaque cadre de l'APEC, car on n'a pas le temps, on peut seulement les aiguiller. On n'est pas des soigneurs, on ne fait pas de bilan de compétences individualisé, on est des orientateurs [...] L'APEC est très différent de l'ANPE, car c'est une autre logique, celle de l'efficacité et nous on s'occupe aussi des cadres en activité* » (M. Prudon, consultant APEC).

La participation à plusieurs réunions collectives à l'APEC Marseille dans le cadre d'un stage d'observation en Juin - Juillet 1999 (« Analyse des besoins », « Réunion d'information Starter », « Créer ou reprendre une entreprise », « Club des créateurs », « Recherche d'emploi Jeunes Diplômés », « Bilan Projet ») et à plusieurs entretiens individuels consultants / cadres, m'a confirmé que les consultants de l'APEC donnent tous les mêmes indications que dans ses brochures payantes. Ces conseils s'appellent méthode *Déclic* pour les cadres confirmés (présentée comme un « *check-up individuel de carrière* ») ou méthode *Pilote JD* pour les jeunes diplômés. La planification de la recherche d'emploi doit suivre ce même schéma rationnel : Bilan / Projet / Marché / Action. L'application de ces conseils peut se faire de façon auto-gérée individuellement ou lors de sessions collectives nommées « Bilan Projet » ou « Marché Action ».

### Des structures privées non-marchandes : caisses de retraite et associations

Les caisses de retraite ont des liens privilégiés avec l'APEC, en raison du mode de financement de l'APEC et des stages AGIRC / APEC d'aide à la recherche d'emploi pour les cadres âgés. Mais depuis 1993, elles se placent aussi en structures complémentaires avec leur 'base emploi', où des tuteurs retraités bénévoles réalisent du conseil personnalisé et plus psychologique, une sorte d'outplacement social ou moral. « *L'APEC et l'ANPE sont efficaces, mais pas personnalisées. Chez nous, c'est le côté psychologique qui joue le plus, ils ne se sentent pas seuls dans leur combat, ils ont un référent sur qui ils peuvent compter, prendre un*

*rendez-vous quand ils veulent* » (M. Sortant). Lors de leur création, l'APEC et l'ANPE les avaient d'ailleurs plutôt appréhendés comme des concurrents. « *A un moment donné, ils ont rué dans les brancards, ils avaient peur qu'on marche sur leurs plates-bandes, surtout l'ANPE* » (M. Morin). Les caisses de retraite entre elles d'ailleurs se positionnent un peu comme des concurrentes, qui s'espionnent pour voir leurs méthodologies et leurs conditions de travail. « *C'est notre concurrent, on les connaît, mais on n'a pas de relations, j'y suis allée incognito, pour voir un petit peu* » (M. Morin). Ces bases en emploi travaillent en général en collaboration avec un cabinet privé, à qui ils sous-traitent la formation des bénévoles aux techniques de l'outplacement. Ces cabinets construisent donc des liens privilégiés avec ces bases emploi, dans une stratégie de communication de leurs prestations.

Des associations loi 1901 proposent également une sorte d'outplacement social ou moral, mais mis en œuvre par les cadres eux-mêmes de façon collective. Sur la région d'Aix-Marseille, j'ai rencontré l'association la plus connue de 'cadres en mutation', selon sa plaquette, l'AVARAP. Elle utilise une méthodologie déposée depuis 1984, membre du réseau des associations AVARAP réparties sur tout le territoire français. Cette association m'a très gentiment permis de participer à des ateliers de recherche d'emploi et de réaliser des entretiens avec ses membres, alors que normalement ses ateliers sont fermés à toute personne extérieure. Cette association a des liens privilégiés avec les différents cabinets de consultants de la région, qui viennent présenter leurs méthodologies d'aide à la recherche d'emploi lors des « Samedis des Compétences ». Mais finalement, le schéma « Bilan Projet Marché Action » est toujours sous-jacent, même si les techniques sont ici collectives : chaque cadre deviendrait un consultant pour les autres et la forme associative permettrait la 'mutualisation' des réseaux. Des associations développent également une nouvelle forme de technique de recherche d'emploi, le temps partagé, en général au sein de réseaux nationaux d'associations.

### Le public spécifique des jeunes diplômés

Je ne ferai qu'évoquer les intermédiaires de l'emploi spécialisés sur les jeunes diplômés, qui les forment à ces TRE (pour plus de développement, voir Pochic, Chatenay, 1999). Les outils d'aide à l'insertion des jeunes ont déjà été l'objet de nombreuses études dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques, même si la spécificité du public jeunes diplômés n'est pas toujours prise en compte. Cette activité était réalisée jusqu'en 1996 à l'APEC, mais cette institution a créé un 'partenariat amont' pour que les écoles et les universités prennent en charge l'apprentissage des TRE, qui est désormais externalisé. « *Le nombre de Jeunes Diplômés augmente, alors que le budget de l'APEC n'augmente pas, donc*

*il y a eu une réflexion sur : Comment répondre à leur demande sans trop mobiliser l'APEC ? Il a été décidé en 1996 de transférer en amont aux enseignants, avec toute la documentation et des formations, le conseil aux JD, sans intervention directe de l'APEC. Afin que les étudiants se posent la question de leur devenir pendant les études et pas seulement à la sortie. Des partenariats ont progressivement été signés avec les universités et école d'une région, et des Espaces JD s'installent dans les grandes villes gérés soit par l'APEC, soit par l'ANPE » (M. Toufin, consultant APEC). Cette volonté de déléguer la gestion du conseil / accompagnement des jeunes diplômés correspond surtout à une volonté de se recentrer sur la population cadres confirmés, dans le but de lui offrir des services plus personnalisés. Depuis 1996, à l'APEC, les jeunes diplômés n'ont accès qu'à l'information disponible en salle de documentation, à une réunion spécifique jeunes diplômés et ne peuvent plus participer aux réunions thématiques, ni aux entretiens individuels avec un consultant.*

Contrairement à l'APEC, l'ANPE fonctionne surtout par publics-cible, sur lesquels les efforts sont concentrés, parmi lesquels se trouvent, depuis quelques années, les jeunes diplômés. En 1997, elle crée les clubs de recherche d'emploi pour les jeunes diplômés (à partir de bac+2), qui consistent à prospecter des entreprises de manière collective<sup>9</sup>. Elle essaye de construire des partenariats avec les organismes de formation, mais seules les écoles de moyenne importance et surtout les universités semblent intéressées, les grandes écoles étant dans une position élitiste. Un partenariat entre l'ANPE et l'APEC s'est mis en place pour le public des jeunes diplômés, puisque des "Espaces jeunes diplômés" sont mis en place depuis 1998, suite à une convention signée entre ces deux intermédiaires.

Une convention a été signée en novembre 1996 entre l'APEC et le Ministère de l'Education afin de renforcer ses partenariats avec les Universités et Ecoles. « *Cet accord a notamment pour objectif d'inciter l'ensemble des universités à intégrer dans le cursus des étudiants du second cycle une formation à la connaissance du marché de l'emploi, à l'élaboration d'un projet professionnel et aux techniques de recherche d'un premier emploi* » (B. Delamarche, chef de clientèle Jeunes Diplômés APEC, entretien juillet 1999). Des formations sont proposées au corps enseignant ou aux personnes - relais (« Stratégie Action », « Entretiens », « Métiers d'entrée par filière », « Organiser des rencontres avec les professionnels », « Stages » « International », « Connaissance de l'entreprise », « Réussir le recrutement de vos cadres »), des outils (documentation APEC et offres d'emploi), des manifestations sont organisées (participation de l'APEC aux Doctoriales par exemple).

---

<sup>9</sup> En 1998, près de 750 clubs ont permis l'embauche de 13 600 jeunes, avec un taux de placement de 84 % (Source : ANPE, *Rapport d'activité 1998*).

La socialisation à la méthode de l'APEC *Pilote JD* 'Bilan / Projet / Marché / Action' serait désormais intégrée à la formation, en amont, grâce à des personnes-relais au sein des instituts de formation supérieur, pour rétablir l'égalité des chances entre les jeunes. « *Nous sommes partis du constat que les JD qui n'avaient pas pensé à leur avenir professionnel avant d'avoir passé leur diplôme avaient un handicap par rapport à ceux qui y avaient pensé. Trop de jeunes ne font pas le rapport entre leurs études et leur avenir professionnel* » (B. Delamarche, chef de clientèle JD APEC, entretien juillet 1999). Malgré tout, ce transfert d'information et de méthodologie se réalise plus facilement avec les Grandes Ecoles, qui ont souvent une personne salariée responsable du Service Insertion, qui peut être distincte ou intégrée à l'association des anciens ou au Service des Stages, tandis que ce transfert rencontre plus de difficultés avec les Universités.

Une participation dans les locaux de l'APEC à la réunion semestrielle des responsables « Insertion » des universités et des écoles avec la responsable nationale du Partenariat APEC / Universités (ainsi que des entretiens individuels avec certaines de ces personnes) m'a confirmé la différence entre Ecoles et Universités, qui reflète complètement la hiérarchie des filières dans sa 'proximité du marché à l'emploi'. L'Université de Droit a plusieurs enseignants responsables, donc il existe un problème de communication interne (un seul des trois responsables était d'ailleurs présent à la réunion bilan), tandis qu'au sein de l'Université de Lettres, la responsable doute de l'efficacité de son travail, puisque les étudiants ne sont pas demandeurs de conseils. Ceux-ci n'envisagent l'emploi dans le privé qu'après l'échec de leurs projets initiaux (concours de l'enseignement ou concours administratifs), donc après avoir quitté l'université. Au contraire, l'Université de Sciences et d'Economie ont progressivement intégré ces techniques au sein même des maquettes d'enseignement et les enseignants se professionnalisent progressivement en TRE. Les responsables Insertion des différentes Grandes écoles, qui sont salariés de ces structures, se situent eux dans une autre problématique. Ils avaient déjà mis en place cette formation aux TRE depuis longtemps, et en professionnels des réseaux, ils viennent aux réunions de l'APEC pour entretenir leurs contacts, alors que les responsables des universités semblent plutôt jouer dans la catégorie 'amateurs'...

## La littérature managériale du conseil en gestion de carrière

Je n'ai enfin pas réalisé d'enquête spécifique sur un autre type de 'conseillers' de l'emploi, les très nombreux ouvrages spécialisés dans le conseil en gestion de carrière pour cadres (en recherche d'emploi ou en activité). L'analyse de cette 'littérature managériale' a en

effet été déjà réalisée par L. Boltanski et E. Chiapello (1999), mais également par S. Divay (1999). A partir d'une étude de 23 manuels d'aide à la recherche d'emploi, principalement destinés aux cadres, S. Divay (1999) montre comment se dégage la figure du 'bon chercheur d'emploi' : modéré, conformiste, bon travailleur, motivé, autonome, satisfait de son existence passé et présente. Grâce à des observations non participantes dans des stages de Techniques de Recherche d'Emploi (TRE) et des entretiens avec ces conseillers de l'emploi, elle a démontré que les consignes convergent autour d'une norme comportementale, « la recherche d'emploi protocolaire ». « Les consignes convergent : organisation, introspection, esprit stratégique, utilitarisme dans les relations sociales, conformisme, modération, prudence et honnêteté représentent les principes de base de l'efficacité » (Divay, 1999, p. 106).

Les Editions d'Organisation publient de nombreux titres, qui véhiculent tous les mêmes types de conseils, la logique employabilité, comme en témoignent ces différents extraits. « *En conduisant votre projet personnel comme un projet d'entreprise, vous définirez vos options personnelles, mobiliserez moyens et ressources, et préparerez votre plan d'action en clarifiant les composantes de votre employabilité* » (V. Rajaud, *Evolution professionnelle. Prendre le bon tournant*, Ed. d'Organisation, 1999). La carrière doit désormais être pensée plus largement dans son projet de vie, qui doit permettre de se créer une vie équilibrée et épanouissante. « *L'élaboration du projet entre dans une logique heuristique par laquelle nous allons créer cette situation future (notre projet) qui intègre toutes les composantes psychologiques de notre personnalité dans leur synergie et leurs conflits face au monde réel qui nous entoure. [...] Le projet professionnel apparaît donc comme une conséquence du projet de vie* » (P. Goguelin, E. Krau, *Projet professionnel et projet de vie*, L'Homme et l'entreprise, 1992). Les cadres devraient désormais toujours évaluer leur employabilité et entretenir leurs réseaux dans une entreprise en restructuration permanente. « *Les sept secrets de ceux qui ne sont jamais au chômage : comprendre le marché du travail ; apprendre à se connaître ; assurer sa propre promotion ; développer les qualités utiles à l'entreprise de demain ; adapter âge et stratégie ; se sentir renforcé d'un accident de carrière ; se créer une vie équilibrée* » (C. H. Dumon, *Les sept secrets de ceux qui ne sont jamais au chômage*, Ed. d'Organisation, 1999).

A partir de l'analyse de la littérature existante sur les intermédiaires de l'emploi spécialisés dans le conseil et l'accompagnement des chômeurs, il est possible de dégager des hypothèses pour expliquer cet engouement pour la 'logique employabilité' chez ces professionnels de l'emploi. Comment expliquer cette homogénéité sans tomber dans la théorie du 'complot' ou de la 'pensée unique' ? Les manuels écrits par des consultants sont bien sûr

des sources d'information commune. Mais plus que leur formation (à dominante psychologie ou marketing), ou que leurs carrières antérieures (très diversifiées), c'est leur activité de travail paradoxale qui serait la variable explicative centrale : aider à l'insertion sans pouvoir influencer les critères de recrutement des employeurs. Ces hypothèses seront testées sur mon échantillon de conseillers de l'emploi dans le chapitre suivant (1.4).

### **1.3. Comment expliquer le consensus autour de la 'logique employabilité' ?**

#### Une culture commune à ces professionnels de l'insertion

Cette logique employabilité est d'une part en adéquation avec les trajectoires professionnelles de ces 'conseillers', venus plutôt de la psychologie, du marketing ou passés par une expérience de chômage (Divay, 1999 ; Benarrosh, 2000). Leur **culture commune** est fondée sur l'accompagnement individualisé, avec des notions psychologiques comme bilan et projet, ce qui n'est pas sans contradiction. « La place accordée au 'travail sur soi' fait que responsables et formateurs adoptent la posture du psychologue, du thérapeute, qu'ils aient ou non une formation correspondante [...] un univers thérapeutique où tout le monde est soigné de la même manière et dans le même but, par des interlocuteurs qui soulignent avec une conviction très sincère qu'ils font du cas par cas » (Benarrosh, 2000, p. 22). Puisque les spécialistes de l'aide à la recherche d'emploi ne peuvent obliger les entreprises à recruter, ils essaient d'augmenter la capacité individuelle à chercher un emploi.

En reprenant l'hypothèse de G. Mauger (2001) à propos de l'insertion des jeunes, il faut étudier les parcours professionnels de ces 'professionnels de l'insertion', souvent diplômés universitaires de sciences humaines, pour montrer que, quelle que soit leur efficacité propre, le développement des dispositifs d'insertion dans les années 1980-90 a au moins permis aux conseillers de s'insérer eux-mêmes<sup>10</sup>. Pour vérifier cette hypothèse, je présenterai les trajectoires de formation et les trajectoires professionnelles des consultants interviewés, qui permettent d'expliquer cette culture commune.

---

<sup>10</sup> « On peut aussi se demander, en effet, ce que ces dispositifs doivent aux intérêts de diplômés surnuméraires en quête de postes correspondant à la valeur antérieure de leurs titres, déclassés virtuels, soustraits au déclasserment par la mise en place de ces dispositifs d'insertion, qui faute d'être toujours en mesure d'insérer leurs publics, permettent au moins d'insérer les 'inséreurs' » (Mauger, 2001, p. 9).

## Permettre le tri entre employables et inemployables

Cette logique permet également de faire un **tri** rapide sur la ‘motivation’ et le ‘potentiel’ entre les chômeurs employables et les inemployables, et ainsi de faciliter le travail des intermédiaires de l’emploi débordés sous le flux des chômeurs dans un contexte de chômage de masse (Demazière, 1992 ; Benarrosh, 2000). Dans son étude sur les interactions entre chômeurs de (très) longue durée et agents de l’ANPE, D. Demazière (1992a) a montré comment un agent ANPE est un élément actif de la redéfinition, de la reconnaissance, de la confirmation des différentes identités des chômeurs et réalise un tri entre les employables et les inemployables. Le passage obligé dans le cadre d’un traitement de masse des situations d’exclusion de l’emploi ressemblait d’ailleurs plus à un ‘bilan de carences’ qu’à un véritable ‘bilan de compétences’. Puisqu’il avait pour fonction latente de justifier la durée de chômage de ces ‘inemployables’ par leur absence de motivation, par rapport au modèle normatif du ‘bon chercheur d’emploi’. Mais « la catégorie de ‘motivation’ semble une catégorie vide ; plus exactement son contenu est incertain et protéiforme » (Demazière, 1992a, p.166).

Ce tri des intermédiaires de l’emploi entre les employables, ‘chercheur d’emploi mobilisé avec un projet réaliste’ et les inemployables (projet flou ou pas de projet) est encore confirmé par l’étude de Y. Benarrosh (2000) qui a étudié récemment différents intermédiaires de l’emploi (ANPE, mission locale, PAIO, organismes de formation). La motivation serait une donnée psychologique, personnelle, tandis que l’autonomie, la construction d’un ‘projet réaliste’ pourrait s’apprendre par les Techniques de Recherche d’Emploi (TRE)<sup>11</sup>. J’ai essayé autant que possible d’interroger les conseillers sur la ‘motivation’ des cadres au chômage, afin de faire émerger leur schéma explicatif du chômage de longue durée pour les cadres.

## Essayer de remplir une mission impossible : réinsérer sans recruter soi-même

Cette logique employabilité serait surtout une réponse à l’interrogation des spécialistes du conseil-accompagnement sur l’**efficacité** de leurs pratiques professionnelles en période de pénurie d’emploi<sup>12</sup>. L’apprentissage des techniques de recherche d’emploi permettrait d’augmenter le potentiel personnel et l’autonomie des chômeurs, et de les aider à réaliser un

---

<sup>11</sup> « Ce qui est apprécié dans l’autonomie, c’est la capacité d’auto-évaluation des demandeurs que recouvre la formule répandue de ‘projet réaliste’ indiquant que le demandeur d’emploi a compris les différents paramètres à prendre en compte pour envisager son insertion ou sa réinsertion sur le marché du travail » (Benarrosh, 2000, p. 14).

<sup>12</sup> « Si les catégories de ‘motivation’ et de ‘projet’ ont pris une place aussi centrale dans le champ de l’insertion, c’est parce qu’elles ne sont pas seulement morales, mais qu’elles constituent pour les professionnels de terrain, une réponse au gonflement de leurs activités et une défense contre l’incertitude croissante sur la signification de leur travail, une réplique aux contraintes paradoxales auxquels ils sont soumis » (Demazière, 1995a, p. 79).

transfert de compétences (Boisard, Vennat, 1997 ; Divay, 1999). Cette interrogation sur l'efficacité en soi des conseils était déjà évoquée en 1991 dans un numéro spécial de la revue *Education permanente* sur « Bilan et orientation » par des consultants eux-mêmes, comme C. Revuz (1991), qui présentait l'activité des consultants en Centres Interinstitutionnels de Bilan de Compétences (CIBC). « Le conseiller ne peut ni créer des emplois, ni modifier les politiques d'embauche et de gestion des Ressources Humaines. Confronté à de l'impossible par la réalité du marché de l'emploi, le conseiller peut au moins espérer que le travail mené avec le [chômeur], en augmentant sa capacité de penser sa situation, élargira son autonomie et sa capacité d'action » (Revuz, 1991, p. 74).

De façon plus radicale, S. Divay (1999) avance que ces conseils permettent surtout aux conseillers de 'sauver la face' en **situation de travail**, dans les ateliers d'aide à la recherche d'emploi. Sachant qu'ils doivent souvent taire leur sentiment d'impuissance devant la mission impossible qui leur est confiée. Et camoufler leur propre situation de précarité professionnelle pour se présenter comme un spécialiste compétent et rassurant (Divay, 1999).

Cette interrogation sur l'efficacité des méthodes n'est pas seulement issue des réflexions des professionnels de l'insertion, elle est aussi portée par des sociologues. Psychologue de formation, P. Naville (1972) dans sa *théorie de l'orientation professionnelle*, critiquait déjà la notion d'aptitude et de vocation sous-jacente à l'idéologie du projet professionnel<sup>13</sup>. « En fin de compte, nous constatons que 1) la notion même d'aptitude professionnelle particulière, décelable chez l'individu antérieurement à toute expérience professionnelle, est illusoire et inféconde ; 2) que l'orientation professionnelle doit en revenir aux considérations plus générales d'adaptabilité, sans formalisme *a priori*, susceptibles de guider le développement et la formation professionnelle du sujet ; 3) que cette adaptabilité a un contenu social au moins aussi important que son contenu psychologique. » (Naville, 1972, p. 170). La notion de 'vocation', dans la filiation de la philosophie personaliste, n'a pas de fondement scientifique, mais comme toute idéologie, peut avoir des effets pratiques inattendus : la transmutation *in fine* du 'choix du nécessaire' en 'choix volontaire'<sup>14</sup>.

Cette idée est reprise ensuite par exemple par V. Merle (1991), selon qui, dans le conseil en orientation professionnelle, deux modèles sont en tension. D'un côté, 'l'allocation' qui consiste à élaborer un projet compatible avec les possibilités du marché de l'emploi ou un *projet réaliste*. Et d'autre part, la 'vocation' qui soutient la cristallisation des aspirations

---

<sup>13</sup> Je dois remercier T. Le Bianic de m'avoir rappelé l'existence de ce texte fondateur.

<sup>14</sup> « Il se peut que la théorie de la vocation serve en fin de compte à faire prendre en patience à l'enfant son lot, le plus souvent médiocre, parfois misérable, et qu'elle fasse dire : accepte et soumets-toi, car tu n'es pas bon à autre chose, tu n'as pas la vocation » (Naville, 1972, p. 149).

autour d'une identité professionnelle, d'un *projet passion*. Les conseillers seraient plutôt souvent du côté du modèle de la vocation. « Face aux lois d'airain de l'économie, nombre de conseillers se sentent investis d'un rôle essentiel de valorisation des aspirations individuelles et de respect de la liberté des choix professionnels » (Merle, 1991, p. 27). En bon sociologue, il avance donc qu'il faudrait maîtriser, à côté des tests de personnalité (modèle de la vocation), également la sociologie des professions (modèle de l'allocation) pour être un bon conseiller de l'emploi.

### La situation de recrutement favorable à une vision individualiste des compétences

Cette logique employabilité ne serait enfin pas remise en question par la situation de recherche d'emploi, contrairement à la situation de travail, qui révèle que les compétences sont collectives, contextualisées et non prédictives. Ce qui met en question le principe de transférabilité des compétences (Benarrosh, 1998). « La situation de recrutement où le candidat se présente seul devant un recruteur induit assez naturellement une vision individualiste des compétences. » (Eymard-Duvernay, Marchal, 1997, p. 172). J'ai donc essayé, autant que possible, de faire définir par les consultants à la fois quelles étaient les compétences nécessaires pour être un cadre employable. Mais également les compétences d'un consultant pour accroître cette employabilité.

\*\*\*

Après avoir présenté le 'marché du conseil aux cadres' et les principales hypothèses explicatives du consensus autour du modèle de l'employabilité, il me semble intéressant de présenter les différentes 'méthodologies' concrètes que développent ces différents intermédiaires. J'avance l'hypothèse que les consultants sont les passeurs de cette 'logique de l'employabilité / logique compétences' entre les champs de l'insertion, de la lutte contre l'exclusion, de l'aide à la recherche d'emploi, de l'orientation, de la formation et de l'entreprise, qui suit cette logique : 'Bilan Projet Marché Action'. Leurs trajectoires professionnelles et leur situation de travail [des prestataires de services de Ressources Humaines aux organisations (entreprises, administrations, associations) et aux individus privés (cadres au chômage)] en font des passeurs de cette 'logique employabilité'.

\*\*\*

## **1.4. Les consultants : des passeurs de la logique employabilité**

Ces experts du marché du travail ont curieusement été peu étudiés pour l'instant par la sociologie, que ce soit la sociologie de l'emploi ou celle de l'entreprise. B. Zimmerman précisait en note de bas de page dans sa dernière étude sur la 'logique compétences' : « il conviendrait d'étudier de manière plus approfondie l'intervention de ce tiers, le consultant, dans la mise en œuvre des logiques de compétences en entreprise » (Zimmerman, 2000, p. 12).

Selon ces consultants, cette logique 'employabilité' s'applique aussi bien sur l'orientation en formation, la carrière en entreprise ou sur la recherche d'emploi, car elle concerne la 'mobilité professionnelle' dans son ensemble. Le syndicat Syntec - ASCOREP, qui réunit les cabinets de consultants qui se sont développés au début des années 1990 sur le chômage des cadres, et qui cherchent à diversifier leurs activités aujourd'hui vers le coaching<sup>15</sup> et le 'team-building'<sup>16</sup>, se dénomme par exemple 'syndicat du conseil en évolution professionnelle'. Les consultants réalisant le bilan de compétences ou intervenant dans des cabinets d'outplacement sont souvent spécialistes du 'coaching' de cadres en situation de travail. Des consultants de l'APEC peuvent avoir une activité de consultant en entreprise à côté ou intervenir aussi dans les sessions « Perspectives APEC », bilan de carrière pour les cadres en activité. Les consultants des cabinets privés forment les tuteurs retraités bénévoles des caisses de retraite à leur méthodologie et interviennent aussi comme des 'experts' aux colloques organisés par les associations de cadres au chômage pour dynamiser leur réseau. Une fois retraités, ces consultants ou ces DRH peuvent aussi s'investir dans les caisses de retraite ou les associations de cadres au chômage.

Les trajectoires professionnelles des consultants permettent d'illustrer cette hypothèse qui mériterait en elle-même une étude approfondie. M<sup>me</sup> Suet et M. Beaume sont tous les deux consultants en outplacement, dans des cabinets qui ont importé leur 'méthodologie' des Etats-Unis, mais se distinguent par leur trajectoire scolaire et professionnelle. M<sup>me</sup> Larousse se situe plus classiquement dans le champ de l'orientation / formation, dominée par la psychologie appliquée, dans une association émanant d'une union patronale. En me présentant leurs

---

<sup>15</sup> Défini comme l'accompagnement individualisé d'un individu (en général un manager) par un consultant extérieur à l'entreprise dans un moment clé de sa vie professionnelle : prise de poste (promotion, mutation), conflits, stress, problèmes de communication, de management ...

<sup>16</sup> Défini comme l'accompagnement collectif d'une équipe (le manager et son équipe) par un consultant extérieur à l'entreprise dans des moments clés pour l'équipe : constitution de l'équipe, conflits, stress, problèmes de communication, de management...

méthodologies totalement originales, tous les trois utilisent le même vocabulaire, les mêmes concepts et le même schéma linéaire : Bilan / Projet / Marché / Action.

### M<sup>me</sup> Suet ou la personnalité comme variable explicative en dernier ressort

M<sup>me</sup> Suet est représentative des parcours des psychologues qui alternent expériences en cabinet sur le champ 'insertion / chômage' et expériences en entreprise sur le champ 'carrière / mobilité externe'. A 38 ans, elle est consultante spécialisée dans l'outplacement, le bilan de compétences et le coaching pour le public cadres, dans un cabinet de conseil qu'elle a intégré en 1993. Ce cabinet fait partie d'un grand groupe national, existant depuis le début des années 1970, racheté dernièrement par un groupe international américain et parmi les leaders de ce marché du 'conseil en carrière et en mobilité professionnelle'<sup>17</sup>.

Après un DEA de psychologie sociale et industrielle obtenu à la fin des années 1970, et quatre ans d'expatriation pour suivre son mari (Etats-Unis, Suisse, Tunisie), où elle a travaillé en collaboration avec les universités de psychologie, elle incorpore en 1982 une structure parapublique chargée de l'accompagnement et la reconversion de chômeurs de longue durée, avec un public majoritairement ouvrier. Puis elle intègre en 1984 le groupe Danone pour s'occuper, dans le cadre de fermetures d'usines, d'accompagnement de l'ensemble du personnel de l'entreprise, de l'encadrement aux manutentionnaires. Elle y réfléchit particulièrement sur la notion de projet et de transférabilité des compétences. *« J'ai dû concevoir des outils d'aide à l'élaboration d'un projet, oral et sur des photo-langages, l'idée était de travailler à partir de journaux, d'outils qui leur permettent de s'exprimer autour d'un projet. Un autre volet était aussi la transférabilité des compétences, parce que ces verriers étaient très fiers de leur métier, car le verre est un outil très particulier. Donc leur réaction, c'était : « Je ne trouverai pas un autre emploi, il faut que le groupe me trouve un autre emploi ». Et en travaillant sur la transférabilité des compétences, on a pu voir qu'il y avait d'autres métiers, et il y a eu tout un travail de persuasion, non, d'appropriation<sup>18</sup> par les personnes, puis d'argumentation de notre côté pour proposer des solutions efficaces dans l'intérêt de la personne. »*

Elle devient donc spécialiste des problèmes de reconversion / formation, puisqu'elle a aidé ces salariés à intégrer de nombreux stages de formation. Elle intègre ensuite en 1988 un

---

<sup>17</sup> Son cabinet réalise quatre types de prestations sur la 'mobilité professionnelle' au sens large aux noms très évocateur : « Organisation » (RTT et ingénierie RH) ; « Marketing territorial et développement local » (pour les collectivités locales, Formations Création d'entreprise et Insertion) ; « Mobilités et réseaux » (restructurations et plans sociaux ; bilans de compétences) ; « Cadres supérieurs et dirigeants » (outplacement et coaching).

<sup>18</sup> Souligné par moi, car je trouve le lapsus très révélateur ...

fonds d'assurance formation, comme conseiller - formation ou orientation, ce qui l'amène à intervenir sur une douzaine de plans sociaux. Puis elle devient responsable d'un service de stage inter - entreprise, où elle réfléchit en terme de 'réseaux' avec différents organismes de formation et de 'parcours' personnalisés de formation pour les jeunes dans le cadre de contrats de qualification. Voulant se spécialiser dans l'accompagnement individualisé et non pas collectif, elle intègre en 1993 ce cabinet réalisant des prestations individuelles pour public cadres : bilan de compétences, outplacement et coaching, par l'intermédiaire d'une relation professionnelle, un consultant de Danone qui ouvrait l'antenne de ce cabinet à Marseille. Ce cabinet a été racheté plusieurs fois par des grands cabinets internationaux de 'conseil aux entreprises' depuis les années 1970. Elle est elle-même très 'cadre' dans le vocabulaire qu'elle utilise pour expliquer son choix personnel d'intégrer ce cabinet, comme si elle passait elle-même un entretien de motivation en présence du sociologue qui l'interviewe... « *J'ai tout de suite été séduite, par le contenu de la mission, parce que c'était un challenge, il y avait tout à créer et puis également l'éthique humaniste du cabinet, très forte, et c'était une espèce de coup de cœur : ça m'a donné envie de vivre cette aventure. » Et elle différencie durant tout l'entretien l'outplacement (« *le curatif*») du coaching (« *le préventif*»), qui permettrait d'augmenter son employabilité et d'améliorer ses perspectives de carrière.*

Etant donné leur caractère confidentiel, je n'ai pas eu accès à sa 'boîte à outil', c'est-à-dire les supports écrits de la méthodologie, ni aux taux de placement. Mais dans la présentation de son activité de travail, on retrouve les quatre moments : Bilan / Projet / Marché / Action avec les mots-clés récurrents : individualisation, dynamisme, personnalité, adaptabilité, gestion du deuil de l'ancien emploi, projet de vie, réalisations probantes, offre de services, marketing personnel. Le Bilan passe classiquement par des test psychotechniques et des tests de personnalité, qui permettraient de découvrir des compétences plus larges que par l'évocation seule des diplômes et postes occupés<sup>19</sup>. Pour se différencier par rapport aux TRE qui sont faites à l'APEC et à l'ANPE, elle met plus en avant les techniques liées à la communication et au développement personnel : « *gestion du stress, argumentation, stratégie de création de réseau* ». Elle présente donc cette 'méthodologie' plus comme un apprentissage d'une philosophie de carrière et une « *centre de remise en forme professionnel* ». « *Ce que je dis souvent, c'est que cet apprentissage leur est désormais acquis et leur servira ensuite dans leur cursus de carrière, ils sauront se poser les bonnes*

---

<sup>19</sup> Tous ces tests sont diffusés par ECPA, Editions du Centre de Psychologie Appliquée, et présentés dans *Rebondir*, HS, n°27. GZ : Inventaire de tempérament de Guilford-Zimmerman (créé en 1957, révisé en 1975, permet de mesurer 10 traits de caractère); MTBI : Indicateur typologique de Myers-Briggs (créé en 1942, dernière révision en 1996, mesure les préférences fondamentales d'un individu) ; SOSIE (dernière version 1991, permet de typer le comportement au travail).

*questions* ». Elle a d'ailleurs depuis trois ans formé de nombreux tuteurs bénévoles de plusieurs caisses de retraite à cette méthodologie. Le consultant est là le passeur de la logique de l'employabilité de la sphère marchande (cabinet privé) à la sphère non-marchande (bénévolat de retraités dans des caisses de retraite cadres).

Selon elle, les difficultés à retrouver un emploi pour un cadre au chômage sont avant tout d'ordre 'personnel' (refus de la mobilité géographique ou professionnelle, peur du risque), même si elle reconnaît que « *l'âge joue un peu* ». Mais il s'agirait surtout d'une 'croyance personnelle'. « *La principale difficulté que je vois, c'est la mobilité, c'est une des difficultés, mais parfois ça peut être d'aller à 30 km, donc est-ce que c'est encore de la mobilité ? C'est aussi le manque d'ouverture, on reste dans son secteur, dans son poste, parce qu'on n'a pas l'information, c'est notre rôle aussi d'apporter de l'information ou d'être des relais pour dire où se trouve l'information, pour s'ouvrir sur d'autres choses, donc être un peu créatif par rapport à sa carrière, imaginer des choses, oser, il y a assez peu de prise de risque ... ce qui se comprend, mais bon. Après il y a quand même la question de l'âge, des personnes qui ont entre 45 et 50 ans, ont quand même plus de difficultés à trouver un emploi. [...] Ca fait partie d'une croyance, d'une croyance personnelle, quand je dis personnelle, c'est de la personne du cadre. Ca c'est souvent un travail que je fais souvent avec les cadres, sur cette notion de croyance, en essayant de lever tous les obstacles psychologiques, notamment : « j'ai plus de 45 ans, on ne me veut pas ». Je leur dis qu'ils ne trouveront certes pas d'annonces marquées « plus de 45 ans », donc leur stratégie doit être différente. Parce qu'à 45 ans, on est encore dans la fleur de l'âge. L'aspect important, c'est qu'ils soient convaincus pour qu'ils soient convainquants et qu'ils dépassent cette barrière. S'ils ne le sont pas, ça va être plus compliqué. » Fidèle représentante du 'nouvel esprit du capitalisme', le principal facteur de précarité dans un monde en réseau devient donc l'immobilité, l'enracinement local, la stabilité.*

Mais revenant encore sur la barrière de l'âge, plus loin dans l'entretien, en lui demandant si elle-même peut avoir un rôle à travers le 'coaching' sur les 'croyances' des chefs d'entreprise autour du 'jeune-cadre-dynamique', elle reconnaît que les 'croyances personnelles' ne sont pas seules en cause, à côté d'une variable qui ne sera plus jamais évoquée ensuite : le salaire. « *C'est vrai que je pense qu'on peut tous avoir une action, au niveau collectif, en essayant de réfléchir un peu, mais c'est vrai que les personnes en entreprise ne réfléchissent pas toujours au fait qu'à 45 ans, on a encore la pêche. Et puis, il y a un autre volet, et je pense que c'est la réalité objective, c'est le salaire, c'est-à-dire que celui de 35 ans, il a déjà l'expérience valable, il n'a pas encore un salaire trop élevé et je*

*pense que la vraie barrière se situe là, pas tant au niveau ... parce qu'on dit qu'un cadre de 45 ans a des prétentions en fonction de son âge, mais qu'ils avaient prévu 250 KF, donc au bout du compte : vous ne pouvez pas prendre ce poste, vous êtes parfait, mais vous allez vous démotiver, parce qu'on ne peut pas vous payer davantage. »*

Un des problèmes auquel elle est confrontée est le chômage récurrent. De plus en plus, la période d'essai n'est pas probante et des cadres qu'elle a accompagnés se retrouvent de nouveau au chômage. Ce qui représente un coût supplémentaire pour le cabinet d'outplacement, dont la mission n'est terminée qu'après les six mois de période d'essai. Elle essaye donc de faire un travail de réflexion autour de la notion de 'culture d'entreprise'. « *Je pense qu'il faut mieux réfléchir en terme d'adéquation au poste. A la limite, ça peut être des erreurs de recrutement, mais je crois que c'est fondamentalement un problème de changement de culture. On touche là à des dimensions très personnelles : les valeurs du chef, sa propre personnalité, la culture de l'entreprise ... sans bien sûr tout ramener à la personnalité, mais ça joue.* » L'entreprise en tant qu'acteur dans le licenciement et le recrutement est donc pratiquement toujours absente de son discours.

M<sup>me</sup> Suet est à mon avis représentative des consultants qui alternent les expériences dans différents champs (insertion / formation / outplacement), avec une formation initiale de psychologie. Ce qui peut expliquer que dans son schéma théorique de l'employabilité et de la carrière, l'entreprise soit vue comme un *contexte* auquel le cadre doit s'adapter, et non pas véritablement comme un *acteur* central du processus de sélection. On aurait pu imaginer que les consultants issus du monde de l'entreprise aient un regard plus critique ou plus distancié par rapport à ces méthodologies. Mais l'exemple de M. Beaume, consultant issu du monde de l'entreprise, montre qu'il est difficile d'adopter d'autres méthodologies pour aider le retour individuel à l'emploi des cadres. Surtout quand on est l'illustration parfaite qu'une reconversion vers un emploi épanouissant (l'outplacement) est possible.

#### **M. Beaume ou la vision plus réaliste d'un ancien cadre âgé au chômage ?**

M. Beaume est représentatif des anciens cadres d'entreprise qui se reconvertissent dans le conseil à la suite d'une expérience personnelle de chômage, puisqu'il s'est reconverti à 50 ans en 1994 de cadre au chômage à spécialiste de la recherche d'emploi. Diplômé d'une école d'ingénieur en chimie, il n'a jamais pratiqué ce métier, puisqu'il est rentré en 1970 directement après son école chez IBM, entreprise très spécifique avec une forte culture d'entreprise. Il y a fait une belle carrière d'ingénieur technico-commercial, puis de directeur d'agence, toujours en province. Il pense d'ailleurs être représentatif de l'ancien rapport à la

carrière des cadres, l'ancienne figure du 'cadre-à-statut', car l'ingénieur IBM était l'archétype de l'emploi à vie. *« Moi je suis rentré à IBM comme on rentrait en religion, rien ne m'indiquait qu'un jour j'aurais à en sortir, et je me suis rendu compte de cela quand il a fallu couper le cordon. »* Refusant une mutation imposée sur Paris, il est licencié de cette grande entreprise en 1986 et se lance dans la création d'une SSII, 'choix' qu'il présente non sans ironie. *« Je devins patron de PME, et je découvre les charmes de la petite entreprise, c'est-à-dire d'être le commandant d'une frêle coque de noix dans des conditions de température et de pression très difficiles. »* En 1989, il prend la direction générale d'une autre SSII, mais en est encore licencié moins d'un an après, à 49 ans. Ce qui l'amène à réaliser une procédure d'outplacement dans ce cabinet, dont le consultant devient un ami, avec qui il réfléchit avec euphémisme, *« sur la dure réalité des choses et de ce monde »*. Il reprend la direction régionale d'une SSII, mais en est de nouveau licencié en 1993, donc il décide à 50 ans de quitter le secteur de l'informatique. *« J'ai levé les pouces et dit : Stop ! »*

Alors qu'il s'apprête à se reconverter et à s'installer comme agent général d'assurance en libéral, le directeur de ce cabinet d'outplacement lui propose de travailler avec lui. Pourquoi lui alors qu'il n'avait jamais pensé à ce métier et qu'il ne sait même pas s'il sera compétent ? *« C'est l'expérience de ce métier qui m'a démontré qu'il avait vu juste, il m'avait vu comme candidat, donc il m'avait vu tout nu, et il avait pressenti que je m'étais trompé de système de valeurs. Ce que j'aimais le plus dans la vie professionnelle, ce n'était pas de faire faire un peu plus de bénéfices à un centre de profit dans des conditions difficiles, mais c'est d'aider des gens, de les manager, c'est ce que je fais depuis quatre ans avec bonheur ou en tout cas avec plaisir. »* Il se forme donc à la 'méthodologie' spécifique à ce cabinet, et à des 'techniques psy' comme la communication interpersonnelle et la PNL. Cet ingénieur semble d'ailleurs éprouver un grand respect pour cette 'ingénierie sociale', qu'il a découvert sur le tard, après son parcours consacré aux technologies plus 'hard' de l'informatique. Ce cabinet est spécialisé en outplacement cadre, même s'il réalise aussi des prestations collectives d'accompagnement de restructurations, et a été racheté récemment par un groupe anglais. Il est donc désormais n°1 en France au niveau de son chiffre d'affaires et parmi les premières sociétés de services RH en Europe.

La méthodologie *« très originale »* du cabinet repose cependant quand même sur les inévitables quatre étapes : Bilan / Projet / Marché / Action, avec un souci : employabilité, valeur-ajoutée personnelle, savoir-être, projet de vie. Mais par rapport au cabinet de M<sup>me</sup> Suet, on peut y voir deux spécificités.

La méthode du Bilan vient d'être rénovée par des experts et des « *grands psychologues* » à Paris dans une démarche qualité et comporte deux parties : le Bilan Personnel et le Bilan Professionnel. Le Bilan Personnel intègre désormais une approche qu'on pourrait appeler 'récit de vie' et 'interactionniste' afin de mieux saisir le 'savoir-être'. « *Le bilan personnel va être le cumul de trois points de vue : moi par moi, moi par les autres, et moi par un spécialiste. Le 1<sup>e</sup>, c'est moi par moi, sous forme de récit écrit en forme libre de sa vie, je lui dit : Commencez par me raconter votre vie, soyez le plus subjectif possible. Le 2<sup>e</sup> c'est moi par les autres, quelle image donnais-je aux autres ? Les autres, il les choisit à la fois dans sa proximité personnelle familiale, mais aussi professionnelle de toute provenance, en demandant : Aie l'amabilité de répondre à quelques questions me concernant, pour avoir un effet-miroir. Et le 3<sup>e</sup> c'est moi par un spécialiste, la grapho-psycho du cabinet.* » Le Bilan Professionnel « *est plus mécanique, il s'agit de repérer les savoirs et les savoirs-faire* », en se basant notamment sur le fichier ROME de l'ANPE. Dans le discours de M. Beaume, ce Bilan Professionnel semble beaucoup plus facile à réaliser et être un peu secondaire dans la construction du Projet par rapport au Bilan Personnel.

Dans la partie Marché / Action, on retrouve toujours les mêmes techniques de communication interpersonnelle, une formation à la PNL, au démarchage téléphonique et aux techniques de networking. Mais à la différence du cabinet de M<sup>me</sup> Suet, la partie 'prospection' de la démarche de recherche d'emploi est facilitée par les différents réseaux qu'offrent le cabinet. D'une part, les réseaux professionnels des consultants qui sont tous ces anciens cadres d'entreprise, avec un réseau régional ou sectoriel, « *dans le souci permanent de rester très proche de la réalité des cadres en entreprise* ». D'autre part, le réseau des anciens conseillés, qui ont accepté d'être des personnes-ressources, et qui existe sous la forme d'un annuaire. « *On travaille sur le réseau et on s'en donne les moyens.* » Ce cabinet intègre en plus une structure de 'portage salarial', qui permet aux cadres qui ont construit un projet de création d'entreprise ou d'installation en libéral, d'être guidé dans le montage financier de leur projet et de réaliser quelques missions au sein de cette structure sans risquer de perdre leurs droits aux Assedic.

La notion de *Projet de vie* qui est centrale dans ce cabinet permet de transformer le chômage en une opportunité de reconversion positive, dans un langage très psychologisant assez ironique quand on repense que pour lui-même, c'est une opportunité qui l'a amené à changer de métier. « *Bien souvent le métier est le résultat d'une loi biologique naturelle qui s'appelle le hasard et la nécessité, qui les a mis en présence d'une entreprise qui leur a demandé de faire un truc et il n'y a jamais eu de véritable réflexion, ou de remise en cause.*

*Après on est embrigadé, une expérience professionnelle qui vous amène à une autre qui est assez proche, et de remise en cause, il y en a très peu [...] Donc on ne peut pas continuer à faire-semblant, on ne peut pas continuer à passer à côté de ses rêves, vivre de façon schizophrénique, il faut essayer de réconcilier le métier que je fais et le plaisir que j'ai à le faire. » Cet ingénieur semble d'ailleurs complètement adhérer à cette planification de la reconversion, où l'on essaye de mettre en adéquation un Projet et un Marché. « Il y a un certain nombre de façons de poser les hypothèses, qui sont des recoupements entre tous les segments métier, secteur et activité économique dans lequel je veux, je sais être, et on regarde le croisement à l'axe des X et des Y de ces deux valeurs et on va ou non retenir des hypothèses valides, qu'on va transformer en un certain nombre limité d'objectifs réalistes. »*

Son analyse des obstacles à la recherche d'emploi des cadres mêlent des phénomènes objectifs, mais qui sont surtout intériorisés par les cadres et des facteurs personnels qui semblent être principaux. La raison principale de ces changements ? Le marché, désormais différent, qui nécessite de réagir vite, donc de jouer sur les charges et les salaires, et secrète de la précarité. « L'environnement économique est de plus en plus sévère et on ne peut plus préserver qui que ce soit, les cadres sont moins nombreux, mais leur salaire est plus élevé. Tout le monde est maintenant égal devant le chômage. [...] Mais personne n'est égal devant la recherche d'emploi, il y a des personnes plus vendables, plus employables que d'autres, et puis il y a la partie individuelle, qui est l'aptitude qu'a la personne à rebondir, il y a des gens qui sont très toniques, et d'autres qui sont plus mous, moumou, ça se verra très bien dans la démarche. » La différenciation lui paraît évidente entre le jeune cadre commercial de la trentaine, très autonome et qui part très vite « parce qu'il est dans le marché des petites annonces » et l'autodidacte ou le mono-employeur de plus de 45 ans qui « ne se positionnent pas par rapport au marché des petites annonces ».

L'obstacle de l'âge est-il réel ou est-il une 'croyance' ? « Je pense que cela aurait plutôt tendance à s'aggraver, c'est vrai qu'on a une sur-représentation des cadres de plus de 45 ans dans nos candidats, c'est donc qu'il y a un réel problème. Le problème est économique, en terme de salaire, mais il est aussi personnel, il faut avoir le courage de se remettre en cause et de prendre conscience que l'on est devenu une charge pour une entreprise par rapport aux services qu'on rend, et c'est quelque fois difficile à accoucher. Il y a aussi des gens qui sont obnubilés par l'âge, et qui disent : « De toute façon, j'ai 49 ans, je n'ai plus d'avenir professionnel ». Et c'est vraiment au niveau des croyances, on essaye de leur montrer que 49 ans, c'est jeune et qu'il y a sûrement un projet professionnel susceptible de les intéresser pour la décennie à venir. » Le nouvel esprit du capitalisme serait donc

particulièrement adapté pour les cadres âgés qui ont besoin de changer de statut pour retrouver un emploi. « *On a eu de très beaux succès de gens qui sont arrivés ici à 52-54 ans, et avec qui on a réfléchi sur des alternatives professionnelles, notamment sur un rapport contractuel différent avec l'entreprise, soit consultant extérieur, soit CDD, soit à la mission, à temps partiel, à temps partagé, il y a plein de solutions possibles, l'important c'est de trouver un projet professionnel et ensuite on trouvera les modalités pratiques.* » Les obstacles seraient aussi liés au refus de la mobilité géographique, mais il ne peut pas les blâmer, parce qu'il a lui-même fait ce choix, « *si je ne veux pas bouger parce que c'est un projet de vie, c'est éminemment respectable* ». Mais il faudrait donc compenser cette sédentarité par une mobilité professionnelle. « *Si vous n'avez pas la mobilité géographique, compensez par la mobilité intellectuelle, changez de métier, devenez entrepreneur de vous-même, montez votre entreprise, etc ...* » Il en est un parfait exemple.

Cette interview permet de réfléchir sur la diffusion de la 'logique compétences' par l'intermédiaire des cabinets de consultants qui commencent à développer pour leurs clients les grandes entreprises de l'inplacement, logique de l'outplacement pour les cadres en poste, le 'coaching' (qui était aussi réalisé par M<sup>m</sup>c Suet). La 'mobilité professionnelle' au sens large pourrait désormais être pensée dans ces termes d'accompagnement par un 'coach' armé des outils Bilan / Projet / Marché / Action, même si le Marché est interne. « *Aujourd'hui, le fait d'être licencié, c'est un événement parmi d'autres mobilités possibles dans l'entreprise : nomination de contremaître, de non manager à manager ou à l'occasion d'une nomination à la tête d'une unité, et nous accompagnons la personne dans ces nouvelles fonctions. Nous étudions avec lui à partir d'un bilan ce qui va et ce qui va pas et nous définissons un plan d'action, que nous soumettons en commun au DRH afin régler les problèmes.* » Pourquoi cette internalisation des techniques d'outplacement ?

Parce qu'il y a un 'marché du conseil aux entreprises' tout simplement et externalisation de la gestion des carrières des cadres pris en charge par des cabinets de consultants. Selon M. Beaume, « *les DRH en entreprise doivent faire face à de nombreuses missions et donc peuvent sous-traiter le développement de carrières. Ils font appel à des cabinets comme nous pour appliquer des méthodes dont ils ont apprécié l'efficacité sur des missions d'outplacement [...] Nous avons commencé cette activité depuis quatre ans, et nous avons comme objectif que cela représente 10 % de notre chiffre d'affaires d'ici 4 ans.* » Dans ce cas, les consultants sont bien les passeurs d'une 'logique compétences' de l'extérieur vers l'intérieur de la grande entreprise. Et pourquoi pas les PME-PMI ? « *Nous n'avons jamais prospecté le marché des PME-PMI, et je ne pense pas que nous le ferons. La PME française*

*est identifiée à son président, qui en est souvent le fondateur, qui est un homme – orchestre qui n’a pas intégré l’intérêt qu’il y aurait pour lui d’accompagner le mouvement de ses cadres, c’est en général des relations de personne à personne, souvent passionnelles, quand ça marche on paye, mais quand ça ne marche pas, on dégage, mais sans autre forme de procès.* » Pour être un peu provocante, peut-on aller jusqu’à dire que la ‘logique compétence’ n’a pas encore intégré les PME tout simplement parce que celles-ci ne se financent pas les conseils de consultants ? Et que la subordination du collaborateur à sa direction y apparaît donc dans sa réalité plus crue ?

Un autre entretien illustre bien, selon moi, comment le ‘nouvel esprit du capitalisme’ trouve des défenseurs inattendus parmi les psychologues chargés d’accompagnement des chômeurs. M<sup>me</sup> Larousse est elle-même cadre des Ressources Humaines, ayant fait une carrière en interne dans un cabinet régional de taille importante. Mais elle tient un discours convaincu sur la mutation des cadres en ‘cadres nomades’.

Comment penser la reconversion quand on est une pure psychologue ?

M<sup>me</sup> Larousse à 40 ans est consultante dans un cabinet existant sous la forme association loi 1901 qui réalise à la fois de l’outplacement individuel pour les cadres et du reclassement collectif (à la suite de plans sociaux ou de faillites), du recrutement et de la gestion du personnel. Devant mon étonnement de son statut d’association, l’histoire de cette structure un peu particulière m’est présentée, même si elle trouve que cela a peu d’intérêt car elle revendique ‘l’autonomie’ de cette structure. Cette « Association du Centre d’Orientation de Psychologie Appliquée et de Documentation » (ACOPAD) est une émanation de l’Union patronale et de la Chambre de commerce de Marseille, dont l’histoire semble liée à celle de l’orientation professionnelle en France. Elle a été créée à l’origine dans les années 1930, pour faire de l’orientation et de la formation professionnelle dans le domaine de l’apprentissage, à travers un CIO (Centre d’Information et d’Orientation)<sup>20</sup>. Cette association a rajouté ensuite un département « Emploi / Formation » à but social pour les demandeurs d’emploi, qui fonctionne principalement avec des ‘clients’ du secteur public (Etat, DRTEFP, DDTE). Puis un département « Conseil aux entreprises » qui lui a pour clients les entreprises privées et qui offre différents services de gestion du personnel autour de la ‘logique compétences’, selon le terme précisément utilisé par le dépliant. Ce qui touche le recrutement, le bilan de

---

<sup>20</sup> Peut-être en lien avec le décret-loi de 1938 qui prévoit la création de centres d’orientation professionnelle. Ceci ne deviendront les CIO qu’en 1971 (décret du 7 juillet) chargés d’assurer l’information et l’orientation ‘dans un processus éducatif d’observation continue’.

compétences, le coaching, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'audit et le conseil en organisation.

Son cabinet est engagé depuis un an dans une démarche qualité ISO 9001, « *car dans un univers concurrentiel, nous avons besoin de prouver que le service est de qualité. Même les clients fidèles font faire des devis alternatifs, pour pouvoir mieux choisir, on est mis en concurrence presque systématiquement. On a donc réfléchi autour de la fidélisation du client : il faut que le client soit content, convaincu que notre cabinet a su répondre à sa demande personnelle.* ». La situation de subordination de ces experts par rapport aux entreprises dans une relation commerciale apparaît ici encore plus clairement qu'auparavant. Il lui paraît d'ailleurs évident que les clients sont les entreprises et non les chômeurs, car ce sont les financeurs et cela correspond à leur 'déontologie'. « *Nous n'acceptons pas de faire de la prestation de services à des personnes, à un chômeur qui nous en ferait la demande car notre 'déontologie' est de répondre à la demande des entreprises, pas des individus.* » L'argument de déontologie pourrait lui être retourné dans le sens où la charte de l'ASCOREP normalement oblige à dissocier recrutement et outplacement, pour ne pas être juge et partie (mais ce cabinet n'en fait pas partie).

Sur le plan individuel, le parcours de M<sup>me</sup> Larousse est un parcours stable de carrière interne, puisque même si elle a eu plusieurs postes dans ce cabinet, elle y a fait toute sa carrière après son DESS de psychologie sociale. Tous les consultants du cabinet ont d'ailleurs fait un DESS de psychologie sociale ou de psychologie clinique, éventuellement avec une formation complémentaire à l'IAE ou en graphologie. L'organisation du cabinet oblige les consultants à alterner les missions pour devenir bi-compétents : recrutement / outplacement ou recrutement / formation, « *pour comprendre les demandes des entreprises et ainsi mieux aiguiller les personnes* ». Les exigences des entreprises en terme de 'profil' sont donc prises comme des données pour orienter les demandeurs d'emploi. Les compétences nécessaires pour faire de l'outplacement selon elle sont principalement liées à la psychologie : « *savoir écouter ; savoir conduire des entretiens ; savoir analyser des parcours professionnels ; savoir faire un suivi psychologique, ce qui ne veut pas dire faire une psychothérapie, mais redynamiser ; savoir utiliser des tests psychotechniques, qui sont des tests universels, étalonnés par les deux sociétés éditrices de tests en France, donc fiables.* » Dans son cabinet, le lien avec les entreprises est réalisé à travers uniquement les entreprises clientes (souvent des PME-PMI), puisque cette consultante n'a elle-même pas de réseau professionnel propre et le cabinet ne fournit pas non plus de support réseau des anciens candidats. Les consultants n'accompagnent pas non plus les projets de création d'entreprise, qui sont sous-traités à des

consultants externes, alors que dans les autres cabinets, des structures d'aide à l'installation existaient en interne (comme une société de portage salarial).

D'une manière a priori surprenante, elle tient le discours le plus 'pro-entreprise' des consultants rencontrés. Son discours montre une adhésion à la rhétorique du 'cadre nomade' : *« Le cadre doit être une force de proposition, le relais du projet de la direction, et un manager d'équipes : il faut motiver, fédérer, faire évoluer les compétences, suivre l'évolution des entreprises. Il faut avoir des capacités de flexibilité, d'adaptation au changement, ne pas rester sur ses acquis. Ce doit être des gens en constant mouvement, car les entreprises évoluent très vite : évolution des techniques, de l'économie, du marché, des RH (les 35h par ex), l'ouverture à l'Europe. »* Pour elle, sans hésiter, les principaux handicaps des cadres sont l'âge et la carrière antérieure (cadre-maison), et la réticence à la mobilité géographique. *« Mais ça dépend surtout de la personne. L'âge peut être un handicap, mais ça dépend du type de poste et de la culture d'entreprise. Parfois il faut plutôt plus de maturité que quelqu'un de plus ambitieux. Mais ça dépend surtout de comment on se perçoit soi et dont on peut répondre à la question : qu'est-ce que je peux apporter à l'entreprise ? Il faut travailler son positionnement personnel. »* Et quelles sont les compétences recherchées chez les cadres ? *« Les compétences techniques jouent quand même, mais ce qui compte autant, voire plus, ce sont les compétences en communication et en management. »*

Son cabinet travaillant plutôt avec des cadres de « *middle-management* » selon son expression, et des cadres de PME, elle est la seule consultante à parler naturellement du déclassement possible. Elle conseille d'ailleurs de ne plus penser 'statut cadre', mais 'emploi cadre'. *« Le statut, c'est quelque chose auquel ils sont souvent attachés, pour des raisons d'amour-propre, mais aussi de cotisation de retraite. Mais parfois ils peuvent avoir de meilleurs salaires ou des emplois plus intéressants non cadres, ça dépend des priorités de chacun. Souvent je leur dit : « mais cadre, ce n'est pas un poste, vous cherchez un emploi, pas un statut ! », il faut leur élargir l'horizon. »* Elle est d'ailleurs plus prudente que les autres consultants sur la possibilité de reconversion, en raison des difficultés à opérationnaliser le projet. Cela n'est peut-être pas sans lien avec le profil des cadres dont elle s'occupe. *« La reconversion totale est difficile, car si on était cadre dans un secteur, il faut faire ses preuves dans un autre secteur. Je leur donne souvent ce conseil : il faut cibler ce qui leur permet de tirer au mieux leurs compétences, s'il a le souhait de reconversion totale et qu'il a détesté son boulot pendant 20 ans, il faut qu'il fonce, à condition que sa passion soit opérationnelle. Mais parfois le bilan de compétences montre qu'il vaut mieux continuer dans la même filière, c'est là qu'il a le plus de chances. Il faut voir aussi dans quelle mesure le projet de reconversion*

*totale n'est pas une motivation « fuite », il faut étudier la solidité du projet, sa clarté, il ne suffit pas de dire : « j'aime la pêche ».*

Le discours des consultants en outplacement repose donc sur les mêmes principes communs. Il est cependant peut-être plus facile de penser 'projet de vie' et 'reconversion' avec les cadres supérieurs et cadres dirigeants que suivent M. Beaume et M<sup>me</sup> Suet, surtout s'ils sont jeunes et diplômés, qu'avec les cadres âgés de PME suivis par M<sup>me</sup> Larousse. Mais en l'absence de données sur le 'profil' des cadres suivis par les cabinets, ceci reste une pure supposition. J'espère avoir montré en quoi cette approche psychologique du traitement social du chômage est porteuse d'une explication implicite du chômage, qui privilégie les facteurs endogènes ou intrinsèques (croyance personnelle sur l'âge, réticence à la mobilité professionnelle ou géographique) par rapport aux facteurs exogènes ou extrinsèques (pénurie d'offres d'emplois, fonctionnement du marché local du travail, discriminations à l'embauche des entreprises). Ces entretiens ont d'ailleurs été très difficiles à mener, car ces consultants détournaient très souvent les questions portant sur leur avis ou sur leur trajectoire personnelle. J'ai vérifié en pratique leur maîtrise de la communication interpersonnelle. J'étais obligée pendant l'entretien de me remémorer les statistiques sur l'employabilité des cadres au chômage afin de ne pas être totalement convaincue par ces discours enchanteurs sur l'employabilité.

Leur utilisation des outils reposant sur la 'logique employabilité' ne signifie cependant pas obligatoirement adhésion complète à cette rhétorique et absence de regard critique sur leurs propres pratiques. Ces conseillers de l'emploi étaient vis-à-vis du sociologue dans une stratégie de communication de l'activité du cabinet, prestataires de services marchands. Leur discours verrouillé ressemblait à un argumentaire de vente. L'exemple de M. Touffin, consultant à l'APEC, assez critique sur la 'logique employabilité', même s'il n'a pas encore inventé d'autres outils, me semble à cet égard révélateur.

**On peut utiliser ces méthodes et garder un regard critique sur cette logique**

M. Touffin est un consultant de l'APEC, qui à 37 ans vit fortement les injonctions contradictoires entre la sélection du placement et la remotivation du conseil. Sa formation de départ (Doctorat d'économie internationale) et son début de carrière comme chargé d'études lui a sans doute donné le goût de l'analyse des notions et un certain recul critique, qui explique son appropriation plus instrumentale de la rhétorique de la 'compétence / employabilité'. Notre formation similaire (thèse de doctorat) a peut-être joué sur le fait qu'il

me fasse part de ses doutes, ce qui pourraient mettre en péril son image de ‘consultant compétent’. Ces doutes sont à mon avis beaucoup plus répandus parmi les conseillers que les discours bien rodés de l’outplacement ont bien voulu me le faire croire, mais lui seul ne s’est pas positionné dans une argumentation commerciale de sa profession ou dans une défense de sa propre compétence de professionnel.

Selon lui, un consultant à l’APEC, qui doit normalement passer la moitié de son temps en entreprise, pour faire la promotion des services de l’APEC (bilans de carrière pour les cadres actifs, mise en relation avec des candidats, formation aux techniques de recrutement et éventuellement aide au recrutement, par un premier tri ou réalisation complète du recrutement - rare -) et l’autre moitié à faire de l’aide à la recherche d’emploi, vit la contradiction d’avoir parfois la logique du recruteur et parfois celle du conseiller. Chaque consultant de l’APEC, en fonction de ses valeurs, de sa sensibilité, de son parcours, de sa formation, résout cette ‘injonction paradoxale’ en choisissant de faire plutôt du ‘social’ (ceux qui passent plus de temps en entretien individualisé avec les chômeurs), tandis que d’autres s’investissent davantage du côté ‘entreprise’ (ceux qui passent plus de temps à faire de la prospection d’offres d’emploi en entreprise et du placement). *« On fait du social quand on fait du conseil, mais on fait de l’entreprise quand on fait du recrutement, donc on participe à l’exclusion d’une catégorie de population, notamment les plus âgés. Les recruteurs sont des acheteurs et les donneurs d’ordre ont des idées sur le ‘cadre à potentiel’ qui leur viennent des magazines : ils veulent plutôt des jeunes diplômés, et ça n’est pas uniquement une question de salaire »* (M. Toufin). Les consultants ont finalement très peu de marges de manœuvre par rapport aux désirs de leurs clients. Alors que les chômeurs comme les entreprises sont les ‘clients’ de l’APEC, certains consultants considèrent les entreprises comme les clients privilégiés, puisqu’ils permettent d’avoir les offres d’emploi, tandis que d’autres revendiquent que les chômeurs soient considérés comme les clients prioritaires eux aussi.

Selon lui, le principal problème de ‘l’accident de carrière’, c’est qu’il déstabilise la croyance, la confiance du cadre dans l’entreprise et dans l’économie libérale, cet échange contribution / rétribution, qui est au fondement de l’investissement dans le travail des cadres. *« L’APEC est l’hôpital de campagne de la guerre économique. Quand ils étaient au front, ils marchaient à l’adrénaline, c’était leur drogue, et on les en a privé ! Maintenant qu’ils ont été blessés, ils n’ont pas envie d’y retourner, ou en tout cas pas avec le même enthousiasme. C’est la loi de la jungle, les commerciaux partent avec leur mallette et leur portable, comme d’autres avant eux avec la machette. Chez les jeunes, c’est plus ambivalent, ils veulent à la fois préserver une certaine qualité de vie, et en même temps ont des valeurs très matérielles*

*de réussite. [...] Le choc du licenciement ou la difficulté de la période de recherche d'emploi ont contribué à noircir toutes les valeurs sur lesquelles ils avaient construit leur vie. Leur motivation avait des fondements qui se dérobent. »*

S'il pense que le bilan de compétences est toujours utile pour reprendre confiance en soi et construire des projets réalistes, il est cependant méfiant par rapport ces outils qui peuvent entraîner une « *psychomania culpabilisatrice* ». Il est le seul à avouer que cette 'logique de l'employabilité' peut avoir des effets pervers. « *Un travail trop lourd de test en amont et trop visible ne doit pas donner l'impression au cadre que l'on présuppose en lui les racines des dysfonctionnements et donc les causes de son insuccès en lui. [...] Si on s'évertuait de la même manière à systématiser les bilans de compétences et les tests de personnalité à un échantillon de personnes en activité, on relèverait peut-être autant d'inadéquation que pour les personnes en recherche d'emploi. Et les premières ne sont pas privées de revenu pour autant.* » De la même manière, il pense que malgré tout, certains consultants ont une mauvaise image du 'cadre au chômage de longue durée', ce qui expliquerait leur défiance par rapport à un suivi personnalisé qui leur prendrait du temps et serait peu efficace. « *Le cadre au chômage de longue durée est soupçonné d'incompétence, d'être un 'mauvais cadre', d'être un cas lourd, déstructuré et agressif en entretien, d'avoir des problèmes psy. [...] Comment expliquer cette image ? Le consultant se fait une idée à partir des cas qu'il voit toujours, et fait une extrapolation à partir de quelques cas lourds.* » Qui détonnent par rapport au conformisme social normal du 'bon chercheur d'emploi motivé'. Il a d'ailleurs lui-même participé à une expérimentation de l'APEC sur un suivi personnalisé de cadres chômeurs de longue durée.

Après son doctorat et un début de carrière comme chargé d'études dans des instituts de sondages, il s'est ensuite spécialisé dans l'aide à la création d'entreprise. Il a progressivement élaboré des outils d'aide sur un public de personnes peu qualifiées en difficultés dans le Nord, qu'il a ensuite développé au sein de l'APEC. Il est donc lui-même un passeur de la 'logique de l'employabilité' du champ de l'insertion vers le champ de l'emploi cadre. Pour lui, la création d'entreprise est d'ailleurs davantage une technique de remotivation et un moyen de redonner l'espoir aux chômeurs qu'une création de son propre emploi. Il faut que tous les cadres se présentent comme des « *porteurs de projet* », des « *entrepreneurs virtuels* », des « *vendeurs de solution* », même s'il sait bien qu'ils préféreraient souvent un emploi salarié. La période d'élaboration du projet va les obliger à rencontrer des spécialistes, des entrepreneurs, des consultants et ainsi se construire un réseau en se présentant sous la figure d'un créateur d'entreprise, et non d'un chômeur. « *Ma méthode part de l'idée qu'il n'y a plus d'emploi*

*salarié, que vais-je faire de ma vie, quelle activité je vais réaliser ? Si jamais le service intéresse quelqu'un, on s'inquiétera ensuite du statut. Il faut désacraliser la recherche d'emploi salarié. Il faut faire table rase du passé, leur proposer de nouveaux horizons, pour faire le deuil de son passé. Le deuil est plus vite fait si on a des chances d'espérer, c'est comme le chagrin d'amour. Par rapport à l'approche Marketing personnel, je comprend que les gens aient du mal à se vendre, donc mon idée est de détacher le sujet de l'objet, de vendre un service et non plus son âme. »*

Il est intéressant de remarquer que ce consultant plutôt de sensibilité de gauche, avec un discours intellectuel très critique sur les pratiques des entreprises et la 'guerre économique', devient au niveau opérationnel un soutien du 'nouvel esprit du capitalisme', autour de la figure de 'l'entrepreneur virtuel' qui se détache ainsi de la subordination. Preuve que la sensibilité libertaire (critique du capitalisme d'Etat) peut rejoindre cette rhétorique par des voies détournées, comme l'avait avancé L. Boltanski et E. Chiapello (1999).

Sur le marché du conseil aux cadres au chômage, on trouve aussi des structures associatives, qui sont souvent animées par des cadres retraités. Mon analyse ne vise bien sûr pas à critiquer l'engagement sincère de ces personnes bénévoles, qui jouent un rôle très important de soutien psychologique et moral, et permettent aux chômeurs cadres de lutter contre l'isolement relationnel, la dépression et parfois la désaffiliation (Castel, 1995). Mais il me paraît important d'expliquer pourquoi eux aussi diffusent la même rhétorique de l'employabilité, à laquelle ils ont été formés par des consultants.

### **L'outplacement social ou moral : une activité pour cadres retraités**

Les caisses de retraite offrent gratuitement aux cadres ayant cotisé chez elles, un 'outplacement social', réalisé non plus par des consultants privés, mais par des retraités bénévoles. Les caisses de retraite cadres ont joué un rôle important dans la constitution symbolique et pratique de cette catégorie, et sont intervenus en pratique pour défendre la catégorie mise à l'épreuve du chômage à partir de 1994. Dans la région Aix-Marseille, il existe au moins trois 'bases emplois' de caisses de retraite différentes.

M. Sortant est le responsable salarié d'une base emploi qui regroupe plusieurs caisses de retraite, créée en 1994, qui a été mon premier terrain d'enquête en 1996. Malgré mes relances, il n'a pas souhaité continuer une collaboration ensuite. Il avait trouvé mon DEA très fidèle et pertinent par rapport au vécu des chômeurs, mais peu utile pour sa structure. Il connaissait déjà les souffrances des cadres au chômage, et je ne préconisais aucune solution

en terme d'aide à la recherche d'emploi. Ce cadre des Ressources Humaines, spécialiste du recrutement et de la formation dans de grandes entreprises, a été lui-même licencié à 45 ans en 1993. Par l'intermédiaire de l'APEC, il retrouve cet emploi en 1994, avec la mission de mettre en place la base emploi et sa méthodologie. Il travaille en collaboration avec un cabinet privé de consultants, qui forme depuis sa création l'ensemble des tuteurs retraités bénévoles aux techniques de l'outplacement. Les nouveaux tuteurs reçoivent une formation intensive, tandis que le reste de l'équipe participe à des stages de formation continue chaque année. Ce qui est possible en raison du budget assez important de cette base emploi, qui regroupe quatre caisses de retraite. Ces 20 cadres retraités reflètent l'hétérogénéité du groupe cadre, des anciens PDG ou cadres dirigeants aux 'simples' cadres des RH. Mais M. Sortant me cite comme exemples typiques de 'ses consultants' uniquement des anciens cadres dirigeants, avec le nom de la grande entreprise qu'ils dirigeaient, afin de me montrer la 'qualité' de ses consultants.

En retravaillant l'entretien réalisé en 1996, je me suis aperçue que sa méthodologie qu'il m'avait présenté comme « *originale et humaniste* » reposait sur des mots que je ne connaissais alors pas : « *bilan personnel, motivation, projet, accompagnement individualisé, communication* ». Pourquoi cette notion de philosophie humaniste ? « *Parce qu'il faut reconstruire l'Homme avec un grand H, lui réinsuffler cette foi, cette confiance en lui, il faut s'occuper du cœur et de l'esprit avant de s'occuper de techniques de communication.* » La plaquette de cette base emploi indique sa méthodologie spécifique : « *L'action intègre tout d'abord un bilan personnel et professionnel qui débouche ensuite sur la déclinaison de projets réalistes et réalisables. A partir de là, des outils de communication sont conçus et rédigés en fonction de la spécificité des différents projets.* »

Selon lui, les difficultés principales rencontrés par les cadres au chômage s'expliqueraient avant tout par la motivation, le projet et la communication, dans une situation de pléthore de candidats pour un poste. « *Moi je dirais qu'il n'y a pas de généralité, tout cas est particulier. Parfois ce qui peut jouer, c'est un segment particulier qui est très fort et qui pénalise et dans d'autres cas, c'est une amalgame de petits détails qui fait que ça passe pas. Et parfois c'est un petit détail, au niveau de la qualité de communication, au niveau de la motivation, du dynamisme... il peut y avoir des tas de ferments à la non réussite de ce projet.* » Mais bien sûr aussi l'âge, qui jouerait encore plus fortement pour les femmes, en raison des préjugés des recruteurs sur le 'jeune-cadre-dynamique'. « *En France, le problème c'est que les dirigeants, les responsables de personnel, n'ont peut-être pas été eux mêmes confrontés au chômage, donc ils ne savent pas ce que c'est, qui souvent ont entre 30 et 40*

ans, qui auront 50 ans un jour, mais qui réfléchissent sans vision objective de l'avenir. » Mais il y a toujours matière à positiver. « *Cet effet pervers peut être une chance aussi maintenant, c'est ce que je dis à mes cadres : les recruteurs peuvent avoir quelqu'un d'expérimenté quasiment au même prix qu'un jeune. Souvent c'est un argument qui porte, parce qu'en plus cela peut être soutenu par des exonérations de charges.* » Il utilise d'ailleurs son ancien réseau de DRH pour porter ce message sur l'employabilité des cadres de plus de 45 ans, et lutter contre les préjugés dont il a lui-même été victime. Je n'avais pas pensé à l'époque lui demander si ce préjugé sur le 'jeune-cadre-dynamique' avait été le sien auparavant...

Alors que les cabinets d'outplacement ont pour clients principalement des cadres supérieurs et des cadres dirigeants de grandes entreprises, les caisses de retraite qui font de l'outplacement social reçoivent l'ensemble des cadres dans leur hétérogénéité. La possibilité d'un déclassement est donc évoquée par ce consultant, car selon lui le chômage révèle que certains cadres ne sont pas des 'vrais cadres' par rapport à un ensemble d'indices qui ressemblent fort à de la 'compétence sociale'. « *A priori, les gens partent toujours pour un emploi cadre, mais faut pas se leurrer, il y a des gens qui ne sont pas de vrais cadres, malgré tout, qui n'ont pas la stature, qui n'ont pas la culture, qui ne savent pas s'exprimer, je suis effaré quelques fois. Bien que ce soit pas l'apanage d'un cadre de savoir bien s'exprimer, mais y a un minimum de culture ... et d'autre part des gens qui ne savent pas rédiger, et ça c'est très très pénalisant pour eux. Donc a priori quand les gens arrivent ici, étant cadres, ils espèrent retrouver leur statut, mais je pense que notre action consiste pour certains à leur faire comprendre que, leur intérêt, c'est de prendre un emploi non cadre, plus représentatif en fait de leur culture<sup>21</sup>, et de leur projet, un emploi qu'ils retrouveront plus facilement, plus compatible avec leur expérience.* » Mais toutes les caisses de retraite n'ont pas un directeur salarié, en raison de son coût salarial. Dans le cas de M. Sortant, cela est possible car la base emploi est rattachée à cinq caisses différentes qui ont décidé d'unir leurs efforts en matière d'emploi.

M. Morin, que j'ai rencontré en 1999, est le chargé de la communication bénévole d'une autre base emploi d'une caisse de retraite (créée elle aussi en 1994). Sa trajectoire est assez atypique, puisque ce cadre de l'armée s'est reconverti ensuite en cadre des RH, ce qui permet de rappeler ces itinéraires de reconversion qui ont été étudiés par J-L. Duchamp (1990). Ce cadre retraité est extrêmement actif, puisqu'il est bénévole 'à temps partagé' dans

---

<sup>21</sup> Il me semble intéressant de mettre en avant cette notion de 'culture', car les cadres autodidactes âgés étant souvent des personnes en mobilité sociale, leur culture n'est pas seulement professionnelle, mais aussi une culture de classe.

plusieurs associations et vient d'intégrer cet espace emploi depuis seulement un an. Il tient un discours un peu moins 'consultant' et beaucoup plus 'réaliste' sur les raisons de l'engagement des retraités et les difficultés des chômeurs, peut être parce qu'il n'a pas encore été complètement socialisé à cette rhétorique.

Les méthodologies de cette base emploi reposent sur les techniques d'outplacement de M<sup>me</sup> Suet, qui a rédigé le 'Guide du tuteur' et formé les premiers tuteurs bénévoles retraités. Preuve là encore que les consultants sont des passeurs de la logique employabilité du secteur marchand vers le secteur non-marchand. *« Mais on n'a pas continué cette formation, car leurs services sont chers, et la réactualisation du 'Guide du tuteur' avait consisté seulement à changer 3 chiffres d'actualisation des Assedic, ce qu'on peut faire nous-mêmes. Maintenant les nouveaux se forment en binôme avec les tuteurs en place. »* La prise d'autonomie de cette caisse de retraite par rapport au cabinet d'outplacement signifie d'ailleurs pour M<sup>me</sup> Suet la perte d'un client. Car l'exemple précédent a montré qu'une collaboration est possible entre un cabinet de consultants et une caisse de retraite, autour de la notion de formation continue des tuteurs. La répartition des tuteurs par rapport aux cadres se fait à la fois par secteur d'activité et par personnalité, et vise à prendre en compte aussi bien l'aide à la recherche d'emploi qu'une aide psychologique, *« des cas pathologiques, surtout quand le chômage dure depuis longtemps »*, grâce à des anciens médecins retraités.

Cette caisse de retraite a d'autre part des liens privilégiés avec l'AVARAP, qu'elle a hébergé au début de sa mise en place dans la région. Comme les méthodologies sont différentes (suivi individuel et suivi collectif), il n'est pas rare que des cadres utilisent ces deux structures en complémentaire, et que les tuteurs retraités participent aux manifestations organisées par cette association.

Son analyse des difficultés des cadres au chômage est beaucoup plus objective sur les critères de discrimination des entreprises, car il voit souvent arriver des cadres au chômage de longue durée qui ont un peu tout essayé et a une vision très 'sociale' du problème. *« Le profil en général, c'est une personne qui a commencé sa carrière dans une boîte il y a 20 ans, qui avait un bon poste, qui se retrouve licencié économique à 40-45 ans, madame ne travaille pas, les deux enfants font des études, et il se retrouve avec de gros problèmes financiers et une remise en question de son efficacité professionnelle. Ou alors une femme cadre qui s'est arrêtée pendant 10 ans pour élever ses enfants, et là c'est la croix et la bannière pour lui retrouver un emploi. Et il y aussi le secteur d'activité. Vous avez des personnes avec des CV grands comme ça, et ce sont des gens qui ne sont plus adaptés à leur époque, ils sont dans des branches où c'est cuit, ils sont finis. Et après vous avez tout ce qui se greffe, la maison que*

*vous n'avez pas fini de payer, les problèmes de couple, les enfants ... Et l'image de marque qui tombe, vis-à-vis d'eux-mêmes et de leur famille. C'est terrible. [...] En plus ils ne veulent plus bouger, à cause de la maison, de la famille ... Au départ, ils ne s'affolent pas et nous on les récupère quand ils sont en fin de droits. »* Mais en dernier lieu, ce qui sépare ceux qui s'en sortent de ceux qui restent sur le carreau reste le projet et la motivation. *« Je pense comme M<sup>me</sup> Suet que la personne doit se remettre en question, reprendre à la base, parfois ils restent accrochés à leur ancien poste, dans un seul secteur, alors que ce n'est pas là qu'ils ont des chances. Il faut repenser leur projet professionnel, leur apprendre à se vendre. C'est exactement comme un commercial, si on a le moral, on réussit ses affaires, si on ne l'a pas, on échoue. »*

La formation des tuteurs, qui se réalise désormais en interne, vise à standardiser la relation conseiller / conseillé, afin d'éviter les relations trop 'personnalisées'. *« Au départ, certains tuteurs prenaient leur poussin sous leur bras et se débrouillaient avec ses anciennes connaissances, et en faisaient une affaire personnelle, ce qui a du bon et du moins bon. »* Le problème du capital social des anciens cadres retraités est en effet qu'il s'étirole progressivement. Il faut donc éviter la 'dérive occupationnelle' de la recherche d'emploi, qui a surtout pour fonction d'occuper le retraité. *« Ce jeune cadre retraité est content parce qu'il est occupé, il a encore la mallette, il a l'impression d'être encore en activité, le problème des cadres retraités est que beaucoup s'ennuient. Il faut parfois qu'on s'en mêle, si cela ne mène à rien, qu'on lui laisse l'image, mais qu'on lui reprenne le demandeur cadre qui perd son temps. »* Cette activité d'aide à la recherche d'emploi est d'ailleurs valorisante quand il s'agit de cadres, mais le serait moins s'il s'agissait de non-cadres. Mais comme la caisse de retraite regroupe désormais cadres et non-cadres (depuis les accords AGIRC / ARRCO), la direction aimerait que le public non-cadres puisse avoir recours à ces services. *« Nos tuteurs tiennent beaucoup à travailler avec des cadres, les non-cadres ils ne sont pas chauds, c'est un autre public. Il faudra peut-être prendre des retraités non-cadres pour s'occuper d'eux. »* La secrétaire essaye pourtant de les faire changer d'avis. *« Quand j'en ai, c'est souvent des relations, de la famille, moi je les prends et ils râlent un peu, bon c'est vrai que certains n'en veulent pas. »*

Se joue donc ici de la transaction identitaire : les cadres retraités continuent à être cadres en aidant les cadres au chômage à retrouver un emploi, ce qui de chaque côté vise donc à éviter la menace du déclassement et de la perte du statut. M<sup>me</sup> Ducros a d'ailleurs vécu cette transaction identitaire, puisque cette responsable du service emploi des Arts et Métiers, qui a réalisé de l'aide à la recherche d'emploi pendant 32 ans était non-cadre (en raison de son

temps partiel, me dit-elle). Elle a voulu aussitôt après sa retraite anticipée s'investir dans le bénévolat pour aider les cadres au chômage dans la base emploi dirigée par M. Sortant. *« Je ne suis pas d'un tempérament à rester le derrière sur une chaise et ça je pensais que je savais faire, je pense que je suis plus habilitée à aider les demandeurs d'emploi qu'à décharger des camions aux Restos du cœur. »*. Elle a donc suivi la procédure de recrutement des « consultants » de la caisse de retraite cadre de son ex-mari, recrutement qui s'opère par cooptation. On peut cependant remarquer qu'elle n'a même pas pensé pouvoir aider les autres types de chômeurs, étant donnée sa trajectoire : fille d'un ingénieur Arts et Métiers, ayant elle-même travaillé aux Arts et Métiers, avec un frère Polytechnicien et un autre Centralien...

Après avoir été « formée » par un cabinet de consultant, qui forme l'ensemble des 20 tuteurs retraités de cette caisse de retraite, elle n'a cependant pas été « recrutée » après plusieurs entretiens par sa propre caisse de retraite, car elle n'avait pas obtenu la majorité des voix, *« je n'ai pas été élue »*. Selon elle, parce qu'elle n'était pas cadre elle-même. *« Je n'étais sans doute pas assez digne pour ses messieurs, je ne suis pas PDG, j'ai fait des choses sans doute très modestes par rapport à ces messieurs, je ne suis PDG de rien du tout. »* On lui propose de continuer à se former, mais elle refuse cette violence symbolique. *« J'ai donné ma démission avant d'être embauchée, je mettais mon bon-vouloir et mon savoir-faire à leur disposition, s'ils n'en voulaient pas, ma carrière était derrière moi, je n'avais plus rien à prouver ! Je ne pense pas que les gad'zarts auraient gardé quelqu'un d'incompétent pendant 32 ans ! »*. Elle s'investit alors dans une autre caisse de retraite, celle de M. Morin, qui l'accepte sans problème ni formation, à part une formation sur le tas en travaillant en binôme avec un autre retraité. Elle essaye d'ailleurs quand même d'avoir accès aux ateliers de loisir de sa propre caisse de retraite. *« J'ai dû montrer patte blanche pour avoir accès au Club Lecture et quand je leur ai dit que j'étais femme de cadre, ça leur a ouvert des horizons... Je leur ai donc demandé : « Dites donc, les femmes de ces Messieurs, vous êtes sûrs qu'elles sont cadres et qu'elles ont le niveau intellectuel digne de ce Club ? On ne m'a pas répondu. »*

Les associations de 'cadres au chômage' visent elles aussi à maintenir la frontière cadre / non cadre, et peuvent être appelée 'outplacement collectif' dans le sens où chaque cadre au chômage se transforme en coach et en personne-ressource pour les autres, par un effet de synergie. Ces associations permettent aux chômeurs de sortir de l'isolement, de se faire même des amis, et la participation à des sessions et les entretiens réalisés avec les cadres m'ont confirmé l'effet très bénéfique sur le moral de ces associations et l'ambiance très bon enfant qui y règne, dans un 'entre soi' réconfortant.

J'ai rencontré deux types d'associations différentes : les associations de cadres qui sont ouvertes à tous ceux qui veulent rechercher un nouvel emploi (au chômage ou en activité), comme l'AVARAP ou les associations d'anciens élèves d'écoles, qui fonctionnent sur la sélection sur le diplôme antérieur. Ces associations qui font du 'militantisme moral' selon l'expression d'E. Reynaud visent à convaincre les cadres qu'ils peuvent s'en sortir, quel que soit leur parcours antérieur. On ne peut s'empêcher cependant parfois de penser à un groupe de 'chômeurs anonymes', puisque le contrôle par le groupe et la culpabilisation de tout signe de 'découragement' et de diminution de la recherche d'emploi rend complètement responsable le sujet de son devenir.

### L'outplacement collectif des association de cadres au chômage

M. Bravat est un ancien cadre dirigeant retraité, qui dirige l'AVARAP sur Aix-Marseille, une association loi 1901 de « *cadres en mutation professionnelle* » qui a une méthodologie qui mise au point au début des années 80. Elle fonctionne sur l'idée de la 'remotivation' par le collectif et aussi la collectivisation des réseaux relationnels. Cette méthodologie est influencée par une philosophie humaniste, voire *personnaliste*, puisqu'elle repose sur les principes de solidarité et d'entraide, du poids de la personne, du professionnalisme, de la gratuité ou presque des services, du bénévolat, du refus de toute action lucrative qui consisterait à exploiter le « marché du conseil » (selon les termes de M. Bravat), mais également du refus de l'assistantat. Mais elle intègre aussi des théories sur la dynamique des groupes, sur l'interactionnisme et les techniques de communication.

Bien que cette association n'ait pas d'attache confessionnelle directe, il semble qu'elle ait des liens privilégiés par ses membres bénévoles avec le Mouvement des Cadres et Dirigeants Chrétiens (MCC)<sup>22</sup>. Les ateliers de l'AVARAP sont souvent hébergés dans des locaux appartenant à des confréries religieuses, comme à Aix-en-Provence. A sa retraite, M. Bravat avait lui-même décidé de s'engager comme bénévole pour aider les cadres au chômage au sein d'une association caritative catholique, les équipes Saint-Vincent, en 1993, où des cadres retraités catholiques « *estimaient que cela faisait partie de leur mission* ». Mais voyant que cette action n'avait aucune méthodologie, alors que l'AVARAP existait déjà et avait fait ses preuves, il propose « *avec des amis* » de créer une association utilisant la méthode AVARAP dans la région Aix-Marseille. L'ancien président sur la région PACA, lui-

---

<sup>22</sup> On peut ici citer les statuts du MCC (Octobre 1997) : « En tant que Mouvement d'Eglise, il a pour vocation : de contribuer aux débats concernant les évolutions de nos sociétés, en étant particulièrement attentif aux processus d'exclusion et à leurs conséquences sociales ; de prendre à l'échelon local, national et international, des initiatives concrètes (paroles ou actions) qui portent témoignages de la foi qui l'inspire et l'oriente ».

même ancien DRH d'une grande entreprise en préretraite, était également un responsable régional de MCC, qui organise régulièrement des conférences sur le travail et l'entreprise. Ces anciens cadres et dirigeants chrétiens retraités continuent par cette activité à travailler bénévolement à plein temps (et parfois même plus) et ainsi à être en accord avec les principes du MCC : prendre des initiatives concrètes, notamment dans la lutte contre l'exclusion. De nombreuses autres initiatives de membres du MCC existent en France, que ce soit des groupes de chercheurs d'emploi (cadres, non cadres, jeunes diplômés), des associations d'aide à la reconversion ou à la création d'entreprise, d'écoute, d'aide au logement ou de réflexions sur de nouvelles formes d'activité (comme le temps partagé). (Source : *Responsables*, n°297, 1998).

L'AVARAP a été créée au niveau national en 1984 par une vingtaine de Centraliens<sup>23</sup> qui voulaient changer de métier ou retrouver un emploi et qui pensaient que toute mobilité (interne ou externe à l'entreprise) exige des adaptations de comportement, une véritable « *mutation* » du cadre pour s'adapter aux mutations du monde du travail. Cette méthodologie qui se présente comme très originale (elle est déposée avec un copyright), mais aussi très rigoureuse, fonctionne sur l'inévitable schéma linéaire : Bilan / Projet / Marché / Action. Elle repose sur un principe clé : il faut prendre conscience du nécessaire « *changement de soi* » pour réaliser son projet professionnel et il faut être acteur de sa mutation professionnelle, qu'elle soit voulue ou subie. Ce changement se réalise dans un groupe fermé de 15 personnes qui vont s'épauler pendant 6 mois jusqu'à la « *greffe* », l'entrée dans une nouvelle entreprise et ensuite la « *sublimation* » du groupe (c'est-à-dire sa dissolution). Le nombre de jeunes diplômés est limité à 2 ou 3 par groupe, car ils sont moins 'riches' en terme de ressources informationnelles et relationnelles.

L'étape du 'Bilan / Projet' se réalise grâce à un effet miroir du groupe qui doit permettre de construire le Projet dans une « *ADT (©) : Adéquation Tripolaire* » (Goûts / Compétences / Métiers) qui doit permettre de réaliser un transfert de compétences appelé « *passerelles* », en utilisant aussi un test de personnalité qui permettrait d'évaluer son savoir-être : *PerformanSe*<sup>24</sup>. Ce test est présenté comme un « système expert d'évaluation des aptitudes pour la meilleure adéquation à l'environnement professionnel ». L'étape 'Marché / Action' permet de définir un plan d'action de « *marketing personnel* », qui passe notamment

---

<sup>23</sup> On peut remarquer là encore le lien privilégié entre l'école Centrale et le Mouvement des cadres et dirigeants chrétiens.

<sup>24</sup> Outil d'aide informatisée à l'orientation, à la construction de projet professionnel, au recrutement, développé depuis 1988 par un cabinet privé, en partenariat avec Polytechnique Nantes, qui aurait comme client le Ministère du travail (AFPA, CIBC) et de nombreuses entreprises. Pour plus de renseignements, [www.Performanse.fr](http://www.Performanse.fr).

par l'activation des personnes ressources du réseau, le « *surfing relationnel* », à travers la demande de conseils pour construire son Projet. L'entretien d'embauche doit aussi être 'traité comme un entretien commercial', ce qui revient surtout à apprendre le 'conformisme social' : « *Il faut dire oui et faire dire oui. Il faut éviter de dire non, voire de marquer un désaccord* » (conférence d'une consultant d'un cabinet privé lors d'un « Samedi des compétences », manifestation organisée par l'AVARAP<sup>25</sup>).

La méthodologie est très rigoureuse, et fonctionne sur un contrôle très fort de la recherche d'emploi par le groupe, car lors des ateliers, chaque semaine, tous les cadres doivent parler pendant 10 minutes de leur recherche d'emploi. Et se font critiquer par le groupe s'ils montrent des signes de découragement. « *La personne se retrouve sur le grill : mais qu'est-ce que tu fous ? Tu devrais pas chercher un boulot, tu devais pas prendre contact avec un tel et un tel ? Ca oblige les gens à se bouger* » (M. Bravat). Le groupe ne tolère aucun retard et doit permettre d'apprendre la concision et le contrôle de soi, de sa communication et de son image, avec le parrain qui est le « *gardien du temps* ». Le groupe commence avec un « *parrain-animateur* » qui est un ancien Avarapien qui a pratiqué la méthodologie et qui après avoir retrouvé un emploi, revient pour encourager les autres à croire à l'efficacité de cette méthode (qui n'est donc pas critiquable). Il choisira au sein du groupe celui qui lui semble le plus apte à devenir le parrain de ce groupe. Le groupe est constitué d'environ une dizaine de personnes et est fermé après deux semaines d'essai, personne ne devant sortir du groupe (même s'il a retrouvé un emploi, il doit continuer pour réussir 'sa greffe') et surtout personne d'extérieur ne devant rentrer<sup>26</sup> (pour ne pas perturber le cycle d'avancée de la méthodologie et pour ne pas perturber le groupe).

Cette planification de la méthodologie sur six mois installe la conviction que chacun au bout des six mois aura retrouvé un emploi (qu'il soit en CDI, CDD, intérim, en portage salarial), aura réalisé sa « *mutation professionnelle* », ce qui s'avère souvent être une prédiction créatrice, puisque les taux de retour à l'emploi sont élevés (mais pas toujours au

---

<sup>25</sup> Les conférences en 1997/99 sur Aix en Provence portaient sur des thèmes comme « L'entretien d'embauche » (avec une DRH active), « Internet et les réseaux » (avec un cadre de Gemplus), « L'utilité du bilan de compétences » (avec un consultant), « L'évolution du monde du travail et de l'emploi » (avec un DRH retraité), « Difficultés des PME et sauvetage des entreprises » (avec le Pdt de SOS Entreprises), « Les tests de recrutement et la graphologie » (avec une consultante), « Droit du travail et recrutement » (avec une avocate), « Les styles d'animation de groupe » (avec un consultant), « La réduction du temps de travail » (avec une avocate et un DRH actif), « La communication interpersonnelle et les typologies de comportement », « Le temps partagé », « L'entretien de recrutement traité comme un entretien commercial », « La prise de parole en public », « L'évolution des fonctions cadres en entreprise » (Source : *Journal de l'AVARAP*, 1997-99).

<sup>26</sup> Je dois donc remercier l'AVARAP de m'avoir fait le privilège de participer à quelques ateliers sans être obligée de suivre un seul groupe pendant six mois, ce qui m'a permis de découvrir la méthodologie et de présenter ma recherche aux cadres de trois groupes différents.

niveau cadre, ce qui n'est jamais précisé). « *La règle est : vous offrez le champagne si vous trouvez un CDI, et une bouteille de mousseux si c'est un CDD* » (M. Bravat). Mais des groupes de Seconde génération ont aussi été mis en place pour ceux qui n'auraient pas trouvé en 6 mois, « *car il faut parfois un peu de temps pour faire mûrir les bonnes idées !* » (M. Bravat). Progressivement se construit un sentiment d'appartenance très fort à cette association, que les chômeurs vont valoriser dans leurs actions de promotion de l'association (par des manifestations comme « Les samedis des compétences », des colloques, une lettre).

Derrière ce discours très 'technologique' avec un vocabulaire Avarapien qui au départ me paraissait complètement hermétique et que les cadres au chômage que j'ai interviewés se sont complètement appropriés (« *ADT, passerelle, réalisations probantes, savoirs / savoirs-faire / savoirs-être / savoir-évoluer* »), on retrouve cependant le jugement moral autour du 'chômeur mobilisé autonome avec un projet' et la philosophie personnaliste. Cette rigueur et ce contrôle obligent selon M. Bravat les chômeurs à chercher un emploi, « *je ne suis pas de mai 68, soit dit en passant* », car il y a toujours le soupçon du 'faux chômeur'. Ce cadre retraité s'est lui-même appliqué la méthodologie en participant à un groupe et n'est devenu parrain qu'ensuite. Dans son discours en effet, il y a deux clés pour retrouver un emploi : motivation et réseaux. « *Il faut pas se cacher derrière son petit doigt, ça ne marche que par le relationnel et par la volonté des gens, en ce qui concerne les cadres en tout cas. Quelqu'un qui vient chez nous et qui paye sa cotisation, c'est qu'il a envie de trouver un job, il ne va pas à l'APEC en se disant "Pourvu qu'on ne me donne pas une place, et que je ne puisse pas la prendre." Et oui, mademoiselle, ça existe.* »

Par leur autonomie et leur remotivation, les chômeurs doivent rester des 'sujets' et ne pas devenir des 'assistés'. « *Il faut déjà que la personne soit dynamique, on peut pas lui inculquer avec une seringue le dynamisme, faut déjà qu'elle ait envie de faire quelque chose* » (M. Bravat). L'ancien président de l'Avarap et membre du MCC donnait encore ce conseil lors de son départ dans le Journal interne. « *Pour vous qui avez la tentation de baisser les bras, je vous comprends ; quand on a reçu trop de coups, on risque de se laisser aller ; je vous dirais : allez, ne vous résignez pas. Ne devenez pas des assistés, vous valez mieux que ça, vous avez des ressources cachées beaucoup plus fortes que vous ne le pensez ; à vous de les découvrir et de les faire découvrir* » (*Journal de l'AVARAP 13, n°2, nov-déc. 1998*).

Dans les associations de cadres, on trouve aussi toutes les associations d'anciens élèves d'Ecoles, qui offrent leurs services aux jeunes diplômés, mais aussi aux cadres confirmés en rupture de carrière ou en fin de carrière.

## Les associations d'école et les 'faiseurs de réseaux / maillleurs'

Les associations d'anciens élèves d'Ecoles sont des intermédiaires traditionnels<sup>27</sup> entre les jeunes diplômés et les entreprises. Mais depuis 1993, les Ecoles ont intégré la nécessité d'accompagner la recherche du premier emploi et ont valorisé l'action de ces associations, qui se sont progressivement organisées pour devenir des organismes de placement et de conseil. Il est cependant difficile d'évaluer le poids de ces intermédiaires dans les recrutements des cadres, car dans les enquêtes disponibles comme l'enquête Emploi, l'intermédiaire 'associations d'anciens élèves d'écoles' n'est pas différencié de l'école en elle-même (Marchal, Lagarenne, 1995).

Ma rencontre avec plusieurs responsables du Service Emploi d'écoles de commerce et d'ingénieurs sur la zone Aix-Marseille m'a permis de cerner les différences qui recouvrent en partie la hiérarchie des Ecoles, mais aussi leur rapport au corporatisme. Le degré de légitimité de ces associations, lié à la réputation de l'école, joue sur le nombre d'anciens élèves cotisants, le nombre de bénévoles faisant vivre cette association et sur l'utilisation de ses services en cas de besoin.

Suivant les écoles, le bureau des stages et l'association des anciens peuvent être en collaboration ou en concurrence (notamment pour la captation des offres) et se différencier sur le type de public-cible. Dans certaines écoles, le bureau des stages s'occupe des stages au cours de la scolarité et l'association des anciens prend ensuite en charge l'insertion des jeunes à la sortie de l'école et des moins jeunes ensuite, ce qui lui permet de se faire connaître de toute une promotion et de gérer ensuite 'son' réseau (Arts et Métiers, ESIM<sup>28</sup>). Dans d'autres en revanche, le bureau des stages s'occupe des jeunes diplômés jusqu'à la sortie, car l'Ecole veut garder le contrôle sur les offres d'emploi, tandis que l'association des anciens sert (entre autres) aux cadres confirmés, et elle a donc plus de mal à assurer la relève par rapport aux jeunes promotions (IAE<sup>29</sup>, ESC<sup>30</sup>). On peut remarquer que dans cette zone géographique, cela semble recouvrir la distinction écoles d'ingénieurs / écoles de commerce.

---

<sup>27</sup> Pour illustrer cette tradition de placement des associations d'école, on peut par exemple citer cette évaluation suivante sur les canaux de recrutement des cadres dans les années 1960. En 1967, les trois supports d'annonces les plus utilisés pour les cadres étaient les journaux de la grande presse parisienne ou régionale ; les revues éditées par les associations d'anciens élèves d'Ecoles (rendement variable suivant le dynamisme de celle-ci) ; les journaux corporatifs (*Personnel ANDCP*, n°120, 1967).

<sup>28</sup> Ecole Supérieure d'Ingénieurs de Marseille.

<sup>29</sup> Institut d'Administration des Entreprises (Puyricard).

<sup>30</sup> Ecole Supérieure de Commerce Marseille Provence.

Dans toutes les écoles, l'association a donc une mission de placement, à travers les offres reçues des cabinets de recrutement et des 'chasseurs de tête' qui les utilisent très souvent comme 'viviers' ou d'anciens membres de son réseau. Comme ces personnes ont la même formation technique, les offres correspondent approximativement au 'profil' des cadres en activité et au chômage. Le rapprochement offres / demandes est plus ou moins individualisé et outillé suivant les associations, avec une publication des offres ou avec des bases de données permettant de mettre en relation profil des demandeurs et profil des offres. Les outils pour mobiliser le réseau sont en général une lettre et un annuaire, parfois des publications, des manifestations pour rapprocher les entreprises des étudiants, et des Clubs (Recherche d'emploi, Investissement Immobilier, Placements financiers, Reprise d'entreprise). Certaines écoles se lancent d'ailleurs dans de la prospection déguisée à travers des campagnes de communication de l'école, pour lutter contre la concurrence ou pour capter d'autres segments de marché (PME-PMI), comme la campagne des Arts et Métiers en 1999. L'association a souvent aussi une mission de conseil, individualisé (par du personnel salarié ou des bénévoles actifs ou retraités) et parfois collectifs (clubs de recherche d'emploi, créés souvent à l'initiative de cadres confirmés, notamment à partir de 1993).

Le Service Emploi de l'association des anciens élèves d'une école de commerce sur Marseille s'occupe justement uniquement des cadres confirmés au chômage, tandis que l'aspect insertion des jeunes diplômés reste le monopole de l'école. Cette association m'a permis d'interviewer son président (M. Nicolas), de participer au Club de recherche d'emploi pour découvrir leur méthodologie et ensuite d'interviewer tous les cadres présents. Cette structure existe elle aussi depuis 1993 avec une action placement et une action conseil, mais son président regrette que l'école ne valorise pas leur action (ce qui voudrait dire en passant qu'elle reconnaisse le chômage possible pour des anciens élèves cadres confirmés). *« L'association a les moyens de véhiculer une image largement positive de l'école, par ses capacités, son potentiel, mais l'école n'a pas l'air de s'en rendre compte. Je ne sais pas pourquoi. »* L'école organise par contre toute sa communication autour du Service Emploi pour les jeunes diplômés. *« Il y a une énorme compétition entre écoles, car y a des écoles de commerce qui se cassent la figure, qui fusionnent et à mon avis, dans 4-5 ans, y aura la moitié des écoles de commerce qui seront en l'air, ce qui n'est pas plus mal, parce qu'il y a trop de diplômés. »* L'activité prospection / placement pour les cadres commerciaux confirmés est d'ailleurs en réelle baisse depuis quelques années dans l'association des anciens, qui va essayer de relancer son réseau en réactualisant son fichier.

La méthodologie du Club de recherche d'emploi a été pensée par des anciens élèves spécialistes du recrutement sur « *une réflexion en terme de projet et de réseau, de communication, la PNL, des trucs comme ça, il n'y a rien de révolutionnaire, comme dans tous les groupes de recherche d'emploi. Moi j'ai été à l'AVARAP, à l'APEC, à l'ANPE, dans une association de cadres à temps partagé, c'est toujours la même chose : il faut se bouger, se remettre en question et trouver son projet personnel.* » Et ça marche ? « *Aujourd'hui sur 80 personnes passées par notre Club, on doit avoir cinq échecs, liés à des non remises en question ou des problèmes d'ordre privé qui sont trop importants, qu'on ne peut régler.* »

Lui-même est arrivé en 1993, « *j'avais pas de projet et j'avais pas de réseau, ce qui fait que j'ai eu du mal à retrouver un job.* » Il justifie son absence de projet par le contexte conjoncturel au moment de sa propre insertion comme jeune diplômé. « *Je suis sorti de l'école en 1980 et à l'époque il n'était pas nécessaire d'avoir un projet, l'école n'avait pas de spécialisation, donc on pouvait tout faire : DRH, banquier, comptable, n'importe quoi. C'était un peu le hasard, en fonction du premier poste occupé, et on n'avait pas conscience de l'importance du premier poste, donc j'ai commencé dans le commercial et j'ai ensuite toujours travaillé dans les services et dans le commercial. C'est pas le hasard, parce qu'on se rend compte a posteriori qu'il y a des liens avec la personnalité, mais à l'époque j'avais pas de projet précis.* » Il avait quand même vécu trois licenciements négociés, en raison de restructurations des entreprises où il était. Il explique son absence de réseau par le secteur d'activité où il a fait sa carrière en tant que commercial, la grande distribution. « *Se faire un réseau, ça dépend des milieux professionnels, moi ça se restreignait à la grande distribution, aux directeurs de magasin, mes clients, je n'avais pas le temps ni la possibilité de participer à des réseaux comme l'Association ou le CJD<sup>31</sup>, à des groupements. Et puis un réseau ça s'entretient. Mais j'ai pris conscience désormais de façon froide et claire qu'il fallait que j'ai un réseau.* » Il a retrouvé un emploi dans ce bureau d'études dont le directeur est un copain de promotion. Il enseigne désormais l'attitude réseau dans son Club. « *Les 3/4, ils n'ont pas de réseau. D'ailleurs ceux qui en ont n'ont pas besoin de groupe de chercheurs d'emploi, avant de partir, ils sortent leur carnet d'adresses et ils se recasent sans problèmes. Donc logiquement, ceux qui sont au Club, soit ils n'ont pas de réseau, soit il n'est pas bon par rapport à leur projet, soit ils ne savent pas l'utiliser.* »

Etre président du Club de recherche d'emploi de l'association de son Ecole lui permet d'ailleurs d'entretenir son propre réseau. « *C'est sûr que participer à l'association, ça permet de développer son réseau. Après, il faudrait peut-être que je sois plus rapide pour utiliser le*

---

<sup>31</sup> Centre des Jeunes Dirigeants.

*retour à mon profit, mais si on veut trop récupérer, le réseau ne marche plus très bien, parce que ça se voit. Il y a des professionnels du réseau, mais à un moment donné ça coince. Moi je pense que mon réseau n'est encore pas très performant, parce qu'il y a trop d'imbrications entre le professionnel et le privé.* » On retrouve là les remarques de L. Boltanski et E. Chiapello (1999) sur l'attitude opportuniste du « mailleur », qui doit passer pour naturelle pour ne pas être taxée d'utilitarisme. Il a d'ailleurs négocié avec son patron qu'une demi-journée lui soit libérée pour ce bénévolat, car en retour il enrichit son réseau en tant que commercial. *« Il n'y a pas de don gratuit, enfin de don avec un retour nul, ça serait bien le diable si c'était fait à fond perdu. Si on donne bien, de façon intelligente et naturelle, y a un retour évident, pour soi et pour l'image de l'entreprise aussi. »* Si la réussite de l'association ne profite qu'à lui, il est dans une position de « faiseur de réseau ». Mais si la réussite est un bien commun partagé avec les autres cadres au chômage et même son entreprise, il devient un « mailleur »<sup>32</sup> (Boltanski, Chiapello, 1999).

Il reconnaît que des cadres diplômés peuvent se réinsérer facilement sans projet, mais selon lui, cela explique en général les trajectoires de chômage récurrent. *« Dans ces cas là, les gens qui prennent un boulot dans l'urgence qui n'est pas dans leur projet, en général ça ne dure pas longtemps. Mais aujourd'hui il est quasiment impossible de faire faire aux gens ce qu'on voudrait qu'ils fassent, même si on pense que ce serait mieux pour eux. »* Pour prévenir les accidents de carrière, l'association réfléchit actuellement sur la proposition de cette méthodologie pour les cadres actifs, *« pour résoudre les conflits liés à leur personnalité »*, ce que les cabinets de consultants appellent sous le terme de « coaching ». J'ai osé lui demandé enfin si en tant qu'animateur du Club, il pouvait se dire 'expert' en recherche d'emploi pour lui-même. *« Il y a une grande différence entre savoir et savoir-faire, j'ai une belle boîte à outils, mais les appliquer sur le terrain, c'est pas facile. Un coach, c'est comme un entraîneur, c'est jamais le meilleur joueur. »* En plus, il lui manque une formation à la PNL. *« C'est une philosophie, une approche de l'individu très intéressante basée sur le comportement, le gestuel, les mots, le regard, la respiration. Bien utilisé, ça peut aider à résoudre les conflits interpersonnels, même si ça peut être dangereux si c'est mal utilisé, ça*

---

<sup>32</sup> « Pour distinguer le grand de la cité par projets (auquel nous donnerons le terme générique de *mailleur*), nous appellerons le personnage opportuniste qui, tout en possédant toutes les qualités requises dans ce monde, en fait un usage purement égoïste, le *faiseur de réseau* (équivalent français du *net-worker* anglo-saxon) ou, pour aller plus vite le *faiseur*. [...] Ces deux figures relèvent de la même échelle de valeur (faiseurs et mailleurs peuvent réussir ou échouer pour les mêmes raisons) et doivent pour réussir, c'est-à-dire pour développer du lien, consentir les mêmes sacrifices (sacrifier la stabilité, la permanence, etc.). Ils partagent donc l'essentiel, à cette différence, fondamentale dans la logique de la Cité, que la réussite du faiseur ne profite qu'à lui, tandis que l'accès du mailleur aux états supérieurs profite à toute la cité et est donc un bien commun » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 438).

*peut aussi conduire à de la manipulation.* » J'ai d'ailleurs été assez surprise de voir que sa formation aux TRE ne l'avait pas incité à acquérir des 'techniques' pour recruter ses propres collègues ou collaborateurs. « *J'ai pas de méthode, même si je me suis jamais planté, je marche surtout au feeling, de façon empirique, mais il faudrait que je réfléchisse sur ma méthode.* »

A côté de ces structures 'classiques' d'aide à la recherche d'emploi des cadres, j'ai aussi découvert les associations de promotion du temps partagé. Le temps partagé est présenté en effet comme une nouvelle forme d'activité et une solution au chômage des cadres. Cette forme d'activité est développée surtout depuis le début des années 1990 par de nombreuses associations composées principalement de cadres au chômage, qui arrivent parfois à faire leur promotion dans la presse cadre<sup>33</sup> et sur Internet<sup>34</sup>. Des consultants ont également écrit des guides pratiques sur cette forme originale de relation d'emploi<sup>35</sup>.

### Le temps partagé : une nouvelle forme d'activité ?

Sur la région Aix-Marseille en 1998, il existe deux associations aux statuts très différents, qui semblent être concurrentes : une association dont les responsables sont eux-mêmes des consultant en RH à temps partagé, qui forment les cadres à leur méthodologie du « Projet professionnel et de vie - PPV » par l'intermédiaire de stages de formation financés par des AFR (qui d'ailleurs depuis 1999 a apparemment été dissoute). Et une association à but non lucratif, membre d'un réseau national, CIME, Comité d'Information et de Mobilisation pour l'Emploi, qui est plutôt animée par des cadres retraités.

Cette nouvelle forme de contrat de travail est rarement choisie, mais plutôt acceptée de façon contrainte par des cadres âgés ou au chômage de longue durée, comme une solution de dernière chance. Ce nouveau concept aurait été à l'origine (en 1992) développé par des cadres au chômage de longue durée de plus de 50 ans qui se seraient regroupés en associations pour

---

<sup>33</sup> *L'Express*, « Les aventuriers de la flexibilité », août 1998 ; *L'Usine Nouvelle*, « Indicateurs : temps partiel des cadres », septembre 1997 ; *Entreprendre*, « Partager votre temps de travail entre plusieurs entreprises », janvier 1998 ; *Libération*, « Le temps partagé », janvier 1998 ; *Personnel*, « DRH à temps partagé, un métier d'avenir ? », décembre 1999 ; *Encadrement magazine*, « Travail à temps partagé et multisalariat : vers une conception nouvelle du travail des cadres ? », janvier 1998. La 5<sup>e</sup> dans sa rubrique « Emploi » a réalisé un documentaire sur le temps partagé.

<sup>34</sup> Quelques associations présentes sur Internet : l'Association européenne des cadres à temps partagé ; l'ADEPE, Agir pour le Développement et la Performance des Entreprises ; l'Observatoire du temps partagé de l'ANDCP (créé en 1993) ; le GEDTPE (Groupement d'Employeurs pour le Développement du Temps Partagé dans le Nord, créée en 1996).

<sup>35</sup> Comme Vidal Y. (1992), *Cadre à temps partagé*, Ed. ESF ; Vidal Y. (1993), *Guide pratique du temps choisi et du temps partagé*, Ed. ESF ; Ardouel D. (1994), *Guide pratique du temps partagé*, Ed. d'Organisation ; Gauthier C., Dorin P. (1997), *Le guide pratique du temps partagé ou multisalariat*, Ed. d'Organisation ; Ardouel N. (1999), *Emploi partagé et multisalariat*, Ed. J. Grancher.

développer cette initiative de créations d'emplois de cadres à temps partiel multi-entreprises dans les PME-PMI. Pourtant, toutes les plaquettes des associations et les consultants interviewés le présentent comme un 'choix de vie' et une forme d'activité adaptée à un monde du travail en mutation vers plus de flexibilité. L'Institut Français du Temps Partagé (créé en 1993 sur Aix-Marseille) propose ainsi des formations financées par les AFR, comme le présente la plaquette, pour « *les cadres sans emploi ayant plusieurs années d'expérience, et motivés par cette nouvelle forme d'activité. Objectif : donner les outils et les méthodes pour développer un projet professionnel et de vie (PPV) à temps partagé choisi pérenne* ».

Le consultant en RH (lui-même en temps partagé) qui dirige cette Fédération a écrit un ouvrage vantant les mérites du Temps partagé, adapté à un monde du travail en mutation, qui se vend assez bien. « *Le temps partagé permet à chacun de donner un autre sens au travail et de se lancer dans ce nouvel art de vivre. Il permet de réussir à construire un moi unifié et syntonique, où les objectifs existentiels et les objectifs professionnels se rejoignent, contrairement à un moi divisé et dystonique.* » Malgré les difficultés à mettre en œuvre cette nouvelle forme d'activité, le consultant responsable de l'association a au moins lui-même un projet et développe son réseau, puisqu'il est chargé de réaliser la promotion de cette nouvelle forme d'activité auprès des employeurs, des intermédiaires de l'emploi (qui ainsi diffuseront cette initiative), et d'organiser la formation des cadres demandeurs d'emploi (hébergée à l'époque dans les locaux de l'APEC, où j'ai réalisé cet entretien).

Les cadres au chômage membres de cette 'Fédération' (très locale) passent trois mois à rédiger leur PPV, avec diverses techniques de psychologie appliquée, voire même de psychanalyse. Comme ce consultant le présente aux cadres dans un atelier auquel j'ai participé : « *L'objectif du PPV est de changer de logique, de rapport au travail et de vision du travail. L'entreprise est une grande famille, mais elle peut vous virer. C'est psychanalytique, il faut construire un projet de vie, qui rejoigne vos valeurs, votre culture, vos désirs. Il faut répondre à quatre questions simples : que savez-vous faire ? que voulez-vous faire ? que pouvez-vous faire ? comment s'y prendre ? pour arriver à la transférabilité des compétences.* » Ce qui correspond donc au schéma Bilan / Projet / Marché / Action. Mais la Fédération n'a en elle-même pas de réseau, les cadres doivent promouvoir cette forme d'activité en entreprise, notamment par un démarchage téléphonique, et essayer d'approcher 'le marché caché' des offres d'emploi de cadres à temps partiel dans les PME. « *Il faut activer ensuite son réseau, mais l'IFTP se refuse à donner des cartes de visite.* » Evidemment, il faut développer son autonomie...

Dans l'autre association, CIME Provence (Compétences Innovantes Multi-Entreprises), qui elle est à but non lucratif et est animée par des cadres retraités, on nous tient ce même discours : le 'temps partagé ou temps partiel multi-entreprise' est l'avenir du travail et surtout la solution au chômage des cadres. Au niveau national, CIME se définit comme « *un observatoire permanent des initiatives locales, en faisant la promotion de nouvelles pistes de création d'activités et de nouveaux modes d'organisation favorables à l'emploi* » et se développe à travers différents chantiers - réseaux : EVEIL, SAS (dans le cadre des contrats d'insertion du RMI), Quartiers sensibles (dans le cadre de la politique de la ville), BALISE, France Initiatives Réseau (par rapport à la création d'entreprise) (*Responsables*, n°297, 1998). Cette organisation nationale a été créée en 1993 à l'initiative d'entrepreneurs, de décideurs issus de l'entreprise et des professionnels des questions sociales, dont des membres du MCC (Mouvement des Cadres et Dirigeants Chrétiens), pour lutter contre l'exclusion. Elle vise à amener les 'porteurs de projet' du rêve au projet réaliste par l'accompagnement et par la 'pédagogie de l'exemple' : « partir d'exemples concrets, stimuler un individu pour accroître son autonomie et l'inciter à développer sa créativité individuelle ». Et le temps partagé serait un 'bon exemple anti-chômage', à côté des GEIQ (Groupement d'Employeurs), de la création d'entreprise ou du contrat d'activité<sup>36</sup>.

Pour le responsable bénévole de cette association, le temps partagé est 'la' solution au chômage des cadres âgés, mais sa généralisation rencontre plusieurs types d'obstacles. Des résistances psychologiques en premier lieu, en grande partie de la part des salariés, « *notre structure mentale temps plein* ». Devant ma surprise, car je pensais qu'il allait parler surtout des résistances des entreprises par rapport au temps partiel cadre, il avance l'argument que les PME sont habituées à recourir aux services de spécialistes extérieurs pour des interventions brèves (comme un comptable, un cabinet d'avocats, un cabinet de recrutement, un formateur). Les PME ne semblent donc pas avoir de réticences à l'idée d'une mission d'un expert. Le deuxième obstacle serait la préférence des cadres âgés au chômage pour l'assistantat, alors que les PME n'ont que des temps partiels cadres à offrir. « *Pourquoi gagner 140 KF seulement et travailler 40 ou 50h par semaine, alors que je peux gagner 180 KF et attendre un temps plein qui ne viendra pas ?* » (M. Tiersen). Et le troisième obstacle serait la réticence de l'Etat à assouplir la législation du travail.

---

<sup>36</sup> CIME édite des ouvrages pour développer cette 'pédagogie de l'exemple', comme C. Joguet (1994), *Emploi, des idées qui marchent*, Ed. Marabout ; collectif (1995), *L'entreprise engagée*, L'Harmattan ; D. Thierry (1996), *Création d'entreprise, vivier d'emplois*, Colloque Synergie-Actions ; Garon & Bonvalot, Junior Essec (1998), *L'entreprise socialement responsable, ce qu'en pensent les dirigeants du XXI<sup>e</sup> siècle*.

Pour dépasser les obstacles législatifs, ces associations soutiennent un projet de loi du député A. Jourdain déposé à l'Assemblée en avril 1998. Ce projet vise à intégrer le contrat de travail à temps partagé multi-employeurs dans le Code du travail, et à inciter les caisses de retraite complémentaires, les assurances sociales (maladie, accident, chômage...) à faciliter les démarches d'un salarié ayant plusieurs contrats de travail à temps partiel en même temps. Cette proposition de loi a été adoptée par le Sénat le 11 mars 1999, après l'organisation d'un colloque par A. Jourdain sur « Le temps partagé dans une logique des compétences » (février 1999, Palais du Luxembourg). Mais cette proposition de loi n'a jamais été inscrite par le gouvernement à l'ordre du jour de l'Assemblée Nationale. La demande a été réitérée par la Commission des Affaires Sociales du Sénat le 27 juin 2001<sup>37</sup>. Mais a été rejetée par la secrétaire d'Etat, M<sup>me</sup> Péry, qui préfère étudier d'abord au niveau local des services déconcentrés de l'Etat cette forme d'activité avant de modifier le code du travail. « *La formule mérite certes d'être étudiée comme tout ce qui peut diminuer la précarité du travail. On peut aussi penser qu'elle atténuera les difficultés de recrutement que connaissent certains secteurs* » (M<sup>me</sup> Dieulangard, vice-présidente de la Commission des Affaires Sociales du Sénat, groupe socialiste). Mais le gouvernement soutient plutôt la formule collective du GEIQ, Groupement d'Employeurs. « *Je crains toutefois que l'on n'oublie combien de nombreux petits employeurs répugnent à l'idée de partager un salarié avec un autre employeur, qui pourrait être un concurrent. Pour notre part, nous préférons la formule du groupement d'employeurs, qui permet aux salariés de n'avoir qu'un seul interlocuteur et lui évite d'être mis en position difficile en cas de conflit entre divers employeurs* » (M<sup>me</sup> Dieulangard).

Les associations de promotion du temps partagé rassemblent principalement des cadres au chômage de longue durée, prêts à essayer n'importe quel moyen pour trouver un emploi, surtout s'ils sont âgés ou sur un secteur peu porteur. M. Tiersen, le responsable de l'association CIME Provence est lui-même un ancien consultant de plus de 50 ans, spécialisé en conseils en organisation pour les PME, qui a fermé son cabinet après avoir réalisé des missions dans le monde entier et qui s'est investi ensuite dans cette responsabilité. Son statut est par contre à la frontière de l'activité bénévole et de l'emploi, car il est bénévole de l'association, mais continue quelques missions de conseils sur la création d'entreprise (sur la franchise, le portage salarial, le conseil d'entreprise). « *Je suis très 'où je veux, quand je veux'.* » Ce consultant me semble être dans une position opportuniste ambivalente caractéristique du 'nouvel esprit du capitalisme' : réalisant la promotion d'une association, il

---

<sup>37</sup> Compte-Rendu Analytique de la séance du Sénat du 27 juin 2001 ([www.senat.fr/cra/s20010627](http://www.senat.fr/cra/s20010627)).

contribue en retour à réaliser la sienne. En raison de son charisme, et de sa maîtrise des techniques de communication, comme tous les consultants, je n'ai donc finalement pas vraiment réussi à savoir si le statut de 'cadre-à-temps-partagé' était pour lui un statut de substitution pour camoufler une situation objective de sans-emploi, ou s'il était vraiment un indépendant retiré des affaires continuant à s'investir bénévolement dans la vie de la cité.

Dans ce discours bien rodé, aucune faille : les cadres au chômage doivent faire un travail sur eux-mêmes et auprès des entreprises pour « *lutter contre notre structure mentale temps plein mono-employeur. Les employeurs n'ont pas encore la mentalité de prendre un salarié comme on utilise un libéral* » (M. Tiersen). Ce qui veut dire en fait transformer le 'contrat de travail typique' (CDI-temps plein) en un contrat commercial (mission). Le chômage des cadres est expliqué avant tout par l'exclusion des cadres âgés qui ne passent plus dans le 'marché des annonces', surtout dans les grandes entreprises. « *Vous avez tout de suite les cheveux gris, le ventre, seulement même physiquement vous ne passez plus, surtout si vous êtes devant un jeune patron de 40 ans. Et puis le patronat considère que vous êtes trop vieux, trop compétent, trop cher et peu malléable surtout si vous avez appartenu à des grands groupes* ». Il leur faudrait donc prospecter le 'marché caché' des emplois à temps partiel dans les PME.

Les cadres au chômage adhérents à ces associations sont transmués en 'porteurs de projet' et en 'ambassadeurs du temps partagé', ce qui leur permet d'explorer le gisement des emplois cadres à temps partiel des PME-PMI, notamment à travers des techniques de *networking* et de démarchage téléphonique. Le parallèle avec le 'consultant libéral' est constant : puisque les PME utilisent les services ponctuels de consultants extérieurs (expert-comptable, consultant en organisation, en formation, en droit ...), qui eux travaillent pour plusieurs clients, pourquoi ne le feraient elles pas avec des cadres salariés à temps partiel de plusieurs entreprises ? Ce discours tend donc à présenter la 'précarité' comme de la 'flexibilité' choisie. Présenter le CDD comme une 'mission' permettant aux cadres d'être les innovateurs sociaux au sein de l'entreprise est donc le moyen de leur faire accepter la perte de leur stabilité ... Même si dans les faits, le CDD et le temps partiel pour les cadres sont très peu développés.

La création d'entreprise ou le 'temps partagé', la pluri-activité sont présentés par ces intermédiaires comme des solutions modernes, des alternatives au chômage stigmatisé par l'assistanat. On peut remarquer que par contre le déclassement, la perte du statut cadre est pratiquement 'tabou' pour ces intermédiaires, alors que la menace du déclassement est réelle pour les cadres qui traversent un accident de carrière.

Ce consensus autour de la logique employabilité dans l'espace de la recherche d'emploi est donc largement partagé, autour de ce modèle Bilan / Projet / Marché / Action, qui paraît être seulement technique. Des voix commencent cependant à s'élever pour montrer le lien entre la logique de l'employabilité, en tant qu'individualisation des pratiques et personnalisation des parcours d'insertion, de formation ou de recherche d'emploi et celle de la compétence. De façon paradoxale, alors que l'introduction de la 'logique compétence' en entreprise rencontre beaucoup de résistances, les jeunes en insertion et les chômeurs semblent devenir les porteurs de la logique compétences et des nouvelles normes d'emploi.

### **1.5. La logique de l'employabilité est-elle la logique compétence dans l'espace de la recherche d'emploi ?**

L'introduction de la 'logique compétence' en entreprise fait en France l'objet d'une véritable bataille (CEGOS<sup>38</sup>, 1985) qui a fait couler beaucoup d'encre en sociologie et en sciences de gestion.

#### **La bataille de la compétence en entreprise**

De nombreuses études de sociologie de l'entreprise ont analysé les tentatives managériales et patronales de remplacer la 'logique de la qualification' par la 'logique compétences', quel que soit le flou de ces deux notions (Schwartz, 1990 ; Stroobants, 1993 ; Zarifian, 1999). Les tentatives de conceptualisation de ces deux notions laissent d'ailleurs leurs propres auteurs souvent insatisfaits, ainsi que leurs lecteurs. De façon schématique, la différence principale est que la 'qualification' serait collective, validée par des institutions hors de l'entreprise, tandis que la 'compétence' serait individuelle, révélée en situation de travail et validée par la hiérarchie en entreprise<sup>39</sup>. Le côté positif serait qu'elle permet de reconnaître des savoirs, savoir-faire et surtout savoir-être individuels accumulés par l'expérience, qui ne sont pas validés par un diplôme. Elle permettrait d'introduire plus de flexibilité là où les grilles Parodi étaient facteurs de rigidité et d'immobilisme, pour s'adapter

---

<sup>38</sup> En passant, remarquons que cet ouvrage est publié par CEGOS, le n°1 du management par les compétences, avec plus d'un milliard de chiffre d'affaires en 2000 et 1 180 salariés, cette société de services aux entreprises est également leader sur le marché européen de la formation et du conseil en organisation ... Cette bataille fait donc des heureux.

<sup>39</sup> « La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoirs-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer » (MEDEF, *Journées internationales de la formation*, Deauville, 1999).

à une entreprise en mutation dans un ‘nouveau paradigme productif’ (post - ou néo-taylorien, suivant l’interprétation de l’ampleur de la ‘nouveau’).

Ce concept de compétence et, en particulier sa dimension ‘savoir-être’, provient à l’origine de la psychologie différentielle américaine. Il est apparu en France dans les sciences de l’éducation et de la formation, et en ergonomie, puis a été réutilisé en GRH et en sociologie au début des années 1990, par un phénomène de propagation des concepts (Ropé, Tanguy, 1994 ; Oiry, 2001). Mais comme toujours dans le ‘nomadisme’ des concepts, les utilisateurs de ces concepts ont parfois oublié les conditions d’application que leurs fondateurs avaient pourtant bien précisées (Stengers, 1998)<sup>40</sup>. Les fondateurs de la psychologie des aptitudes posaient comme postulat que les aptitudes ne peuvent être évaluées qu’après une étude minutieuse de la situation de travail, nécessitant une formation de l’évaluateur aux techniques de psychologie du travail (Le Bianic, 2001). Le succès de cette notion s’explique surtout par son opérationnalité et ce que son usage permet, à savoir la légitimation des jugements implicites, à travers une ‘violence symbolique’, de sélection des compétents et d’exclusion des incompetents (Sulzer, 1999)<sup>41</sup>. La notion de compétence serait de même instrumentalisée dans une déstabilisation du système français des relations professionnelles (Oiry, d’Iribarne, 2001)<sup>42</sup>. Cette notion de ‘compétences’ qui essaye de « rationaliser le flou » (Tanguy, 1998), d’introduire de nouvelles évaluations de la valeur du travail, pourrait donc être un « mirage », ayant pour effet pervers de masquer la réalité des rapports sociaux inégaux (Rozenblatt, 2000 ; Frégné, 2001).

Les études de sociologie montrent que cette ‘logique compétences’ rencontre des difficultés à s’imposer en entreprise, car ses postulats sont souvent démentis par les observations. La dimension contextualisée, collective et négociée des compétences apparaît plus explicitement dans les situations de travail. L’enjeu principal est bien sûr pour les entreprises et les salariés la traduction de ces ‘compétences’ en terme de rémunération et carrière, qui peuvent désormais être individualisées. Derrière la question des compétences, se cache souvent la question du pouvoir de la hiérarchie dans cette évaluation et surtout sa

---

<sup>40</sup> Ce que F. Dany remarque en sciences de gestion par exemple : « Cette recherche devra alors remédier à une importation un peu trop hâtive du concept d’employabilité, utilisé aujourd’hui par les gestionnaires français sans qu’il soit fait référence aux travaux des économistes (américains notamment) et des sociologues (travaillant sur le chômage) disponibles sur ce sujet. » (Dany, 1997, p. 27) Et encore moins des psychologues...

<sup>41</sup> « L’usage de cette notion se comprend peut-être par les moyens de justification qu’elle fournit aux décisions des responsables en les rationalisant, non plus *a posteriori*, mais *a priori*, dès lors que ladite notion est constituée en catégorie d’analyse, et par là même en critère potentiel de différenciation » (Sulzer, 1999, p. 58).

<sup>42</sup> « Selon cette hypothèse, les dirigeants d’entreprise et les consultants qui affirment que la notion de compétence est l’antithèse de la qualification, tenteraient, en réalité, de justifier l’abandon du rapport salarial actuel au profit d’un nouveau rapport salarial qui serait mieux adapté aux ‘exigences du marché’ » (Oiry, d’Iribarne, 2001, p. 56).

valorisation, ainsi que le rôle de l'acteur syndical (Dugué, 1994). De même pour C. Dubar (1996), la 'logique compétence' reviendrait surtout à valoriser l'identité d'entreprise, qui permet à la fois la mobilisation psychique et la reconnaissance sociale. Et ainsi à dévaloriser les autres formes identitaires salariales issues de la période précédente (identités catégorielles ou de hors-travail) ou construites en dehors de l'entreprise sur des bases individualistes (identités de réseau). « En l'absence de 'super-règles' organisant les négociations collectives, ces compétences deviennent vite des prétextes à l'exclusion des plus fragiles, des plus âgés et des moins diplômés » (Dubar, 1996, p.190). D. Linhart<sup>43</sup> parle d'ailleurs de « personnologie », puisque la personnalisation des outils de gestion sous-jacente à la logique compétences aurait comme fonction cachée de casser les identités de métier, de classes pour accoucher de 'personnes'.

Mais ces critiques au niveau théorique se sont souvent heurtées à la difficulté de *l'administration de la preuve* de cette flexibilisation des ressources humaines (Courpasson, 2000). Ces critiques ont d'ailleurs été intégrées ensuite par les promoteurs de la logique compétences qui reconnaissent que la compétence est collective et non transférable (Zarifian, 1999 ; MEDEF, 1999), qui a amené E. Oiry dans sa thèse à parler de la 2<sup>e</sup> génération de la 'logique compétence'. Cette rhétorique semble en effet difficilement critiquable au niveau théorique. En revanche, il faut en évaluer les *effets pratiques* de ces outils de gestion suivant les niveaux de qualification des salariés et les types d'entreprise, comme le propose J-D. Reynaud. « Il est clair que [la logique compétences] marche mieux pour les cadres que pour les manœuvres-balai. Ça marche mieux dans les branches en expansion que dans les branches en récession. Cela marche mieux pour le conseil en informatique que pour le nettoyage des locaux. Mais il semble qu'on pourrait l'étudier et se demander concrètement, dans diverses situations de marché, ce que devient la logique compétences, ce que devient cette théorie soumise à l'épreuve des faits dans des cas différents » (Reynaud, 2001, p. 20).

A partir de l'étude de certaines branches qui ont intégré ce nouveau concept dans l'édification de leurs grilles de classification, à critères classants, B. Zimmerman a montré que la 'logique compétence' qui signifie 'responsabilisation' par le salarié de sa carrière et de sa formation se traduit différemment selon le type de dialogue social existant dans la branche. Si elle reste principalement un concept managérial, dans une perspective d'individualisation de la gestion du personnel, elle se traduit principalement par l'insécurité des salariés et l'éviction

---

<sup>43</sup> « Il est beaucoup plus difficile d'être qualifié d'inemployable que de déqualifié, parce cela remet en cause la personne, et évacue l'organisation du travail. » (intervention de D. Linhart au Séminaire des chargés d'études du CEREQ « Les mobilités à l'épreuve des changements au sein des marchés internes », juin 1999).

des 'incompétents'<sup>44</sup>. « C'est le scénario qui semble prévaloir aujourd'hui, la compétence est avant tout un outil de management » (Zimmerman, 2000, p. 15). Cette responsabilisation des cadres par rapport à leur carrière est considérée comme une des évolutions de la gestion des cadres. « Les entreprises n'entendent plus assurer seules le développement professionnel de leurs salariés, la lucidité des cadres par rapport à leur projet professionnel prend une part croissante lors du recrutement » (Dany, Livian, 1994, p. 54). Cependant, les discours sur la fin des 'plans de carrière' visent avant tout l'encadrement intermédiaire, puisque l'entreprise continue à offrir une promesse de carrière à ceux qui ont été repérés comme les 'hauts potentiels' (Falcoz, 2001).

Cette 'logique compétence' est souvent mise en place par l'encadrement, qui devient ainsi le pivot de l'évaluation des salariés. Mais l'encadrement n'est pas obligatoirement formés à l'utilisation de ces outils d'évaluation des compétences, des outils formalisés et standardisés ne lui sont pas toujours fournis, ce qui pose des problèmes en terme de justice et d'équité. L'exemple toujours cité de l'accord ACAP 2000 était en cela un contre-exemple, car l'encadrement avait été formé et disposait d'outils standardisés d'évaluation des compétences (Zarifian, 1999). Dans le cas d'EDF-GDF, F. Dany (1997) a montré que la hiérarchie de proximité continuait principalement à utiliser des règles informelles de mobilité (jeux de pouvoir, réseaux, réputation, locaux ...), en contradiction avec les règles formelles, les nouveaux outils de gestion, reposant sur la logique de développement de l'employabilité. A partir d'une monographie dans la pétro-chimie, E. Oiry (2000) avance que ces outils d'évaluation et de gestion des compétences ne sont de toute façon ni objectifs, ni scientifiques, contrairement aux prétentions de leurs défenseurs. Comme la qualification, la compétence ne peut se passer de l'élaboration d'un compromis social sur sa définition, qui est datée et contextualisée. Cette rupture sémantique entre qualification et compétences aurait donc principalement des fins idéologiques.

La logique compétences ne peut devenir 'préservante' pour les salariés que si un dialogue social se met en place, mais les syndicats se sentent mal à l'aise par rapport à cette logique d'individualisation (Brochier, Kalk, Marquette, Montchatre, 2001). « Les délégués syndicaux jouent ici un rôle important en tant que relais dans l'appropriation ou la contestation de ce nouveau dispositif » (Zimmerman, 2000, p. 12). Cette individualisation des parcours se heurte cependant au problème des salaires, comme l'a montré F. Dany (1997) à

---

<sup>44</sup> « L'expression 'Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences' (GPEC) est plutôt malheureuse et chargée. Elle est en effet associée, aussi bien du côté des directions que des salariés, à une politique de réduction des effectifs et à des plans sociaux » (Zimmerman, 2000, p. 14).

EDF-GDF, où le niveau de salaire (le GF) s'impose encore comme la seule forme de reconnaissance 'tangibile' (salariale, mais aussi statutaire), véritablement crédible, dans l'entreprise. La 'logique compétences' est enfin pour l'instant seulement pensée par rapport au marché interne des grandes entreprises, puisqu'aucun accord de branche n'aborde le problème de la mobilité externe des salariés hors de l'entreprise, c'est-à-dire le problème de la « sécurisation des trajectoires » selon l'expression de A. Supiot (1999), de la « transférabilité des compétences » grâce à des normes de certification extérieures à l'entreprise (Benarrosh, 1998). Les tentatives actuelles de mise en place de la « certification des acquis » visent justement à résoudre ces problèmes.

Or selon moi, sur le 'marché externe', la logique employabilité reprend les mêmes principes que la 'logique compétences'. Des voix commencent à s'élever pour montrer que les critiques adressées à la logique compétences sont également valables pour la logique de l'employabilité, qui correspond à une individualisation des pratiques et à une personnalisation des parcours d'insertion, de formation ou de recherche d'emploi. *« Actuellement parler d'employabilité traduit une volonté marquée de renvoyer l'ensemble de la responsabilité à l'individu lui-même : il n'a pas su maintenir son employabilité. Mais ce schéma de pensée existe dans une vision très libérale de la société, que nous n'avons pas jusqu'à présent en France »* (J. Barhy, *Cadres CFDT*, n°381, janv 1998). *« Le savoir se vendre l'emporte sur le vendre son savoir. [...] En définitive, tout conduit dans l'utilisation de la thématique de l'employabilité à légitimer un système à deux vitesses au sein de l'entreprise : aux tenants du premier cercle, la capacité à gérer leur parcours professionnel dans la durée ; aux hommes et aux femmes du second cercle, l'acceptation définitive qu'ils sont en situation temporaire dans l'entreprise »* (D. Stéphany, *Personnel*, n°393, octobre 1998).

**L'impossible Bataille de l'employabilité : comment peut-on être contre 'le projet' ?**

Dans l'espace de la recherche d'emploi, et particulièrement dans les intermédiaires spécifiques aux cadres, la 'logique de l'employabilité / l'inemployabilité' s'est développée sans bataille, sans rencontrer d'opposants véritables, car les syndicats sont relativement absents de la sphère du chômage, les chômeurs peinent à s'organiser collectivement et les usages et effets pratiques de l'aide à la recherche d'emploi sont encore trop rarement étudiés.

Ces conseils ont pour principe commun : l'individualisation et la responsabilisation du salarié. « Toute aide à la recherche d'emploi renvoie le conseillé à lui-même à travers des incitations à l'introspection, la modération, la responsabilisation, l'autonomisation » (Divay,

2000, p. 77). Dans les manuels et les séances étudiés par S. Divay (1999), le contexte social et économique est une donnée inéluctable qui ne peut faire l'objet de critique. Les pratiques des entreprises, leurs critères de discrimination sont complètement évacués, ce qu'elle nomme avec un vocabulaire psychologique, 'forclusion de l'environnement'. La représentation de l'individu sous-jacente est celle d'un sujet ayant la liberté de choix. « Le discours des conseillers contient une conception de l'homme défini comme un être responsable et maître de son destin. Il est responsable de ses actes, de ses réussites et de ses échecs. Pour reprendre un vocabulaire propre à la psychologie sociale, la 'norme d'internalité' est prédominante en aide à la recherche d'emploi. Si la recherche d'emploi est synonyme d'échec, les causes internes sont à trouver en amont, par exemple dans les erreurs de jeunesse » (Divay, 1999, p. 187).

Le 'modèle de l'employabilité' repose sur la bonne intention de 'redynamiser' le chômeur, avec l'idée qu'il se présente « en personne » face à des recruteurs sur le marché du travail. Mais il a pour effet pervers d'expliquer en retour le chômage par la responsabilité individuelle et la personnalité, ce qui est une vision très libérale et moralisatrice du chômage, proche de celle du 'chômage volontaire'. Y. Benarrosh dénonce l'accent mis sur le versant comportemental et psychologique de ce modèle, qui valorise mobilisation et autonomie, et occulte les inégalités sociales et les discriminations à l'embauche, puisque le mot 'chômage' est tabou. Les professionnels de l'insertion expliquent en retour la difficulté à trouver un emploi souvent par l'histoire personnelle. « Ainsi tout se passe comme si nous étions en présence d'une sorte de cycle étonnant, et que revenaient aujourd'hui, avec le langage rénové de la psychologie, les analyses du XIX<sup>e</sup> qui abordaient en termes moraux les états de pauvreté, puis de privation de travail » (Benarrosh, 2000, p. 24). Les études sur la gestion personnalisée du retour à l'emploi arrivent aux mêmes conclusions. « Cette promotion de l'individu-sujet et cet effacement des assignations collectives (classes sociales, grilles de classification, conventions collectives, collectifs de travail, représentations syndicales) concomitants de l'éclatement de l'entreprise traditionnelle et de l'affaiblissement de la réglementation du travail, conduisent également l'individu à se considérer comme personnellement responsable des situations d'adversité » (Billiard, Debordeaux, Lurol, 2000, p. 268).

Le vocabulaire qui transforme comme par magie un 'demandeur d'emploi' en 'offreur de compétences' tend à nier le rapport de force inégal entre le chômeur et le recruteur (Boisard, Vennat, 1997). La vision du marché du travail est donc proche de celle du marché pur et parfait de l'économie néo-classique, alors que le contrat de travail est plus une fiction

d'égalité dans un rapport de subordination. Le problème du chômage tend à devenir donc un problème avant tout psychologique, de projet et de motivation, ce qui correspond à la tendance à l'individualisation des problèmes sociaux. « L'obtention d'un emploi serait certes totalement à l'actif de ceux qui y parviendraient, mais la persistance du chômage deviendrait un problème purement individuel, la sanction d'un échec synonyme d'incompétence. Grande serait alors la solitude des individus sur le marché du travail » (Boisard, Vennat, 1997, p.222).

A partir de l'étude des textes administratifs des politiques d'insertion depuis 1977, S. Ebersold (2001) montre comment une nouvelle figure de 'l'inemployable' ou d' 'incapable professionnel'<sup>45</sup> a été construite, appelé selon sa 'distance à l'emploi', stagiaire de la formation professionnelle, chômeur de longue durée, allocataire RMI ou exclu. La logique compétences est surtout repérable dans l'outillage des Techniques de Recherche d'Emploi<sup>46</sup>. Les sans-emploi à travers leur capacité à faire un projet individuel, à être des 'porteurs de projet' se rapprochent des « entrepreneurs à qui il incombe d'œuvrer au développement économique de la société et à sa cohésion sociale » (Ebersold, 2001, p.63). Mais derrière la gestion individualisée et contractuelle de l'inemployabilité, est occultée la question des inégalités sociales. « Il occulte incontestablement les rapports de domination qui traversent toute société, ignore les inégalités de conditions structurant les relations sociales et nie le poids de la distribution des capitaux dans l'aptitude à mobiliser les ressources requises pour négocier les identités » (op. cit., p.65).

Revenant sur leurs deux recherches fondatrices, *La socialisation et Le chômage en crise*, D. Demazière et C. Dubar ont montré que la construction conceptuelle des 'formes identitaires' en entreprise ou dans l'espace de la recherche d'emploi était fortement influencée par le modèle de la compétence / de l'employabilité qui se mettait en place sur leurs terrains de recherche. Qu'elles se construisent en adhésion ('forme statutaire' : Identité d'Entreprise - Dubar - ou chômeur MOBilisé - Demazière -) ou en résistance à ce modèle. « Par la suite, les discours recueillis, dans ces deux contextes, avaient bien été considérés comme des réactions typiques à la 'nouvelle' politique de management des entreprises d'un côté, à la 'nouvelle'

---

<sup>45</sup> « Il a transformé le sans-emploi en un inadapté plus ou moins provisoire ayant des déficits à combler (niveau de diplôme, inexpérience professionnelle, incapacité à se projeter, problèmes de santé, etc...) alors qu'il était jusqu'alors un inactif en marge de l'emploi » (Ebersold, 2001, p. 57).

<sup>46</sup> « L'efficacité du retour à l'emploi suppose la maîtrise d'un 'équipement moral et objectal industriel' (Trepas, 1992) trouvant ses sources dans le monde des entreprises et visant la planification du travail d'insertion. Le 'projet', le 'contrat', le 'portefeuille de compétences' sont autant de supports écrits supposés identifier les objectifs, les moyens nécessaires et les conditions de mises en œuvre; l'appréciation des ressources et des potentialités des personnes à la recherche d'un emploi, la personnalisation de la démarche s'appuient le plus souvent sur des entretiens individuels; les bilans de compétences doivent mettre les personnes en situation d'anticiper et de se placer dans une perspective de changement planifié » (Ebersold, 2001, p. 60).

politique de gestion des chômeurs de l'autre. Les catégorisations de recherche émergentes du travail de terrain étaient nécessairement marquées par les catégories institutionnelles émergentes, c'est-à-dire par le **modèle de la compétence** en train de se mettre en place. » (Demazière, Dubar, 2001, p. 95) Or il semble que la forme identitaire valorisée actuellement aussi bien en entreprise (l'expert) que dans les intermédiaires de l'emploi (le 'porteur de projet'), en adéquation avec le 'nouvel esprit du capitalisme', est désormais plutôt la 'forme narrative' s'appuyant sur le projet personnel de l'individu. « Devenue dominante, l'identité de réseau devient progressivement une norme à travers la formation professionnelle supérieure et l'action managériale. Pour combien de temps ? » (op. cit., p. 102).

#### La valorisation actuelle de la Forme narrative (projet)

		Identification	
		Sociétaire	par les autres Communautaire
Identification  par soi	Relationnelle	Forme statutaire (dépendance) Identité d'Entreprise (Dubar) = Chômeur MOBilisé (Demaz)	Forme réflexive (référence) Identité Catégorielle (Dubar) = chômeur PROTestataire (Demaz)
	Biographique	Forme narrative (projet) Identité Réseau (Dubar) = chômeur DEBrouillards (Demaz)	Forme culturelle (résistance) Identité Hors Travail (Dubar) = chômeur HANDicapé (Demaz)

Source : Dubar, Demazière (2001, p. 101).

Comme pour la 'logique compétences', il est difficile de critiquer en théorie la rhétorique de l'employabilité : qui peut se dire contre une action pour aider les chômeurs, comme l'initiative du PARE ? Mais par contre, on peut mettre en lumière les limites et les difficultés de la mise en pratique de cette rhétorique, comme l'a montré Y. Benarrosh (1998) sur la notion de 'transférabilité' des compétences. Cette notion est centrale pour les 'conseillers de l'emploi' qui, à travers le bilan individuel de compétences et la notion de 'compétences prévisibles', essayent souvent de construire un projet de reconversion s'appuyant sur le transfert de compétences. La critique théorique de la transférabilité des compétences est à la fois difficile et assez stérile. Par contre, l'analyse des emplois sur lesquels d'anciens ouvriers non qualifiés d'une filature du Nord se sont reclassés montre que les compétences ne sont 'révélées' qu'en situation de travail. Etant donné la diversité des emplois des 17 personnes, il aurait été difficile de détecter *ex ante* quelles compétences professionnelles ou extra-professionnelles allaient être utiles dans les nouvelles situations de travail. « Autrement dit, le transfert ne peut être qu'observé et non anticipé. Dès lors la pertinence des démarches cherchant à concevoir *a priori* des orientations en matière de reconversions et d'aide aux demandeurs d'emploi, ne peut manquer de faire problème » (Benarrosh, 1998, p. 55). La compétence est en effet contextualisée et collective, révélée dans une situation de travail.

De même, étudiant les « entreprises d'entraînement », stages de formation destinés aux publics prioritaires au regard des politiques d'emploi, C. Frétygné (2001) a montré que ces actions fondées sur la 'logique compétences' ont pour effet pervers de renforcer les inégalités sociales. Afin d'obtenir de bons taux de placement pour justifier de l'impact de ces nouvelles méthodes de réinsertion, les responsables de ces structures par différentes méthodes de sélection censées sélectionner sur les 'compétences' et non les diplômes (tests psychotechniques, tests de culture générale, lettre de motivation et entretien autour du 'projet') finissent par sélectionner principalement des jeunes diplômés au minimum niveau bac. Le tri à l'entrée se fait donc finalement sur des variables classiques d'employabilité (âge, diplôme, sexe). « La formalisation scientiste importée des sciences cognitives et de la psychologie expérimentale (tests et concepts explicatifs) donne à l'opération un gain de légitimité puisque la sélection paraît, pour les formateurs bien sûr, pour les candidats dans une certaine mesure, revêtir un caractère d'objectivité et d'impartialité qui invite à accepter le jugement proposé » (Frétygné, 2001, p. 146).

Une étude de l'APEC elle-même vient d'ailleurs relativiser ce discours sur le transfert des compétences, puisqu'une enquête réalisée sur une vingtaine de cadres expérimentés de plus de 35 ans, ayant retrouvé un emploi moins de six mois après leur licenciement, montre que leur point commun est d'avoir réalisé toute leur carrière dans le même secteur. « Ils connaissent très bien leur domaine d'activité, disposent d'un solide réseau relationnel et sont des acteurs connus des employeurs, clients et fournisseurs du secteur. »<sup>47</sup> Encore faut-il que le secteur ne soit pas en déclin pour que leur réinsertion soit stable ... Et on peut remarquer que leur niveau de diplôme et leur trajectoire antérieure (autodidactes ou diplômés de Grandes Ecoles) ne sont pas évoqués.

Il est d'ailleurs assez intéressant de comparer le discours sur le bilan de compétences et la reconversion pour les cadres en activité et pour les cadres au chômage. Les consultants estiment que l'âge idéal pour un bilan de compétence pour un cadre en activité est entre 35 et 40 ans. « Ils estiment qu'à cet âge, le cadre dispose d'une expérience suffisamment significative pour en tirer des enseignements fructueux lui permettant de réorienter son avenir professionnel, alors que dans la situation actuelle, les possibilités de changement de cap à la suite d'un bilan de compétences pour un cadre d'une cinquantaine d'année restent des plus aléatoires » (Calafuri, 1996, p. 100). Cette même 'méthodologie' n'a pas les mêmes conséquences suivant les ressources de chaque cadre, même si l'hétérogénéité de la catégorie est toujours camouflée dans le discours unificateur des consultants sur 'les cadres'. « Par

---

<sup>47</sup> Extrait de « Ces cadres qui retrouvent un emploi rapidement », *Courrier Cadre*, n°1251, 30 avril 1998.

rapport au stress d'une situation de licenciement, le bilan de compétences apparaît comme un moyen de restaurer l'identité de l'individu et de lui permettre de forger un projet qui soit un compromis réaliste entre ses aspirations profondes, son savoir-faire et la réalité du marché de l'emploi. Mais même dans cette perspective, le bilan de compétences sera le plus profitable aux mieux armés » (Calafuri, 1996, p. 106). Puisque progressivement, chaque cadre réalise un bilan de compétences, il est difficile de conclure que cet outil permet de rétablir l'égalité des chances entre des cadres aux profils très divers.

## Chapitre 2

### **La 'logique employabilité' : la dissimulation des inégalités sociales**

Il semble facile a priori de tester la rhétorique de la 'motivation' et du 'projet réaliste' comme clé du retour à l'emploi, mais la mise à l'épreuve sociologique de cette affirmation pose plus de problème qu'il n'y paraît au départ. La difficulté d'inclure des variables subjectives ou comportementales dans l'étude de l'employabilité (statistique) des chômeurs est simple : le 'projet' et 'l'activisme' dans la recherche d'emploi ne sont pas des variables indépendantes, or il faut raisonner « toutes choses égales par ailleurs » ! Si un projet réaliste et ciblé est parfois une condition nécessaire, il n'est pas en lui-même une condition suffisante du retour à l'emploi, et même parfois il n'est pas nécessaire : « les insertions heureuses n'ont pas de projet » (Coquelle, 1998, p. 25).

#### **2.1. La volonté de travail et l'activisme : des variables résiduelles ?**

Le fondateur de la sociologie du chômage, R. Ledrut en 1966, évoquait déjà ces problèmes théoriques de 'la volonté de travail' et 'la recherche d'emploi'.

##### **Sous-employabilité, passivité et infériorité**

La volonté de travail ou le 'projet de travail' serait déterminé par la situation familiale (composée de l'âge, du sexe et du nombre d'enfants)<sup>1</sup>, ainsi que de la durée du chômage. « Le chômeur peu infériorisé de courte durée et le chômeur fortement infériorisé au chômage de longue durée [plus de six mois] sont deux situations limites. L'un est à peine un chômeur et l'autre ne l'est presque plus. Le premier a peu à résister car son 'projet de travail' se maintient sans difficultés, le second est vite résigné, renonce au monde du travail et a des 'projets' qui ne sont plus ceux d'un travailleur » (Ledrut, 1966, p. 407). Et un chômeur 'résigné' est un 'chômeur découragé' qui selon la norme sociale du BIT n'est donc plus vraiment un chômeur, mais un inactif, car il ne cherche plus activement un emploi.

---

<sup>1</sup> « La fraction stable des chefs de ménage de 20 à 50 ans semble peu affectée dans sa volonté de travail par les mouvements de l'emploi, quels qu'ils soient. C'est la partie la plus fluctuante des femmes non chefs de ménage, des jeunes et des vieux travailleurs dont la volonté de travail est en cause. Des vieux se retirent par découragement, des épouses cherchent du travail » (Ledrut, 1966, p. 243).

Il essayait aussi d'évaluer l'impact que peut avoir l'activisme dans la recherche d'emploi sur le retour à l'emploi. Sur une échelle d'activisme, il distinguait quatre types de chômeurs : les 'mobiles' (acceptant la mobilité géographique et professionnelle) ; les 'actifs' (faisant des démarches directes auprès des employeurs et publiant des annonces) ; les 'semi-actifs' (attendant les offres du Bureau de la main d'œuvre et lisant les annonces) et les 'inactifs ou passifs' (sans espoir ni volonté). Il en arrivait à une conclusion de normand, qui montre bien la difficulté d'introduire des variables comportementales dans l'étude de l'employabilité, car ces variables ne sont pas indépendantes des variables socio-démographiques et contextuelles (conjoncture, profession, secteur, âge) d'infériorité. « Il est probable que la sous-employabilité tient pour une part à la passivité, mais celle-ci paraît bien dépendre en partie de l'infériorité » (Ledrut, 1966, p. 274). Cette conclusion a malheureusement souvent été oubliée ensuite.

Comme le rappelle B. Gazier en 1990, l'analyse des itinéraires des chômeurs permet d'approcher les stratégies des chômeurs sous le poids des contraintes, dans une conjoncture et une société donnée et d'affirmer que les chômeurs ne sont pas des victimes passives. « Accepter une baisse de salaire, un emploi précaire ou une déqualification est une première série de possibilités, déménager ou faire un effort de requalification en est une autre. Ces choix, ouverts ou non, et constatés ou non selon les cas, conduisent à récuser aussi bien l'idée de la prévalence d'ajustements marchands prix - quantité que l'affirmation de handicaps subis passivement » (Gazier, 1990, p. 582). Comme d'ailleurs le montrent les exemples des itinéraires femmes au chômage, leurs 'choix' comme leurs 'contraintes' ne doivent pas être restreintes au domaine professionnel, mais aussi intégrer la sphère familiale.

Mais cette perspective de recherche ne doit surtout pas faire oublier que ces 'choix' se réalisent sous contraintes, par rapport à la conjoncture et aux comportements des employeurs, qui sont la face cachée du concept. L'employabilité est toujours une interaction entre un chômeur et un employeur, car « l'employabilité est l'appréciation par un employeur des capacités productives d'une personne » (Gazier, 1990, p. 583). La reprise économique depuis 1997 a d'ailleurs remis en lumière cette évolution de l'employabilité moyenne en fonction de la conjoncture et le rôle des entreprises (Taddéi, 2001).

### **Des variables résiduelles dans les itinéraires d'employabilité ?**

Les approches statistiques sur l'employabilité des chômeurs, plutôt d'inspiration économique ou économétrique, intègrent rarement des variables subjectives (projets) ou comportementales (recherche d'emploi) dans l'analyse du retour à l'emploi, qui sont souvent

considérées comme des variables résiduelles. Les types d'emplois recherchés par les chômeurs, et leur résistance au déclassement (statutaire ou salarial) sont pourtant des notions centrales dans les théories néo-classiques du marché du travail. « D'une manière globale, on peut dire que l'on ne connaît que très peu de choses sur les deux ensembles rapports au futur / projets et interactions d'emploi / stratégies sur le marché du travail. Ce fait est largement relié à l'extrême suspicion vis-à-vis des variables dites subjectives qui a régné et règne encore largement dans le milieu des économistes » (Béret, 1994, p. 60). Les projets et les comportements leur semblent plus difficiles à appréhender avec un questionnaire que des variables objectives<sup>2</sup>. Mais l'on peut rajouter que ces études sur l'employabilité des chômeurs nécessitent aussi des enquêtes longitudinales très coûteuses et rares, réalisées par deux fois par la DARES, l'ANPE et l'INSEE : « Suivi des chômeurs 1986-88 » et « Trajectoires des demandeurs d'emploi et le marché local du travail 1996-98 ».

A partir du panel « Suivi des chômeurs 1986-88 », deux auteurs ont notamment testé l'impact relatif des variables subjectives et comportementales sur le retour à l'emploi de l'ensemble des chômeurs<sup>3</sup>. A partir d'une analyse factorielle des correspondances, H. Huygues-Despointes (1991) montre que les variables socio-démographiques influencent la recherche d'emploi, évaluée à travers différentes 'variables d'intention'. Le premier axe de l'AFC permet de distinguer une première dimension de la recherche d'emploi appelée 'disponibilité' qui combine variables subjectives et comportementales : 'la disponibilité' (l'acceptation ou non de la mobilité géographique et de longues durées de trajets domicile / travail, changer de type d'emploi recherché pendant le chômage), 'l'exigence' (recherche ou non d'un CDI, à temps plein et dans une grande entreprise) et 'l'activisme' (avoir effectué plusieurs démarches, avoir été convoqué pour des entretiens, avoir des contacts avec l'ANPE). Le deuxième axe de l'AFC est appelé la 'distance à l'emploi', combinaison d'une variable objective (recevoir des indemnités, pris comme indicateur de l'expérience professionnelle<sup>4</sup>) et d'une variable subjective de 'projet' (rechercher un emploi précis, plusieurs professions, une gamme large ou n'importe quoi).

---

<sup>2</sup> « On gardera cependant présentes à l'esprit les limites des observations qui vont suivre : d'une part ces variables ont un caractère déclaratif et éminemment subjectif, d'autre part elles n'épuisent évidemment pas ce 'facteur personnel' qui reste largement non mesurable, du moins par le type de questionnaire utilisé » (Rouault-Galdo, 1991, p. 62).

<sup>3</sup> Les différentes variables subjectives disponibles sont des variables déjà présentes dans l'enquête Emploi : nombre de démarches, suivre un stage ou une formation, précision de la recherche, durée horaires et type de contrat recherché ; et des variables spécifiques : recours à des institutions, niveau de salaire attendu, secteur recherché, durée du trajet domicile/travail maximum, mobilité géographique envisagée, état de santé éprouvé, confiance dans ses qualités personnelles.

<sup>4</sup> puisque les jeunes étudiants, les sortants du service ne touchent pas d'indemnités, mais cela concerne aussi les anciens inactifs et les travailleurs occasionnels

Les différentes variables subjectives sont corrélées entre elles et permettent de dégager des types de chômeurs. Les plus disponibles sont aussi les plus exigeants, les plus précis dans leur recherche, les plus actifs et les plus proches de l'emploi, et les moins disponibles sont aussi les moins exigeants, les plus imprécis dans leur recherche, les plus passifs et les plus distants de l'emploi, ce que H. Huygues-Despointes interprète en terme de stratégies dans le cadre de la segmentation du marché du travail, marché primaire / marché secondaire<sup>5</sup>. Les variables subjectives de 'projet professionnel' (profession et salaire recherchés) n'ont malheureusement pas été utilisées comme variables actives dans l'AFC, car « elles perturbent les tendances globales de l'analyse » (idem, p. 70), dans le sens où elles ne peuvent être interprétées qu'en lien avec la trajectoire professionnelle (emploi et salaire antérieurs).

Il avance qu' « être disponible et savoir cibler sa recherche » (et donc avoir un 'projet') sont deux « clés » pour retrouver un emploi, mais il s'agit d'une interprétation d'une corrélation statistique en terme de causalité. La projection des 'itinéraires d'activité' des chômeurs (construits avec une classification ascendante hiérarchique : réinsertion, réinsertion par un stage, chômage indemnisé, chômage non indemnisé, inactivité) sur cette AFC montre en effet une corrélation avec ces variables d'intention. Comme les chômeurs réinsérés se distinguent principalement des autres par leur disponibilité (principalement en terme de mobilité géographique et professionnelle), et par leur proximité à l'emploi, l'auteur en conclut que ces deux facteurs sont des variables déterminantes dans le retour à l'emploi. Mais cet itinéraire est aussi plus fréquemment composé d'hommes, de jeunes et de couples dont la femme travaille. Donc en l'absence de test « toutes choses égales par ailleurs », la corrélation entre itinéraire et recherche d'emploi peut signifier seulement qu'ils sont corrélés aux variables socio-démographiques, qui sont les principaux facteurs explicatifs, la « variable cachée » en quelque sorte.

Ce test « toutes choses égales par ailleurs » a justement été réalisé sur le même panel par D. Rouault-Galdo (1991), grâce au modèle dichotomique de type Logit. A partir d'une typologie de cinq itinéraires (construite à partir de la situation finale : insertion durable, inactivité durable, chômage prolongé, insertion incertaine ou insertion manquée), il montre que « toutes choses égales par ailleurs », les variables de comportement sont secondaires par rapport aux variables objectives. Les trajectoires-types dépendent en priorité de l'âge, puis en deuxième niveau de la situation dans le ménage, du diplôme et de la durée de chômage.

---

<sup>5</sup> « Au total, tout se passe comme si les chômeurs reliaient les moyens consentis pour leurs recherches à leurs objectifs. Souhaitant s'insérer sur le marché primaire, ils sont prêts à en payer le prix en temps de travail et de déplacement. Refusant d'acquiescer ce prix, ils se dirigent vers le marché secondaire » (Huygues-Despointes, 1991, p. 69).

Seules quatre variables subjectives ont un rôle, mais de troisième niveau : suivre un stage (mène plutôt vers l'insertion incertaine), un mauvais état de santé (mène plutôt vers l'inactivité durable), 'l'activisme' de la recherche d'emploi (plus de trois démarches permet d'éviter l'inactivité) et 'l'exigence' par rapport au salaire (qui oriente plutôt vers une insertion durable).

On retrouverait donc l'importance de 'l'exigence' comme dans l'étude antérieure, mais comment l'interpréter ? « Il semble que les demandeurs ayant des exigences plus précises, voire plus élevées soient aussi les plus aptes à la réinsertion, probablement par le même type de mécanismes rencontré à propos du salaire : intériorisation des handicaps plus personnels, puisque les effets des critères objectifs d'employabilité sont en principe éliminés » (Rouault-Galdo, 1991, p. 61). Il en déduit quand même en conclusion que les qualités du chômeur 'réinsérable' sont mobilité et ambition. Il aurait cependant pu interpréter la corrélation autrement : ceux qui intériorisent leurs difficultés s'auto-excluent progressivement, arrêtent de chercher, se découragent et basculent dans l'inactivité au sens du BIT. On est donc loin des discours normatifs sur le 'projet' comme facteur clé permettant de dépasser les handicaps. Avoir un projet permet surtout de continuer à espérer et à chercher.

### Des variables fortement déterminées par la proximité à l'emploi ?

La deuxième enquête longitudinale « Trajectoires des demandeurs d'emploi 1996-98 » a permis d'étudier de manière plus détaillée les déterminants de la recherche d'emploi et les exigences vis-à-vis de l'emploi, et d'introduire des variables contextuelles (marché local du travail), rares jusque là dans l'étude de l'employabilité des chômeurs (Canceill, Huygues-Despointes, 1999 ; Simonin, 2000). A partir d'une classification ascendante hiérarchique et d'un modèle Logit, B. Simonin peut avancer que les variables sexe croisée avec l'âge et la CSP sont déterminantes pour expliquer les différences d'attitudes des demandeurs d'emploi, alors que l'expérience antérieure du chômage et la zone d'emploi ne semble pas déterminante.

Les cadres sont sur-représentés dans les « exigeants » (refus de la déqualification et moindre acceptation de la précarité et du déménagement) et dans les « prêts à déménager pour échapper à la précarité » (accepte la déqualification et le déménagement, même à l'étranger, refus très majoritaire du CES et du travail au noir), tandis qu'ils sont sous-présentés dans les autres catégories (refus du déménagement, accepte un peu tout sauf l'étranger, aucune exigence). Les cadres se distinguent par un taux élevé de refus d'une offre (1/4 contre 1/10 pour les ONQ), motivée par le fait que « l'emploi ne correspondait pas à leur formation ou manquait de perspectives, de sérieux » (Simonin, 2000, p. 3). Tandis que le sexe est

déterminant pour la 'disponibilité' (en terme de mobilité géographique), puisque deux tiers des femmes de plus de 40 ans refuseraient de déménager contre un sur cinq chez les hommes. Mais dans l'analyse des itinéraires des chômeurs, l'impact relatif de ces variables subjectives n'a à notre connaissance pas été testé (Canceill, Huygues-Despointes, 1999).

Selon la théorie du 'chômage paradoxal' de P. d'Iribarne (1990), 'l'exigence' des projets des cadres au chômage devraient refléter principalement la résistance au déclassement, en raison d'une spécificité culturelle française, ce qui expliquerait leurs longues durées de chômage. A l'aide d'un échantillon statistique longitudinal de cadres au chômage, j'ai donc analysé les déterminants de leurs projets professionnels, afin de voir s'ils reflétaient principalement cette 'résistance au déclassement'.

## **2.2. Les projets des cadres au chômage : la logique de l'honneur ?**

La 'logique de l'honneur' selon P. d'Iribarne (1989), logique du rang, avec ses droits et ses devoirs, empêcherait les Français et singulièrement les cadres, d'accepter un emploi ou un salaire qu'ils considèrent comme déshonorant. Mais en regardant de près les statistiques utilisées pour étayer cette théorie, il s'avère que cette analyse est fondée uniquement sur les trajectoires de retour à l'emploi qui montrent la faible employabilité des cadres au chômage, notamment les cadres âgés. L'auteur ne cite aucune enquête empirique sur les projets des demandeurs d'emploi ou les critères de recrutement des employeurs, qui ont rarement fait l'objet d'études en soi.

Dans l'étude classique de D. Schnapper (1994) réalisée à la fin des années 1970 par exemple, les projets professionnels des chômeurs ne sont pratiquement jamais évoqués, puisque la problématique est centrée sur les facteurs de différenciation du vécu du chômage. Une remarque sur les cadres âgés autodidactes laisse cependant penser que la durée du chômage les amène à diminuer leurs exigences. « La crise de statut est pourtant si intensément vécue que les cadres chômeurs de longue durée se déclarent prêts à beaucoup de concessions pour retrouver un emploi » (Schnapper, 1994, p. 240). De manière implicite, cette auteure avance que les cadres au chômage veulent retrouver leur emploi antérieur, puisqu'ils se considèrent comme compétents, et donc soutient la thèse de P. d'Iribarne sur la 'logique de l'honneur'. D'ailleurs dans son introduction en 1994, elle y fait implicitement référence. « L'exemple de la France, où le 'sens de l'honneur' est hérité d'une tradition nationale dominée par le style aristocratique, où 'tenir son rang' constitue à tous les niveaux, plus qu'ailleurs une sorte d'impératif social, révèle de manière plus visible, des traits qu'on avait

déjà pu observer en Autriche dans les années 1930 (Marienthal) ou dans les autres démocraties occidentales depuis la Seconde Guerre mondiale » (Schnapper, 1994, p. 36).

### Les indicateurs de projet professionnel dans l'enquête Emploi

A partir d'un échantillon longitudinal de cadres d'entreprise au chômage suivis sur deux ans extraits des enquêtes Emploi sur la décennie 1990 (inspiré de la technique de R. Tresmontant, 1991, dont la construction est présentée en annexe), j'ai essayé de m'inspirer des études existantes pour étudier les déterminants des projets professionnels des cadres au chômage, et leur impact sur le retour à l'emploi et le reclassement à statut cadre.

Les questions subjectives sur le 'projet' des chômeurs dans l'enquête Emploi sont limitées et beaucoup moins développées que dans les enquêtes spécifiques « Suivi des chômeurs » 1986-88 et 1996-98. Tout en sachant leur caractère limité, j'ai essayé d'exploiter au maximum les informations disponibles et de construire des indicateurs pertinents pour comprendre les stratégies des chômeurs dans leur employabilité. Les cadres diminuent-ils progressivement leurs exigences avec la durée de chômage ? Ou restent-ils très attachés à leur statut antérieur de cadre, appréhendé ici par la CSP et à ses privilèges devenus rares de stabilité (CDI-temps plein) ?

Un premier indicateur, la précision de la recherche, permet d'indiquer si le demandeur d'emploi a un 'projet professionnel' ou s'il recherche plutôt un emploi, quel qu'en soit le contenu (variable CHER qui avait été utilisée par H. Huygues-Despointes pour construire la 'proximité à l'emploi'). Je dirai qu'un individu a un projet professionnel s'il recherche un emploi précis ou plusieurs emplois, et qu'il n'a pas vraiment de projet s'il cherche dans une gamme large ou n'importe quel emploi.

'L'attachement à la norme d'emploi typique' reflète les 'exigences' du cadre en terme de contrat, en combinant deux indicateurs : recherche d'un CDI uniquement et recherche d'un temps plein uniquement (à partir des deux variables ROC et NER). Malheureusement dans l'enquête Emploi, on ne peut pas connaître les exigences en terme de salaire, ni en terme de taille d'entreprise. Or selon P. d'Iribarne (1990), le 'rang' dans la hiérarchie de la dignité a deux dimensions : le statut de l'emploi et le salaire seuil à partir duquel un individu accepterait de travailler, économiquement défini comme le salaire de réserve. On ne peut donc tester l'attachement au 'rang' uniquement par rapport au statut de l'emploi. On ne dispose pas non plus d'indicateur de l'acceptation éventuelle d'un déménagement, de 'disponibilité'.

La 'résistance au déclassement' indique l'orientation du projet professionnel en terme de statut d'emploi et de contenu du travail, construite à partir de la question « quelle

profession principale recherchez-vous ? ». Cette variable (CSRECH) a été utilisée par B. Simonin (2000) pour tester l'acceptation ou non de la déqualification, puisque les cadres « exigeants » refusent la déqualification, alors que les « prêts à déménager pour éviter la précarité » acceptent la déqualification. Elle a aussi été utilisée par G. Forgeot et J. Gautié (1997) pour construire « la propension à se déclasser au regard de leur formation scolaire » de jeunes en insertion. Cette résistance peut être recodée en quatre modalités : rechercher un emploi cadre / accepter le déclassement (profession intermédiaire) / accepter la chute (employé ou ouvrier) / rechercher un statut indépendant. Le déclassement se définit dans une comparaison entre la PCS de l'emploi antérieur et la PCS de l'emploi recherché, en référence à la norme sociale et à la dimension psychologique du déclassement. Elle ne donne malheureusement que la PCS à deux chiffres, et ne permet donc pas d'étudier les projets de reconversion en terme de profession.

#### La durée de chômage : facteur déterminant, entre autres, des projets

Le premier résultat de cette analyse statistique est que les cadres au chômage ont pour plus de la moitié des projets de déclassement ou de chute, contrairement à ce que l'on aurait pu attendre *a priori*. Dans mon échantillon longitudinal, seuls 44 % des cadres au chômage à temps t recherchent principalement un emploi cadre, contre 48 % qui affirment à l'enquêteur rechercher principalement un emploi non-cadre et 8 % qui ne précisent pas la profession principale. Ceux qui accepteraient un déclassement (profession intermédiaire) sont plus nombreux (27 %), que ceux qui accepteraient une « chute » professionnelle et donc sociale (employé ou ouvrier : 16 %). Les projets cadres sont en général plus précis (environ trois quart), que les projets non-cadres, mais très rares sont les cadres à ne pas avoir de projet (cherchant une gamme large ou n'importe quel emploi). Les projets de création / reprise d'entreprise paraissent par contre assez limités, puisqu'ils sont évoqués par seulement 3 % de l'échantillon. J'ai utilisé un modèle dichotomique de type Logit sur les indicateurs de projets, dont les résultats sont présentés dans le tableau suivant.

**Modèle Logit : Résistance au déclassement et attachement à la norme d'emploi typique**

<b>Variable et Modalités de référence</b> Probabilités en %	<b>Veut rester dans la CSP cadre</b>	<b>Accepte le « déclassement » (profession intermédiaire)</b>	<b>Accepte la « chute » (ouvrier ou d'employé)</b>	<b>Cherche exclusivement un CDI - temps plein</b>
<b>Situation de référence</b>	53 %	37 %	7 %	70 %
<b>Sexe : homme</b> Femme	- 13 **	- 1	+ 9 ***	- 29 ***
<b>Diplôme : diplôme sup.</b> Pas le bac bac seul bac + 2	- 13 ** - 10 - 10	- 3 + 9 - 1	+ 14 *** + 7 ** + 2	- 2 - 5 - 1
<b>Durée de chômage : &lt; 1 an</b> Chômage de longue durée < 2 ans Plus de 2 ans de chômage	- 5 - 18 ***	+ 10 - 3	0 + 3	- 8 - 13 **
<b>Profession antérieure : Administratif et commercial</b> Ingénieurs et cadres techniques	+ 8 **	- 17 ***	+ 3	- 1
<b>Tranche d'âge : 30-39 ans</b> 20-29 ans 40-49 ans 50 et +	+ 10 0 + 7	+ 10 0 + 1	- 6 * - 2 - 3	- 9 - 1 - 18 ***

**Règles de lecture :**

Les probabilités du Logit sont \* = significativement non nulles à 10 %, \*\* = à 5 %, \*\*\* = à 1 %.

Le modèle économétrique de Logit binomial permet d'analyser l'influence de variables « toutes choses égales par ailleurs ». En fixant une valeur de référence à chaque variable (homme, diplômé du supérieur, au chômage depuis moins d'un an, entre 30 et 39 ans, ancien cadre administratif et commercial), on peut tester l'influence des autres variables (femme, peu diplômée, ingénieur et cadre technique...) une par une sur la variable à expliquer.

« Toutes choses égales par ailleurs », la durée de chômage semble être le facteur principal de la résistance au déclassement. Mais trois autres variables objectives semblent jouer également : le sexe en premier niveau, puis le diplôme et la profession antérieure en deuxième niveau. On peut en tirer l'hypothèse que les cadres au chômage se positionnent différemment vis-à-vis du statut cadre et de ses privilèges, suivant leur position dans ce groupe social. Etre au chômage depuis plus de deux ans, être une femme ou être autodidacte (notamment sans le baccalauréat) affaiblit la résistance au déclassement et augmente la probabilité de faire un projet de déclassement ou de chute. Pour les femmes, leur moindre mobilité géographique en raison de leur situation familiale explique sans doute leur position par rapport au déclassement. Les professions techniques semblent par contre se distinguer des professions administratives et commerciales par leur plus forte résistance au déclassement. L'âge ne semble par contre pas être en lui-même un facteur déterminant de l'attachement au statut cadre.

Ne pas préciser la profession principale recherchée peut être interprété comme une absence de projet professionnel précis. Quelles sont les caractéristiques de ces cadres ? Ils cherchent en majorité plusieurs professions, mais très rarement n'importe quel emploi. Ils ont

comme particularité d'être plus souvent au chômage de longue durée, depuis un, voire deux ans, et d'être souvent âgés de plus de 50 ans. Mais ils ne sont pas tous 'découragés', car ils ont en majorité des démarches effectives de recherche d'emploi. Leur non-réponse peut indiquer une difficulté à appréhender le champ des possibles, ou au contraire une recherche avec plusieurs projets menés de front. On peut avancer que ces cadres cherchent plus un emploi que véritablement une profession, étant données leurs difficultés à se réinsérer sur le marché du travail.

Les cadres sont encore fortement attachés à la norme d'emploi typique, puisque seuls 6 % d'entre eux cherchent un temps partiel en priorité ou exclusivement, et seulement 2 % cherchent un CDD en priorité ou exclusivement. Ils sont cependant capables de faire des concessions à cette norme, puisque seuls 43 % d'entre eux sont 'exigeants', cherchant uniquement un emploi en CDI à temps plein et n'accepteraient rien d'autre. Sur l'attachement à la norme d'emploi, la variable explicative de premier niveau semble être le sexe, devant la durée de chômage et l'âge. Les femmes cadres sont pratiquement les seules concernées par le temps partiel en pratique, plus souvent « souhaité » pour gérer la conciliation travail / famille dans des couples homogames que « contraint » dans cette catégorie (Galtier, 1999). Cela expliquerait en partie leur moindre attachement au CDI - temps plein. Les plus de 50 ans et les chômeurs de très longue durée (plus de deux ans) accepteraient également de ne pas reprendre un emploi dans les conditions typiques des cadres afin de réintégrer le marché du travail, ce qui reflète leur acceptation d'une certaine précarisation. Contrairement aux jeunes non diplômés, les jeunes cadres sont donc 'exigeants' sur leurs conditions d'insertion, ce qui révèle leur position de force par rapport aux recruteurs, contrairement aux cadres âgés.

### Une évolution des exigences non linéaire

L'analyse de l'évolution des projets d'emploi entre t et t+1 sur l'échantillon longitudinal montre une diminution générale des exigences relatives au statut pour la majorité et même un abandon des projets d'emploi pour certains. La faiblesse des effectifs amène cependant à être prudent sur l'interprétation et à raisonner en effectifs réels et non en pourcentage. Sur 127 individus qui avaient un projet d'emploi cadre et qui sont toujours sans emploi un an après, la moitié recherchent toujours un emploi cadre, mais 19 font un projet de déclassement (profession intermédiaire), 13 un projet de chute (employé ou ouvrier), 12 n'ont plus de projet précis et enfin 14 ont abandonné le projet de retour à l'emploi. Ne pas avoir cité de profession principale recherchée en t semble être un signe de découragement, puisque près de la moitié de ces individus abandonne la recherche d'emploi un an après.

Cependant, une petite partie de l'échantillon relève ses exigences un an après, probablement du fait des difficultés à trouver un emploi déclassé ; ou en raison d'une confrontation pratique trop douloureuse à la réalité des offres d'emplois déqualifiées, notamment dans les PME. Ceux qui avaient un projet d'indépendance qui n'a pas abouti au bout d'un an reviennent sur des projets d'emploi salarié. Comme les caractéristiques objectives des individus ne se sont modifiées que sur la durée de chômage, cela montre que le projet d'emploi est le résultat d'une interprétation du champ des possibles et des contraintes.

**Evolution du projet en terme de résistance au déclasserment entre t et t+1 (en effectifs)**

PROJET en t %	PROJET en t+1						Total
	Cadre	Déclasserment	Chute	Indépendance	Non Précisé	Abandon du projet	
<b>Cadre</b>	59	19	13	1	12	14	118
<b>Déclasserment</b>	10	34	10	1	6	20	81
<b>Chute</b>	7	5	18	1	7	8	46
<b>Indépendance</b>	1	3	0	1	0	2	7
<b>Non précisé</b>	3	6	2	0	2	9	22
<b>Total</b>	80	67	43	4	27	53	274

Source : échantillon longitudinal, chômeurs et inactifs en t+1, sans emploi qui commence ultérieurement

L'introduction de variables subjectives dans le modèle Logit permet d'évaluer le poids relatif de ces variables par rapport aux handicaps structurels, comme l'a déjà réalisé D. Rouault-Galdo (1992) sur l'ensemble des chômeurs.

**Mais les variables subjectives restent des facteurs secondaires**

Dans la première partie, j'ai déjà montré qu'être chômeur de très longue durée, être une femme et avoir plus de 50 ans sont les obstacles principaux dans le retour à l'emploi et que le déclasserment touche surtout les autodidactes (non diplômés bac+4), les femmes et les chômeurs de longue durée (dès un an de chômage). Les variables subjectives permettent-elles de dépasser ces handicaps ?

**Modèle Logit sur les trajectoires d'emploi deux ans après la première interrogation**

Variable et modalités de référence	Etre en emploi cadre en t+2	Etre en emploi non cadre en t+2	Etre chômeur ou inactif
<b>Situation de référence</b>	36 %	19 %	39 %
<b>Profession principale recherchée : cadre</b> Profession non cadre	- 9 *	+ 4	+ 4
<b>Précision du projet :</b> <i>Cherche une profession</i> Cherche plusieurs professions	- 9	0	+ 6
Cherche dans une gamme large ou n'importe quoi	-3	- 10 **	+ 17 **
<b>Contrat recherché :</b> <i>CDI - temps complet</i> Accepterait un CDD ou un temps partiel si nécessaire	- 2	+ 4	- 3
<b>Activisme de la recherche :</b> <i>4 à 7 démarches</i> Aucune démarche De 1 à 3 démarches 8 à 10 démarches			

**Règles de lecture :**

Les probabilités du Logit sont \* = significativement non nulles à 10 %, \*\* = à 5 %, \*\*\* = à 1 %.

La probabilité théorique de référence de se retrouver sans emploi en t+2 dans le modèle Logit suivant est de 39 %, inférieure à la probabilité moyenne de l'échantillon (55 %), en raison des caractéristiques de l'individu de référence (homme, bac+4, au chômage depuis moins d'un an, cadre administratif ou commercial, avec un projet d'emploi cadre en t, un projet ciblé, attaché à la norme d'emploi typique et actif dans sa recherche).

Le fait d'avoir un projet d'emploi cadre en t, et d'accepter des conditions d'emploi plus précaires ne semblent pas jouer un rôle significatif sur la sortie du chômage. L'activisme (avoir fait plus de 4 démarches le mois précédent) ne semble pas non plus jouer un rôle déterminant, car il est partagé par tous les cadres au chômage, et donc n'apporte pas un effet différentiel. Comme les cadres sont tous dans un 'chômage différé' avec une recherche d'emploi tous azimuts, qu'ils soient jeunes ou vieux, diplômés ou autodidactes, ce facteur s'annule comme dans un jeu à somme nulle.

Par contre ne pas avoir ciblé sa recherche (chercher dans une gamme large ou n'importe quoi), ce qui revient à dire ne pas avoir de projet professionnel, semble être un handicap dans le retour à l'emploi. On retrouve donc ici les résultats de H. Huygues-Despointes (1991) : avoir un projet ciblé est un facteur parmi d'autres dans la sortie du chômage. Il faudrait donc aider les chômeurs à mieux cibler leurs démarches, ce qui semble légitimer toutes les actions d'accompagnement de la recherche d'emploi, comme le préconise le PARE. Même s'il faut garder à l'esprit que cette variable subjective ne semble jouer qu'en troisième niveau et ne peut compenser que partiellement les handicaps structurels.

Avoir des 'exigences' élevées en terme de statut, résister au déclassement permettrait d'augmenter ses chances d'éviter le déclassement « toutes choses égales par ailleurs » (mais

là aussi ce n'est qu'une variable de troisième niveau). Ce qui pourrait relativiser la théorie de P. d'Iribarne : avoir une « logique de l'honneur » semble être efficace, dans le sens où cela permet d'avoir plus de chances de se reclasser cadre. Mais adopter une stratégie de déclassement ne semble pas handicaper la personne vis-à-vis de la réinsertion. Le projet révèle ainsi l'arbitrage de l'individu qui interprète le champ des possibles différemment selon son histoire et son environnement (économique, familial, social ...).

Ces analyses se fondent sur le concept statistique d'employabilité différentielle en tant que probabilité de retour à l'emploi, tel qu'il avait été défini en 1966 par R. Ledrut, sur lequel on peut tester l'impact « toute choses égales par ailleurs » des variables objectives et variables subjectives. Elles mettent d'ailleurs en général de côté la notion d'employabilité moyenne qui prend en compte l'état général de l'économie, que l'on désigne souvent sous le terme de 'conjoncture'. L'employabilité est en effet un concept très complexe qui fait intervenir de multiples dimensions dans une **construction sociale** comme le rappelle J-L. Outin (1990). « La notion d'employabilité, entendue comme la probabilité d'accéder à l'emploi, met en jeu des aspects multiples. Elle a trait aux qualifications individuelles et professionnelles de ceux qui cherchent un emploi ; de même elle revêt des dimensions collectives tenant à la fois aux inflexions locales du contexte macro-économique dans lequel s'effectue la recherche d'emploi, aux stratégies de la main d'œuvre que déploient les entreprises et aux politiques de l'Etat en matière d'emploi et de formation notamment » (Outin, 1990, p. 471).

## Chapitre 3

### **Le poids des conseils et des contraintes : approche sociologique des projets**

La 'logique employabilité' a gagné une bataille avec l'instauration du PARE, qui permet aux chômeurs volontaires de construire un Projet d'Action Personnalisé (PAP) avec l'ANPE. L'accompagnement personnalisé était jusque là réservé aux cadres, ou aux licenciements collectifs dans le cadre des conventions de conversion. Il est étendu à tous les chômeurs à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2001. Si de nombreux points ont entraîné des réactions virulentes sur le PARE, le modèle du projet en tant que « condition, sinon nécessaire, mais en tout cas décisive pour réussir une démarche de formation - insertion » (Coquelle, 1998) semble par contre faire consensus, car il est en adéquation avec le mouvement d'individualisation de notre société.

A ma connaissance, peu d'études ont interrogé les conséquences pratiques du discours normatif sur l'employabilité du '*bon chercheur d'emploi autonome mobilisé avec un projet*'. « Une telle étude donnerait mieux à voir le rôle 'instituant' des intermédiaires, en tant que transmetteurs de normes (celle de l'employabilité / inemployabilité) aux chômeurs amenés à les intérioriser de diverses manières » (Benarrosh, 2000, p. 25). Il me semble intéressant de regarder comment s'opère la socialisation secondaire à la 'logique employabilité' dans l'espace de la recherche d'emploi de cadres adultes, pour étudier le côté subjectif des politiques de l'emploi. Et évaluer l'effet pratique de ce discours sur les cadres qui restent quand même au chômage, malgré leurs différents projets et leur sur-recherche d'emploi, notamment les cadres âgés ou les cadres peu mobiles sur des secteurs en déclin ou bouchés. « Que font de leur nouvel état les plus en difficultés, une fois 'remotivés', 'dynamisés', 'autonomisés' etc., si l'emploi continue de leur faire défaut ? » (Benarrosh, 2000, p. 25).

Selon S. Divay (1999), les conseils ont pour effet (non intentionnel) de 'calmer le jobard' selon la métaphore d'E. Goffman (1989), d'éviter que les chômeurs ne se révoltent de leur exclusion du monde du travail en les rendant responsables en partie de leur situation, de

leur échec<sup>1</sup>. Cette expression est empruntée par E. Goffman au milieu des arnaques organisées, qui mettent en place des stratégies pour éviter que le pigeon, le ‘jobard’ soit tenté de « rouspéter, de vendre la mèche ou de poursuivre » les ‘combinards’ ou les arnaqueurs. Pour éviter cette mauvaise publicité, un modérateur (*cooler*) peut rester après la fin de la partie « pour exercer sur le jobard son art de la consolation. Il s’agit pour lui de proposer une définition de la situation qui aide la victime à accepter l’inévitable et à rentrer calmement chez lui » (Goffman, 1989, p. 279). Cette expression permet de parler de toutes les situations d’échec social, de perte involontaire de rôle. Les cadres au chômage semblent particulièrement représentatifs de cette situation amère où l’on est privé de sa position ou de son engagement à son insu. On subit de ce fait une perte de considération et on perd la face<sup>2</sup>. Leur identification à la figure du ‘cadre-à-statut’ explique pourquoi leur représentation de soi est complètement remise en question par le chômage. Des institutions vont alors essayer de calmer le jobard, ce sont des « spécialistes en consolation sociale ».

En raison de ses choix méthodologiques (des entretiens de groupe), portant sur l’atelier d’aide à la recherche d’emploi qui vient de se dérouler, mais non de manière individuelle, S. Divay (1999) n’est cependant pas vraiment en mesure d’évaluer si les jobards sont vraiment ‘calmés’ par ces conseils. « Il est difficile d’évaluer si ces processus de responsabilisation et de culpabilisation ont un impact sur les conseillés et d’en mesurer l’intensité [...] L’utilisation de ces moyens de pression, pervers ou non, ne réduisent pas les conseillés à l’état de victimes. Ils ont un arsenal de moyens de défense et d’attaque plus ou moins redoutables » (Divay, 1999, p. 188). Les compte-rendus d’observations montrent que les conseillés semblent d’ailleurs plutôt sceptiques par rapport à ces conseils, notamment quand ils sont âgés et peu qualifiés.

Pour relativiser le modèle de l’employabilité, il est donc nécessaire d’analyser à la fois comment les chômeurs cadres s’approprient ce discours et quelles en sont les conséquences pratiques. Les jeunes diplômés d’écoles d’ingénieur et de gestion, puis d’universités, ont été dans les années 90 formés à cette rhétorique de l’employabilité à travers des formations d’aide à la recherche d’emploi, à la simulation de la recherche d’emploi à travers le stage et à travers la pédagogie implicite véhiculée par les activités associatives des écoles (Lazuech, 1999).

---

<sup>1</sup> « L’aide à la recherche d’emploi est révélatrice de l’impuissance dans laquelle se trouvent les institutions d’Etat ou privées à élaborer une solution efficace contre le sous-emploi. Elle constitue aussi un outil d’adaptation à l’ordre établi et au maintien de la paix sociale, en ces temps où les chercheurs d’emploi pourraient être tentés de manifester leur mécontentement et leurs frustrations, ou encore d’abandonner tout espoir et de se replier dans un état de renoncement » (Divay, 1999, p. 21).

<sup>2</sup> « L’échec nous surprend parfois au moment même où nous agissons, persuadés que nous sommes parfaitement à la hauteur de notre rôle. Ce qui n’était que supposition devient alors présomption, et l’échec devient fraude. A la perte de substance s’ajoute la perte de face. » (op. cit., p. 283).

Pour les cadres expérimentés, notamment cadres administratifs et commerciaux de PMI-PME, cette rhétorique de l'employabilité est souvent nouvelle, mais ils y adhèrent pourtant fortement. Comment expliquer cette adhésion au 'nouvel esprit du capitalisme' ?

Dans un premier temps, je montrerai que cette rhétorique leur permet d'adopter des **status de substitution** pour éviter le stigmate du 'chômeur-assisté' et échapper ainsi à l'expérience du 'chômage-total' (Schnapper, 1981). Elle correspond aussi à leur **ethos** de cadre (rationalité, efficacité, individualisme, psychologisation). En mettant l'accent sur les compétences, la personnalité, l'autonomie et la combativité du 'bon chercheur d'emploi', elle dissimule en partie les handicaps objectifs (âge, diplôme, secteur) et donc redonne espoir à chacun. En se présentant comme une socialisation à l'entreprise de demain, elle transfigure les cadres chômeurs en cadres innovateurs.

Dans un deuxième temps, je proposerai un modèle d'interprétation sociologique de la genèse et de l'évolution des projets professionnels, appliqué ici aux cadres au chômage. Les projets se construisent dans une **transaction relationnelle** avec deux types d'autrui significatifs : les intermédiaires de l'emploi (sphère publique) et le conjoint (sphère privée). Mais ils s'inscrivent surtout dans une **transaction biographique**, qui peut s'effectuer sur le mode de la continuité, de la bifurcation, de la rupture ou de la cristallisation sur l'identité professionnelle passée.

### **3.1. Des status de substitution proposés par les intermédiaires de l'emploi ?**

Selon D. Schnapper (1994), les cadres présentent une originalité par rapport à d'autres catégories sociales : leur recherche d'emploi intensive leur permet de 'différer' l'expérience du chômage total, au sens de honte et d'ennui, au moins pendant un an, puisqu'ils continuent à avoir un emploi du temps structuré comme s'ils étaient toujours en emploi<sup>3</sup>. Ce diffèrement du chômage total est possible dans les premiers temps de la recherche d'emploi, mais ensuite les cadres eux aussi tombent dans l'expérience du chômage total. Mais suivant les chapitres, l'auteur varie, puisque le seuil est fixé à un an, mais aussi à deux ou trois ans<sup>4</sup>. L'activisme de la recherche d'emploi des cadres est évoqué par cet auteur de manière impressionniste, puisque ce qui intéresse D. Schnapper, ce sont avant tout les emplois du

---

<sup>3</sup> « En adoptant, dans la recherche d'un nouvel emploi, les valeurs et les normes de l'univers professionnel auquel ils aspirent, les cadres chômeurs restent en activité sur le mode du 'comme si'. [...] Après un an de chômage, la recherche d'un emploi ne constitue plus un pseudo-métier, qui permette de vivre l'activité professionnelle sur le mode du 'comme si' » (Schnapper, 1994, p. 196 et p. 231).

<sup>4</sup> « Enfin, même s'ils traversent une période de chômage, les deux premiers groupes vivent le chômage différé, alors que les cadres autodidactes, après deux ou trois ans de chômage, finissent par retrouver l'expérience du chômage total » (Schnapper, 1994, p. 95).

temps des chômeurs, afin de voir si la recherche d'emploi cadre salarié peut constituer une 'activité de substitution'. Dans la réédition de l'ouvrage en 1994, D. Schnapper avance l'hypothèse que ce différenciel est peut-être devenu plus difficile à réaliser avec l'augmentation du taux de chômage des cadres. « Le petit nombre de cadres qui étaient au chômage en 1980 les autorisait à croire à leurs chances objectives de retrouver un emploi, et en conséquence, leur permettait d'adopter, au moins pendant un an, les attitudes et les comportements du 'cadre-en-chômage' » (Schnapper, 1994, p. 51).

Or mon hypothèse est que l'incitation des intermédiaires de l'emploi à formuler des projets alternatifs de retour à l'emploi (création d'entreprise, reconversion, temps partagé) permet aux cadres de continuer à organiser leur emploi du temps 'comme si' ils étaient en emploi pendant plusieurs années, autour de plusieurs *status* légitimes.

### Le 'cadre-en-recherche' difficile à tenir dans la durée

Le status de 'cadre-en-recherche' d'emploi salarié est difficile à tenir sur la durée, surtout si son profil ne correspond pas aux critères des employeurs (en raison de son âge, de son diplôme, de sa trajectoire de carrière....) Le moindre signe de découragement peut être interprété par autrui comme un glissement vers le status de 'chômeur-assisté', ce qui est la hantise des cadres au chômage, car il correspond à leur ancienne vision des chômeurs, même pour une cadre autodidacte de 36 ans. « *Moi je pense qu'il y a deux catégories de chômeurs. Ceux qui se font assister et que ça ne dérange pas, et les autres qui n'en ont pas l'habitude et qui se battent* » (Nathalie, 36 ans). Comme pour Sylvie, diplômée du supérieur de 32 ans. « *C'est vrai que j'ai découvert la recherche d'emploi, même si j'avais autour de moi des amis qui avaient connu des périodes de chômage, pour moi l'enseignement, c'est que tant qu'on n'est pas passé par là, vu de l'extérieur, on ne peut pas comprendre. Je me rappelle, je me disais : Si elle ne trouve pas, c'est qu'elle ne doit pas chercher très sérieusement ...* » Elle n'assume pas de se marier sous le statut de 'sans emploi' et demande au maire de pouvoir mettre 'juriste'. « *J'avais commencé à angoisser bien avant, je n'assumais pas de l'entendre dire devant tous les invités : 'Sylvie Grégoire, sans emploi', ça aurait été terrible.* » Mais au bout de deux ans de recherche, elle commence à vraiment douter. « *J'ai peut-être pas cherché assez, je connais des gens qui cherchent 6 h par jour, un travail de titan. Moi j'ai essayé parfois de chercher intensivement 6 h par jour, mais je déprime, je m'arrache les cheveux ...* » (Sylvie, 32 ans).

En effet, en raison de la centralité du travail pour les cadres, cette expérience est toujours vécue comme une chute de statut, plus ou moins marquée suivant les conditions du

licenciement, avec la menace de la honte : être assimilé au stéréotype du ‘chômeur-assisté’. Le chômage est donc toujours vécu par les cadres comme un ‘stigmaté’ qui peut le discréditer, car il peut être assimilé à de l’incompétence ou à une absence de recherche d’emploi. Même si les intermédiaires de l’emploi les rassurent en leur disant que l’accident de carrière se banalise et qu’ils rencontrent d’autres cadres compétents dans cette situation. « *J’ai beaucoup de mal à dire que je vais être demandeur d’emploi, c’est un mot très difficile à dire, et à vivre psychologiquement. Parce que dans mon cas en tout cas, c’est la honte, c’est la gêne, ça fait peur, même si on s’aperçoit progressivement qu’on ne vous met pas le bonnet d’âne* » (Christiane, 38 ans). « *Les consultants vous disent : il ne faut pas dire chômeur, mais chercheur d’emploi, mais vous vous sentez quand même à l’écart, marginalisé, rabaisé, par rapport à celui qui travaille. Vous êtes aux crochets de la société. J’encaisse, mais ça me plaît pas d’encaisser comme ça* » (Jacques, 43 ans). « *Vous êtes gêné, avant on disait que quand vous étiez au chômage, vous étiez mal vu, maintenant peut-être que c’est plus dans les mœurs, mais ça n’empêche pas que vous prenez un coup, psychologiquement, moralement et vous avez du mal à vous remettre en selle, quoi que vous fassiez, auto-suggestion, ou quoi que ce soit, c’est très dur ! [...] C’est peut-être rentré dans les mœurs, mais c’est toujours péjoratif, dès que vous êtes au chômage, les gens se posent la question : Pourquoi on vous a mis à l’écart ? C’est sûrement que vous avez quelque chose, que vous ne valez pas grand chose, que vous ne faites pas l’affaire dans l’entreprise* » (François, 50 ans).

Pour ‘calmer le jobard’, les intermédiaires de l’emploi cadre peuvent proposer des status de substitution. « Proposer au jobard un statut qui diffère de celui qu’il a perdu ou qu’il n’a pas pu atteindre, mais qui offre malgré tout la possibilité de devenir quelque chose ou quelqu’un. En général, l’alternative proposée au jobard est une sorte de compromis qui lui concède quelques signes extérieurs du statut qu’il a perdu, ou qui lui en rappelle l’esprit. [...] Dans certains cas, on autorise le jobard à conserver son statut, mais on lui demande de l’occuper dans un environnement différent. » (Goffman, 1989, p. 288) Les cadres peuvent donc endosser d’autres status à travers d’autres projets, qui leur permettent de garder un emploi du temps structuré, et de continuer à ‘chercher’, mais dont la légitimité sociale est plus ou moins forte. L’objectif est surtout de continuer, quelle que soit la durée du chômage, à se présenter comme un ‘*cadre porteur de projet*’ : un ‘cadre-en-recherche’ si le projet est salarié, un ‘cadre-en-crédation’ si le projet est de s’installer en libéral ou de créer / reprendre une entreprise, un ‘cadre-en-reconversion’ si le projet doit passer par un retour à la formation... Et donc de conserver son statut professionnel et social de ‘cadre’, à ses yeux et aux yeux des autres.

## Le 'cadre-en-création', le plus légitime

Le '*cadre-en-création*' est le status le plus légitime socialement, le plus valorisant, qui est souvent proposé par les intermédiaires de l'emploi cadre, car il permet de différer complètement l'expérience du chômage, qui est pratiquement niée. On peut d'ailleurs remarquer que dans l'ouvrage fondateur de la sociologie du chômage, R. Ledrut définissait le chômeur comme celui qui cherche un emploi salarié, « cela exclut donc le chef d'entreprise qui a cédé son affaire et qui a l'intention d'en ouvrir une autre ou celui qui ne l'a pas été, mais a l'intention de le devenir » (Ledrut, 1966, p. 3). Dans les réunions autour de la création d'entreprise, dans les rencontres avec des professionnels, les cadres se présentent comme des 'créateurs' potentiels, sans préciser toujours leur situation (chômeur ou en emploi).

L'illustration de cette possibilité de transaction relationnelle autour du status de 'cadre-en-création' a été un entretien 'raté' avec un cadre en emploi de 48 ans rencontré après une réunion « Création d'entreprise » à l'APEC. Il a détourné toutes les questions d'ordre privé et a répondu de façon très floue autour de sa situation professionnelle, ne parlant que de son projet d'innovation technique et présentant ce projet comme une mobilité professionnelle choisie. Ce n'est qu'après avoir éteint le magnétophone, et discuté autour d'une bière qu'il a avoué à demi-mots que son entreprise était en restructuration, qu'il était en préavis et qu'il préférerait créer en s'endettant plutôt que de vivre une seule journée de chômage ! Comme l'a montré E. Goffman (1963), chaque personne peut manipuler dans l'interaction une information sur soi-même qui pourrait le discréditer, dans une stratégie de 'faux-semblant', qui permet d'éviter la stigmatisation.

Les cadres ayant un projet de création d'entreprise peuvent donc complètement faire 'comme si' ils n'étaient pas au chômage. Après avoir refusé une diminution de salaire, Théo à 32 ans a passé un an sur son projet de création d'entreprise et ne se considère pas comme un chômeur, n'en a pas vécu la gêne dans les relations sociales. Il a même « *adoré* » cette période de créativité personnelle, pendant laquelle il a aidé un ami (ancien copain de promo à Sup de Co) qui montait sa start-up et dispose d'un bureau dans ses locaux. « *Moi c'est différent, j'étais pas en recherche d'emploi, j'avais un bureau, des horaires, j'étais à fond sur mon projet.* » Mais par contre quand il va déclarer son enfant à la mairie, il marque dans 'profession' son ancienne profession de directeur commercial. « *C'est peut-être une coquetterie, mais on est encore une société où ça ne fait pas bien de dire qu'on est sans emploi.* »

Un mémoire de maîtrise réalisé sur un échantillon de 45 cadres au chômage avec un projet de création d'entreprise avancé sur la zone Aix-Marseille<sup>5</sup> a permis de confirmer cette hypothèse du status de 'cadre-en-création' (Brunet, 2001). Dans des questions d'évocation, le terme 'créateur d'entreprise' est associé à des adjectifs positifs et valorisants (dynamique, courageux, entreprenant ...), et la prise de risque financier et la possibilité d'échec ne sont pas évoquées. Tandis que le terme de 'chômeur' est uniquement associé à des adjectifs négatifs et péjoratifs (assisté, honte ...). La description de l'emploi du temps de la semaine passé montre qu'il s'agit d'une occupation à plein temps, comprenant des démarches administratives, des rendez-vous avec des professionnels (futurs clients, fournisseurs ou intermédiaires de l'emploi) et une distinction semaine / week-end sur le mode des cadres en emploi. Dans l'échantillon de cadres au chômage, dans les motivations de la création d'entreprise, se distinguaient bien d'un côté des cadres pour qui le chômage était une opportunité de créer une entreprise et d'autres pour qui la création d'entreprise était un pis-aller pour essayer d'échapper au chômage de longue durée. Des conseillers de l'emploi conseillent d'ailleurs désormais à tous les cadres de se présenter comme des 'entrepreneurs virtuels', ce qui permet de camoufler le stigmate (le chômage).

### Le 'cadre-en-reconversion' et le retour à la formation

Le status de '*cadre-en-reconversion*' permet, au moins la première année, de se lancer dans des stages de formation financés par les AFR ou dans un retour à l'université auto-financé, ce qui permet de garder un emploi du temps avec des horaires réguliers, d'endosser pratiquement le status d'étudiant attardé. Acquérir une nouvelle qualification permettrait d'intégrer de nouveau le statut cadre. « Une manière de s'occuper encore du jobard consiste à lui proposer une chance supplémentaire de se qualifier pour le rôle qu'il n'a pas su tenir » (Goffman, 1989, p. 288). Mais ce status est beaucoup moins légitime, car la formation permanente n'est pas valorisée par l'entourage, qui peut penser que ce projet est une 'fuite' de la recherche d'emploi et est difficilement ensuite reconnue par les entreprises. Ce status dépend en plus de la notoriété de l'institut de formation et de sa proximité à l'emploi, de la 'qualité' de son public (jeunes, adultes au chômage, adultes en emploi, cadres ou non-cadres). L'AFPA ou le GRETA sont désormais assimilés par les cadres à de 'l'occupationnel' pour chômeurs, et ces stages peuvent être vécus comme une 'déchéance' pour un cadre qui s'inscrit

---

<sup>5</sup> Le jugement sur l'avancement du projet repose sur les critères de cinq intermédiaires de l'emploi spécialisés dans la création d'entreprise, sur la bassin d'emploi Aix - Marseille, qui étaient chargés de faire passer les questionnaires auprès des 'cadres-en-création' qu'ils accompagnaient. Une comparaison avec l'enquête Emploi 1999 de cet échantillon de 45 personnes semble représentatif de l'ensemble des cadres au chômage en terme d'âge, de profession antérieure et de diplôme (Brunet, 2001).

plutôt dans une démarche intellectuelle de retour aux études. A 45 ans, Annie, diplômée de Sciences Po, a par exemple repris un BTS de Comptabilité financé par les AFR dans un centre GRETA, pour « *élargir ma palette de compétences* », mais considère qu'elle était en complet décalage. « *C'était une erreur, c'était nul, avec des milieux, des niveaux très hétéroclites, des gens absolument pas motivés, qui étaient là, soit pour faire du bachotage pour avoir à tout prix leur BTS, soit pour pointer pour avoir les indemnités non dégressives, ce qui était la grande majorité des cas* » (Annie, 45 ans). Par contre, la deuxième année réalisée dans une école privée, principalement avec des anciens étudiants de commerce, lui apporte un épanouissement intellectuel et surtout un status social plus valorisant.

L'université n'est pas non plus considérée comme professionnalisante. Malgré le discours ambiant valorisant 'la formation tout au long de la vie', les cadres qui ont fait l'expérience du retour en formation pendant un, deux ou trois ans ont vécu le décalage avec l'âge des étudiants. « *Mes amis ne comprennent pas bien ma décision, ils ont l'impression que je joue à l'étudiant, la formation continue, c'est pas bien rentré dans les mœurs. Surtout qu'un de mes amis d'enfance, ça lui fait drôle, je vais à la même fac que sa fille* » (Hugues, 43 ans, qui a repris à 40 ans une maîtrise et un DESS). Tous les cadres non diplômés du supérieur (BTS-DUT ou même autodidactes) en effet n'avaient pas pris conscience de la démocratisation de l'accès à l'université et de la relative dévalorisation des diplômes universitaires. Ce retour à la formation demande à ces adultes un véritable effort intellectuel (et parfois financier, car certains financent eux-mêmes leurs formations), mais cette stratégie n'est pas très efficace en terme d'employabilité, par rapport aux critères de recrutement des entreprises. Par rapport à l'entourage et au cadre lui-même, seules des formations comme les DESS, mais surtout les écoles (IAE, écoles de commerce) conservent une certaine légitimité.

Le status de 'cadre-en-reconversion' peut aussi être endossé sans retour en formation, même s'il est alors plus difficile à légitimer au regard d'autrui, même quand on parle de son 'projet de vie'. Pluri-diplômée du supérieur (Sup de Co, Sciences Po Paris, expertise-comptable), Joëlle prend ainsi son temps pour définir son projet de vie, en multipliant les bilans de compétences, les stages d'aide à la recherche d'emploi, les projets de création d'entreprise, mais également les activités bénévoles et les activités de loisir afin de découvrir son activité 'passion' et ses vraies valeurs. « *Quelque part, je n'ai pas le statut de chômeur, parce que du travail, je peux en trouver, c'est pas le problème, j'ai besoin de temps pour faire mon projet professionnel, je cherche ma 'vocation' depuis un an. Ce qu'on me proposait, c'était le travail, c'est fait pour gagner sa vie et à côté tu fais ce qui te plaît pour t'épanouir. Et moi je dis : Non, un projet de vie, c'est un projet global, ton travail rentre aussi dedans et*

*s'il n'y rentre pas, tu es malheureux, il y a quelque chose qui dissonne* » (Joëlle, 38 ans). Mais cette démarche est moins facile à appliquer en pratique qu'en théorie.

### Le 'cadre-à-temps partagé', le moins valorisant

Le status de '*cadre-à-temps-partagé*' enfin, même s'il permet de garder un emploi du temps structuré, et de participer à une organisation collective (bénévole de l'association de promotion du temps partagé), à travers la recherche d'emplois de cadres à temps partiel salarié dans les PME, n'est pas un véritable status de substitution. Il n'est pas légitime aussi bien pour les cadres au chômage, pour leurs proches, ou pour les entreprises, malgré le travail de communication réalisé par toutes les associations de promotion de cette nouvelle forme d'activité. Et en plus, il débouche très rarement sur une pérennisation de ce status, car le temps partiel cadre est dans les faits très peu développé. *« Moi le temps partagé, je l'ai pris comme une nouvelle manière de chercher, une nouvelle piste de recherche d'emploi, mais si on me proposait un CDI classique demain, je crois que ça correspond quand même mieux à ma manière de travailler. [...] En plus je ne sais pas si des PME peuvent être intéressées par un juriste à temps partagé, parce qu'ils ont souvent déjà leur cabinet d'avocat. On a demandé dans notre stage justement à rencontrer des cadres qui ont concrétisé, parce que pour l'instant, on a surtout comme exemple les deux consultants qui organisent le stage, qui sont des DRH à temps partagé »* (Sylvie, 32 ans).

Mais tous ces status peuvent être endossés par une même personne en même temps, ou de façon alternée au fur et à mesure que le chômage s'allonge. Il m'a donc semblé plus intéressant de réfléchir sur la genèse et l'évolution des projets professionnels, qui permettent d'endosser ces différents 'status' sous-jacents au statut de 'cadre-en-chômage'. Et de lutter ainsi contre la menace du déclassement, mot tabou pour les cadres et les conseillers de l'emploi spécifiques aux cadres. Les status de substitution 'cadre-en-reconversion / cadre-en-crédation' peuvent aussi permettre d'accepter un travail alimentaire, déqualifié, en attendant de peaufiner son projet ou après avoir échoué dans la mise en œuvre de ces projets. *« Gagner du temps est une façon de calmer le jobard. [...] Le temps ainsi gagné permet au jobard de se faire à la nouvelle présentation de soi, avant de se convaincre qu'il n'a pas le choix »* (Goffman, 1989, p. 290).

Les cadres s'approprient les outils et la rhétorique des intermédiaires de l'emploi, parce que cela leur permet d'adopter des status de substitution et de continuer à différer l'expérience du 'chômage total', de continuer à chercher tous azimuts malgré tout. Mais je pense qu'ils se l'approprient également car ce modèle Bilan / Projet / Marché / Action,

construit par des cadres spécialistes des Ressources Humaines, est généralement en accord avec l'*ethos* des cadres. A la différence des autres publics, on peut faire l'hypothèse que les cadres s'approprient avec enthousiasme la 'logique employabilité', car cela correspond à leurs valeurs méritocratiques et à l'*ethos* du cadre rationnel maîtrisant sa carrière, même si certains se l'approprient de façon plus instrumentale (comme les jeunes et les plus âgés).

### **3.2. L'*ethos* des cadres en accord avec la logique de l'employabilité**

Ce terme d'*ethos* est utilisé en référence à M. Weber (1905) pour qui il désigne à la fois le système de valeurs intériorisé, la conduite de vie et la morale pratique propres à un groupe social. Dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, la notion d'*ethos* puritain permet d'établir des correspondances entre la croyance religieuse (le salut par la foi), l'ascétisme comme style de vie (le rejet des jouissances mondaines) et la vocation à accumuler rationnellement de l'argent (réussite professionnelle manifestant la gloire de Dieu). Cette analyse permet de mettre en relation les valeurs et les pratiques, qu'elles soient d'ordre professionnel ou plutôt d'ordre privé.

Le bilan de compétences devient progressivement une étape obligée pour les cadres au chômage<sup>6</sup>. Pour certains, il joue le rôle de 'rite de passage' au sens de Van Gennep (1909) qui va les aider à rompre avec un passé révolu pour entrer dans une nouvelle identité professionnelle et sociale : le 'cadre nomade'. Ces rites d'institution sont d'autant plus efficaces que l'institution qui le réalise est légitime aux yeux de l'impétrant (Bourdieu, 1982). Ce modèle de l'employabilité Bilan / Projet / Marché / Action correspond à l'*ethos* des cadres, reposant sur la rationalisation, l'individualisation et la psychologisation de la vie en général. Mais l'hétérogénéité du groupe 'cadres' se retrouve elle aussi dans cette formation à la 'logique employabilité' : autant les jeunes diplômés et les cadres diplômés l'avaient déjà intériorisée et l'appliquent assez facilement, autant les autres cadres la découvrent et rencontrent plus de difficultés à la mettre en œuvre.

#### **Une appropriation facile des technologies des ressources humaines**

Il est surprenant de voir à quel point un cadre au chômage perd confiance en lui, et attend du bilan de compétences qu'il lui révèle ses points forts et ses points faibles, même ses aspirations, et lui permette ensuite de construire un projet viable. En effet, les recruteurs ne permettent pas au demandeur d'emploi de s'évaluer précisément, puisqu'ils ne lui donnent pas

---

<sup>6</sup> Même si les cadres ne forment que 5 % des bénéficiaires de bilan de compétences en 1997 (Maillé, 1999), ce qui s'explique par leur faible effectif dans la population globale des chômeurs.

un retour d'informations. Ils ne lui permettent pas de saisir son 'identité pour autrui', qui peut être différente de 'l'identité pour soi'. Cela explique d'ailleurs pourquoi beaucoup de cadres se plaignent de ne pas avoir de réponse commentée au refus de leur candidature à des petites annonces ou après des entretiens : ils ne peuvent pas savoir quel est le décalage entre le profil recherché et leur propre profil. Ils ont besoin d'un 'miroir', qui leur confirme qu'ils sont compétents, notamment si ils ont été licenciés dans des circonstances qui les ont amenés à douter de leurs compétences (non-atteinte d'objectifs, faute grave, procédure d'éviction, harcèlement moral...). Tous les cadres, qu'ils soient autodidactes ou diplômés, jeunes ou âgés, se reconnaissent dans l'idée qu'il faut se remettre en question pour évoluer et qu'il faut qu'ils comprennent où ils ont fait une erreur pour ne plus la recommencer.

**Nathalie, « on ne sait plus ce qu'on vaut ni ce qu'on veut »**

Nathalie qui est issue d'un milieu très modeste (père taxi et mère femme de service), mais est très volontaire (elle voulait faire un BTS), est obligée d'arrêter ses études après son bac G pour subvenir à ses besoins. Elle s'inscrit dans une agence d'intérim, « *parce que je ne savais pas dans quel secteur je voulais travailler* », et est embauchée à chaque fois dans l'entreprise où elle effectue ses missions comme comptable. Elle démissionne ensuite pour travailler comme responsable comptabilité clients étrangers dans une grande chaîne de cinémas, dont elle démissionne pour suivre son mari qui a été muté dans une autre région. Elle reste ensuite deux ans et demi sans travailler après la naissance de sa fille, mais vit très mal cette période de chômage. Elle est obligée de recommencer à travailler après son divorce. Elle reprend une formation en comptabilité niveau bac+2 et est embauchée à la suite de son stage dans un cabinet d'expertise-comptable sur un statut cadre où elle reste deux ans, avant de s'investir dans le conseil aux entreprises (notamment sur les 35h) et la formation dans un petit cabinet conseil. Mais le cabinet n'est pas bien géré et est obligé de diminuer ses effectifs. Quand je la rencontre, elle a 35 ans et son préavis de licenciement se termine le lendemain.

*« Aujourd'hui j'aimerais bien faire un bilan de compétences, parce qu'on se retrouve face à l'inconnu, on a l'impression de ne plus rien savoir, j'ai l'impression de ne plus savoir rien faire. On est ancré, là ça faisait 4 ans que j'étais dans le même milieu, on reste dans un cadre connu, là je pars vers l'inconnu, je sais pas où je vais. [...] On ne sait plus ce qu'on vaut sur le marché par rapport à plein de paramètres, on ne sait plus ce qu'on veut, on a plein de projets mais il faut être réaliste ... autant aller voir des gens compétents, ça permet de se recadrer et de savoir où on veut aller, trouver une voie. [...] Je pense qu'à un moment donné, chacun doit se remettre en question, mais c'est pas évident de se faire évaluer, les gens mettent leurs espoirs et leur vie entre les mains des consultants. [...] Le bilan de compétences, j'en attends énormément, car je suis persuadée que je ne fais pas le métier qu'il me faut. »*

Elle envisage de s'installer comme indépendante dans le conseil aux entreprises, « *parce que certaines entreprises me proposent des missions si je me mets en indépendante, mais je préfère ne pas trop rêver, on verra. Mais ça veut dire encore donner des heures, ne pas avoir d'horaires et quand on a une petite fille, ce n'est pas facile.* » Mais elle pourrait aussi se reconvertir après une formation, « *Si on me donnait l'opportunité de refaire une formation, quelque chose qui pense pouvoir me convenir, je suis prête à repartir. Dans la formation notamment, le côté humain, rencontrer des gens, voire ressources humaines.* »

Ce bilan de compétences est aussi très valorisant pour tous ceux qui n'ont pas un 'profil parfait' par rapport aux critères de recrutement : cadres autodidactes, mono-employeurs ou mono-secteurs, mais aussi des trajectoires non linéaires ou non ascendantes hiérarchiques (avec des ruptures, des bifurcations, des interruptions, en dents de scie - notamment pour les femmes qui ont démissionné plusieurs fois pour suivre la mobilité géographique de leur conjoint ou ont interrompu leur carrière pour élever leurs enfants -).

L'analyse en terme de 'compétences' permettrait en effet de valoriser les savoirs, savoirs-faire et savoirs-être non validés par des diplômes, donc permettrait d'augmenter l'égalité des chances. F. Dany (1997) avait déjà montré que les cadres à EDF-GDF, confiants dans la tradition de promotion des cadres de cette entreprise, sont plutôt intéressés par une promesse en matière d'employabilité, qui permet de fluidifier le marché du travail et de saisir ainsi de nouvelles opportunités<sup>7</sup>.

**Pierre, « me dire que je n'étais pas un minable, même si je n'étais pas un génie »**

Après avoir raté plusieurs fois le concours du CNRS après son doctorat d'océanologie, au moment de la naissance de son premier enfant, Pierre accepte de renoncer à ses rêves de recherche et rentre comme programmeur informaticien, dans une SSII. *« Au cours de mon service militaire, j'avais fait un peu d'informatique, j'en avais la capacité et le goût, je me suis bille en tête recyclé dans l'informatique à la faveur d'un stage de 3 mois, pour lequel je suis redescendu en bas de l'échelle, je me suis retrouvé programmeur dans une petite boîte en tant qu'intérimaire, et très vite j'ai été embauché par une SSII. »* Il devient ensuite ingénieur informaticien, et chef de projet dans plusieurs SSII, mais considère cet emploi comme un « boulot nourricier ». A la faveur de son licenciement économique, il essaye de se relancer à 45 ans dans les sciences de l'environnement. Il fait une formation d'un an en ingénierie de gestion environnementale, puis un stage à Ifremer. Mais il se retrouve sans expérience ni connaissance du marché de l'emploi de ce secteur : *« Sur le plan environnemental, je sens que je ne suis pas en adéquation avec ce qui est proposé. Je ne sais pas trop quoi proposer comme service, je sais vers quel créneau je veux aller, mais je ne sais pas à quel poste correspond ce désir d'aller vers. Par contre, dans l'informatique, je sais quoi proposer [...] Je me suis rendu compte en plus que le gros du marché était pris par les chimistes de formation et les gens de culture « épuration de l'eau », mais les gens qui sont de culture botaniste ou biologiste marin comme moi s'avèrent très difficiles à caser, sachant que le nombre de postes offerts est rare. »*

Il commence la recherche d'emploi après cette année de formation par un bilan de compétences dans un cabinet d'outplacement. *« Moi pour finir, dans l'état psychologique où j'étais; j'avais besoin que quelqu'un me sécurise, le bilan avait une valeur plus psychologique qu'opérationnelle. Il avait pour but de me faire parler, comme une psychanalyse ! Et ça m'a effectivement fait du bien, ça m'a permis de me resécuriser, de me dire que finalement, j'étais pas si minable que ça, même si j'étais pas un génie ! On s'en est sorti avec des projets professionnels, avec l'idée que j'étais pas quelqu'un apte à créer une entreprise, ni en adéquation avec le milieu marchand, j'étais plutôt dans le monde technique, culturel, associatif. Donc ça me sécurise dans un sens où mon cursus n'était pas si idiot que ça, j'avais bien fait ce que j'avais envie de faire. Donc maintenant, il faut que je malaxe tout ça et que j'essaye d'en faire quelque chose. »*

Les cadres s'approprient ce discours sur les compétences, qui correspondent à des qualités personnelles et relationnelles facilitant la communication. L'accent mis sur la personnalité dans la sélection, plus que le diplôme ou les compétences techniques, semble en effet caractéristique des modes de gestion de cette catégorie depuis son 'invention', centrées sur la détection des futurs cadres dirigeants (que l'on appelle désormais 'cadres à haut potentiel' pour faire moderne). Les tests de personnalité et l'analyse graphologique donnent une apparence de scientificité au choix d'un candidat, plus souvent fondé sur l'appréciation de l'employeur. « En clair, dans bien des cas, l'analyse graphologique dit à l'employeur ce qu'il veut entendre, c'est-à-dire la confirmation de ses impressions personnelles sur ce qu'est le

<sup>7</sup> « Pour la majorité des cadres, l'intérêt (*la finalité*) de la promesse en matière d'employabilité est qu'elle correspond à une promesse pour chacun de pouvoir gérer plus finement sa trajectoire professionnelle, grâce à la mise à disposition d'outils de gestion accompagnant les cadres dans un environnement plus difficile, voie aidant à échapper à des pratiques de gestion qui limitent leur espace informel de mobilité » (Dany, 1997, p. 349).

candidat » (Benguigui, 1981, p. 303). Dans le livre de W. Whyte (1959) sur l'homme de l'organisation, l'appendice avait déjà pour titre : « Comment tricher aux tests de personnalité ? ».

Les cadres diplômés qui ont connu tout au long de leur carrière des entretiens individuels et des tests de personnalité remettent rarement en cause la validité de ces évaluations, qui leur ont souvent été, il est vrai, favorables. L'exemple typique de cette position est celle de Nicolas, 43 ans, diplômé d'école de commerce, qui a passé de nombreux entretiens dans des cabinets de recrutement avec qui il entretient de bons contacts. « *Le test PerformanSe, je l'avais passé à Sup de Co, et je l'ai passé trois fois depuis. Mais l'essentiel c'est de bien se connaître soi-même, il faut de toute façon jouer le jeu de la transparence si vous voulez avoir le poste, il ne s'agit pas de cacher les choses. C'est pertinent, comme peut être une analyse graphologique, mais dans ma vie, je suis toujours passé par là, donc ça me surprend pas et je m'y livre volontiers* » (Nicolas, 43 ans). Ou Julie, directrice de communication, qui a été passionnée par un stage proposé par une caisse de retraite. « *C'est une association de cadres retraités qui étaient psychologues ou chasseurs de tête, c'est très intéressant, parce que vous avez un consultant qui vous guide et surtout des ateliers très intéressants, comme « Dynamique personnelle », qui m'a confirmé dans mon projet* » (Julie, 45 ans). Pour les cadres autodidactes, cette utilisation des tests de personnalité confirme leur inscription idéologique dans le groupe des cadres, comme l'avait déjà remarqué C. De Montlibert sur l'éducation permanente des classes moyennes<sup>8</sup>. Il est étonnant d'ailleurs de voir la confiance que certains cadres mettent dans les tests de personnalité et la graphologie, censés leur révéler leurs points forts et leurs points faibles, voire leurs aspirations.

La critique de la transférabilité des compétences et des tests n'est cependant pas nouvelle, puisqu'elle est déjà évoquée par G. Benguigui et D. Monjardet en 1970 : que ce soit les tests d'efficience ou les tests de personnalité, ils n'indiquent pas des compétences réelles, mais des compétences transférables dans des situations de travail concrètes<sup>9</sup>. Or la notion de 'transfert' est difficile à valider et l'analyse du poste de travail qui détermine le choix des tests est très complexe. Donc ils sont souvent utilisés en complément du diplôme et de l'expérience dans le cadre des recrutements. Ces tests ne seraient pas tant centrés sur l'évaluation des

---

<sup>8</sup> « En ce sens, ce n'est pas tant peut-être le « développement de la personnalité » qui est en cause que l'acquisition d'attitudes, de manières, susceptibles de faciliter l'intégration dans le groupe des cadres tout en maintenant les différences qui existent entre les cadres moyens et les cadres supérieurs. Il s'agirait ainsi de la mise en place d'un processus d'inscription idéologique dans la division sociale technique du travail » (Montlibert, 1977, p. 256).

<sup>9</sup> Le test SOSIE (créé par ECPA) distingue par exemple 4 'profils de travail' dans sa dernière version 1991 : homme ou femme d'organisation ; chef de projet ; facilitateur (chargé de résoudre les conflits et faire aboutir les projets) ; expert.

compétences, que sur l'évaluation 'd'un certain conformisme tranquille', car « la grande entreprise ne demande pas seulement à ses cadres une simple compétence technique, mais aussi une adhésion à ses valeurs, à une politique au sens large du terme » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 53). Contrairement aux ouvriers et aux employés, les cadres ne sont pas tant jugés sur leurs compétences techniques que sur leur 'savoir-être'.

Ces auteurs rappelaient qu'à côté de la difficulté de la mesure des compétences, on rencontre le problème des compétences sociales et relationnelles, qui sont fortement liées à l'origine sociale, et qui sont essentielles dans la promotion et dans le recrutement aussi pourrait-on dire. On retrouve donc la thèse de G. Lazuech (1999) sur le rôle de l'origine sociale dans le recrutement des jeunes diplômés : la carrière dépend avant tout de l'opinion des supérieurs sur le cadre. On ne peut qu'être surpris par l'actualité de leurs commentaires écrits en 1970 : « Il serait sans doute abusif de prétendre que la compétence<sup>10</sup> n'entre d'aucune manière dans cette opinion, à cette réserve près, qui peut être importante, qu'il faut supposer le supérieur capable de mesurer cette compétence<sup>11</sup>. Mais on accordera inversement que cette opinion intègre tout autant si ce n'est plus, de façon plus ou moins implicite, ces éléments non mesurables que sont la culture diffuse, l'éducation policée, les souvenirs de promotion, l'aisance verbale, l'élégance apprise, en bref les données élémentaires d'une éducation bourgeoise » (Benguigui, Monjardet, 1970, p. 104). Autant d'éléments que l'on englobe assez souvent aujourd'hui sous le très technique 'savoir-être'.

Joëlle, qui a rencontré de nombreux conseillers de l'emploi, à la recherche de sa 'véritable vocation' (deux cabinets d'outplacement, deux analyses graphologiques, plusieurs stages APEC) commence ainsi à s'interroger sur la mise en pratique de ces méthodologies. Cette diplômée de Sciences Po Paris, de l'ESC Marseille, avec un diplôme d'expertise - comptable, essaye de quitter ses postes dans la vente ou la communication dans le secteur bancaire et se reconvertit grâce à la transférabilité des compétences. Mais lors des recrutements, on lui rétorque toujours qu'elle n'a pas d'expérience professionnelle dans ce domaine, qu'elle n'en a pas les 'compétences'. *« J'ai beaucoup travaillé la notion de compétences, je me suis énervée avec les consultants : qu'est-ce qu'on entend par compétence, qu'est-ce que ça veut dire, qu'est-ce que ça recouvre ? Je me suis tellement pris la tête sur le terme compétences, parce que je pensais que c'était vraiment un problème de fond, je m'estime désormais tout le temps incompétente... Je n'ai pas vraiment trouvé un*

---

<sup>10</sup> Même si dans ce cas le terme 'compétence' ne renvoie pas à la 'logique compétence' telle qu'elle a été développée dans les années 1990, mais le parallèle m'a semblé quand même intéressant.

<sup>11</sup> Et comme nous l'avons évoqué, ce problème de la mesure de la compétence se pose toujours avec acuité, notamment en entreprise quand la hiérarchie ne dispose pas d'outils standardisés ni de formation adaptée.

*terme qui me plaise, mais je ne veux plus mettre compétences, parce que j'estime que ça n'a pas grand sens. »* Elle pense que ces méthodologies sont peut-être plus difficiles à utiliser sur son profil de généraliste. *« Sur le marché du bilan de compétences, j'ai maintenant une connaissance vaste, mais malheureusement, tu te laisses porter par les visions des autres ... Quand c'était un homme de marketing, il me faisait découvrir ma passion pour le marketing, quand c'était un commercial, il me trouvait un profil de commercial, avec toujours l'inconvénient de ce profil généraliste, tu peux t'adapter à tout, donc tu es modelable, un profil financier, un profil marketing, sachant qu'aujourd'hui tu es obligée de te définir par rapport à une identité qui à mon avis est fausse dès lors que tu n'es pas spécialiste »* (Joëlle, 38 ans). Son regard critique est quand même à relativiser quand on sait que son dernier projet professionnel consiste à s'installer comme consultante en... bilans de compétences !

### Une logique en adéquation avec la rationalisation de la vie

Les cadres autodidactes ou diplômés s'emparent souvent avec bonheur des notions de projet professionnel / projet de vie, qui permettrait d'articuler vie privée et vie professionnelle, pour atteindre un équilibre, de reprendre sa carrière en main. En effet, ils se rendent tous compte que leur carrière ne s'est pas déroulée obligatoirement comme ils le désiraient, en raison du hasard, des opportunités, des rencontres, des aléas économique d'un secteur, mais aussi de la vie familiale. Au contraire de cette vision du 'projet professionnel', leur insertion dans les années 60-70-80 s'est souvent réalisée sans véritable 'projet' réfléchi à part 'travailler'. Ils ne se sont pas rendus compte de l'importance du premier emploi qui allait ensuite orienter leur carrière qui va souvent se dérouler dans la même fonction ou secteur en raison d'un phénomène de spécialisation de l'expérience et des réseaux. Leur mobilité professionnelle ensuite a été liée surtout à l'appréciation de leur travail par leurs supérieurs hiérarchiques, mais aussi à des *opportunités*, qui sont très souvent amenées par des relations professionnelles, en terme de capital d'informations et de ressources (un ancien supérieur ou collègue ou copain de promo ou client qui crée une PME, qui embauche un collaborateur, qui sait que ..., qui a un ami qui ...).

Dans mon échantillon, seuls les diplômés masculins de Grandes Ecoles ont plus réfléchi à leur orientation professionnelle, et ont essayé de mettre en cohérence diplôme / stage / premier emploi / mobilité géographique, notamment au sein des grandes entreprises, qui permettent une meilleure lisibilité de son 'plan de carrière' possible. Mais pratiquement aucun n'a suivi son projet initial ou sa 'vocation', pour des raisons familiales (naissances,

décès, mariage), ou en raison d'un événement perturbateur (faillite, restructurations, querelle de pouvoir).

Or cette volonté de rationaliser sa vie sous la forme d'un 'projet de vie', de penser sa vie sous la forme d'un problème mathématique avec une solution, était considérée par Raymond au début des années 1980 comme la caractéristique de l'ethos de l'ingénieur diplômé des Grandes Ecoles. « La recherche de cet équilibre est un habitus intellectuel par lequel le projet du cadre s'identifie avec la recherche d'un optimum » (Raymond, 1984, p. 384). Les ingénieurs masculins des Grandes Ecoles penseraient leur vie sous la forme d'un 'système d'activités', avec un découpage travail / loisirs / famille, et leurs choix devraient permettre de résoudre l'équation suivante : « soit  $x$  temps de travail et  $y$  temps hors-travail, répartissez de façon à ce que  $X$  carrière +  $Y$  famille reçoivent au bout de l'intervalle de temps  $T_{i-j}$  la rémunération matérielle et symbolique maximum » (op. cit., p. 384). Le moyen d'optimiser cette équation est notamment de développer sa mobilité professionnelle et géographique jusqu'à 40 ans, mais le hasard joue aussi un rôle central dans la carrière. Mais le cadre essaye de toujours rester maître de sa carrière à travers son 'projet de vie'. « Les calculs coups / stratégie font donc partie de cette logique du projet personnel que le cadre oppose à des événements perturbateurs. [...] Entre tomber et se réorienter, se lit la raison d'un projet où le cadre est à lui-même sa propre entreprise » (op. cit., p. 386).

En raison de leur ethos, les cadres au chômage confirment pratiquement toujours le discours des conseillers : leur projet professionnel et leur projet de vie ne sont pas en adéquation. La plupart des interviews commençait donc par une précision qui montre bien l'intériorisation de la rhétorique du projet. « *Au départ, je voulais être éducatrice, de 14 à 20 ans j'avais été animatrice de colonies de vacances et j'avais en tête ce parcours, mais ensuite j'ai complètement bifurqué. J'avais pas pris les dispositions pour rentrer dans l'école d'éducatrice et ensuite les circonstances de la vie ont fait que j'ai fait du commercial.* » (Cécile, 34 ans) Mais le discours sur l'orientation repose sur une double illusion. « Celle du libre-choix par les individus de leurs objectifs professionnels et celle de l'adéquation entre le parcours et le projet professionnel. [...] Les parcours 'réussis' résultent rarement d'un projet délibéré, mais plutôt de micro-orientations qui découlent autant des circonstances ou de choix extra-professionnels que d'une trajectoire rationnellement construites » (Merle, 1991, p. 24). On retrouverait donc ici la caractéristique centrale du groupe des cadres selon C. Gadéa, la rationalisation de la vie, ce qui signifie penser sa vie professionnelle et familiale comme des éléments pouvant être rationalisés. « Ils sont préparés par leur socialisation scolaire et/ou par les exigences de leur position à intérioriser des normes de comportement et de pensée sous-

tendues par le souci de rentabilité, d'employabilité, de compétitivité, autant de formes de rationalisation pratique qui s'imposent à eux de manière aussi impérieuse que les normes de contrôle de soi que la société de cour faisait peser sur l'aristocratie » (Gadéa, 2000, p. 12).

Le projet professionnel et de vie permettrait non pas de chercher sans direction la meilleure 'opportunité', mais permettrait de donner l'impression à chacun de reprendre le contrôle de cette période de chômage. Mais en reprenant le contrôle et en faisant des choix, on n'accède pas à la liberté, mais plutôt à l'angoisse de la responsabilité par rapport à ces choix. Sans modèle pré-établi, il faut retrouver la motivation en soi dans un monde 'désenchanté', sous peine de tomber dans la dépression, qui peut être interprétée comme une fatigue d'être soi. « Les notions de projet, de motivation ou de communication dominent notre culture normative. Elles sont les mots de passe de l'époque [...] Défaut de projet, défaut de motivation, défaut de communication, le déprimé est l'envers exact de nos normes de socialisation » (Ehrenberg, 1998, p. 251).

### Projet de vie : relativiser la réussite sociale par rapport à l'épanouissement personnel

Dans cette rationalisation de la vie professionnelle et de la vie en général, il paraît logique de ne plus considérer le travail comme l'élément unique de son épanouissement dans une entreprise en mutation permanente qui banalise l'accident de carrière<sup>12</sup>. Il ne faudrait plus chercher la réussite économique et sociale avant tout, car celle-ci dépend de l'entreprise, alors que le développement de soi serait le seul élément permanent dans une entreprise flexible. Dans tous les ouvrages sur le management de carrière, l'épanouissement personnel (être, aimer) est présenté comme l'objectif principal, tandis que la réussite sociale (avoir, pouvoir) est fortement relativisée<sup>13</sup>.

Ce souci d'épanouissement personnel se retrouve dans cette ambition de devenir 'sujet' de sa propre vie, cette 'quête narcissique du sentiment d'exister' que C. Nicole-Drancourt (1991) a détecté sur les jeunes en insertion. « Ces propos illustrent très clairement que le souci de soi traverse à présent l'ensemble des espaces de vie, comme si travailler, fonder un foyer, mettre au monde des enfants, communiquer, avait moins pour objectif de

---

<sup>12</sup> Comme le dit l'auteur d'une nouvelle *Philosophie du management* : « Le véritable acteur du changement sera celui qui, considérant avec circonspection la course au pouvoir et à l'argent, intégrera son projet professionnel à un projet personnel plus global, ce qui pour les cadres et les dirigeants, peut modifier la représentation de la réussite et les amener à la réalisation d'eux-mêmes » (Jarronson, 1991).

<sup>13</sup> « Un projet professionnel s'inscrit dans un projet de vie. Il s'agit donc de faire émerger les traits dominants de ce projet de vie : est-il orienté vers l'avoir ou le pouvoir, ou bien vers l'être et l'aimer ? Dans le premier cas, c'est la réussite professionnelle qui compte, dans le second, plutôt la réalisation de soi » (Goguelin, Krau, 1991, p.31).

vivre pour l'accomplissement de ces engagements que la réalisation de soi-même à travers ces engagements » (Nicole-Drancourt, 1991, p. 219). Souci de réalisation personnelle que F. Dany (1997) a elle aussi trouvé chez des jeunes cadres diplômés, qu'elle met sur le compte d'un 'effet génération'. « On retiendra donc que l'intérêt de cette promesse est de recourir aux sources de satisfaction subjective des individus pour faire face à la saturation des sources de satisfaction objective » (Dany, 1997, p. 360).

Le discours sur le projet de vie ainsi transforme le chômage en une opportunité unique de se réorienter en milieu ou fin de carrière vers les vrais centres d'intérêt du cadre. On peut y voir également une '*rationalisation protectrice*' qui permet de calmer le jobard. « C'est par des justifications de cet ordre que le jobard évite de commettre le péché cardinal qui consiste à se définir comme ayant un statut sans disposer des qualifications attribuées à ses détenteurs » (Goffman, 1996, p. 279). Des psychologues appelleraient cela également des tentatives pour réduire la *dissonance cognitive*<sup>14</sup> (le décalage entre les valeurs et les pratiques). Beaucoup de cadres se l'approprient pour 'fuir' leur secteur qui leur rappelle des mauvais souvenirs et se lancer dans de nouveaux secteurs, plus exotiques car inconnus. L'ambiance de restructuration permanente et de concurrence intense dans certains secteurs (informatique, grande distribution) et dans certaines fonctions (commerciaux, technico-commerciaux, responsables de centres de profit), la fragilité des PME dans la 'guerre économique' mondialisée, a modifié leur rapport à l'emploi et à la carrière. Par rapport à ces conditions de travail stressantes, où le seul objectif est de faire du profit pour des actionnaires, d'atteindre ces objectifs, pour ensuite être jeté comme un 'cadre kleenex', le chômage permet de prendre du recul. La réflexion amène souvent à la conclusion qu'ils ne veulent pas retravailler dans ces conditions. Aucun cadre rencontré ne m'a dit : « Mon projet de vie, c'est de bosser comme un fou, d'être pressuré par ma hiérarchie, de vendre un produit de consommation quelconque, de ne pas avoir le temps de voir grandir mes enfants, de gagner plein d'argent pour que je le dépense dans des biens matériels et quelques rares semaines de vacances et de risquer de sauter à la prochaine restructuration... » Ce qui pourtant en général correspondait bien à leur mode de vie antérieur.

Les projets de reconversion se tournent logiquement plus souvent vers des 'valeurs' de l'entreprise citoyenne : environnement, commerce équitable, artisanat, produits du terroir, développement personnel, ressources humaines, formation, associatif. Avec aussi un objectif

---

<sup>14</sup> Selon Festinger, les valeurs des individus ne commandent pas les comportements, pas plus que les comportements ne commandent les valeurs d'ailleurs. La contrainte fondamentale des individus est simplement le maintien ou le rétablissement de leur consonance cognitive. Face aux situations qui s'imposent à eux et qui suscitent chez eux des dissonances, il n'est pas rare que les individus changent leurs valeurs

de meilleure répartition du temps de travail par rapport au temps hors-travail. Ces cadres adultes se retrouvent donc dans la position d'adolescents à la recherche de leur 'vocation', du 'métier idéal', en fonction de leurs valeurs et de leur personnalité, en 'quête de soi'. Mais parfois ces projets se trouveront être des 'projets utopiques' au sens de F. Dubet (1973), qui ne peuvent être atteints en raison des ressources de ces cadres et de l'environnement économique.

Philippe est typique de cette reconversion 'fuite' d'un technico-commercial d'un secteur très concurrentiel (la plasturgie) vers un autre secteur plus proche de ses passions extra-professionnelles, l'environnement puis l'agro-fourriture. Il essaye de mettre en œuvre ce projet de reconversion en utilisant les services de nombreux intermédiaires de l'emploi (bilan de compétences, session d'orientation active ANPE, formation, APECITA, AVARAP, caisses de retraite). Mais à son âge (40 ans), avec son diplôme (BTS), la reconversion s'avère plus difficile qu'il ne l'avait imaginé au départ.

**Philippe, « comment je me suis retrouvé à ramasser des patates »**

Après un bac scientifique et un BTS de technico-commercial, Philippe devient technico-commercial pour des produits industriels, pour des tubes et tuyaux pour le pétrole, puis pour des plastiques techniques. Mais après le rachat de l'entreprise par un groupe, il intègre un nouveau service (vente de moteurs hydrauliques) et perd son statut cadre, puis est licencié lors d'une réorganisation du service commercial. Le secteur de la plasturgie est en forte concurrence et les restructurations étaient annuelles dans l'entreprise : *« On se sentait sur un siège éjectable, on parlait des charrettes, souvent une à deux fois par an, et on se regardait tous, qui allait partir le premier ? »*. Il sait qu'il aurait fallu chercher quand il était en activité, mais *« j'étais très démotivé, j'étais un peu paumé, je ne savais plus où aller, en plus mon père était en train de mourir, donc c'est pas facile de chercher du boulot dans ces conditions. »*

Il décide alors de prendre du temps pour trouver un secteur en développement qui l'intéresse plus, notamment autour de l'environnement, de l'agro-fourriture, domaine qui le passionne (il a un verger qu'il cultive lui-même). *« L'environnement, c'est un peu mon dada. En plus j'ai un petit terrain, par goûts personnels, j'aime bien travailler la terre, m'occuper des arbres, des vignes, je suis très proche de la nature. »* Il fait valider son projet de reconversion par des consultants lors d'une session d'Orientation Active à l'ANPE. Sa femme le soutient dans ce projet de reconversion : *« Ma femme était partante, elle m'a plutôt encouragée à faire quelque chose qui était dans mes goûts »*. Pour acquérir la base technique, il trouve une formation d'un an dans le domaine agricole, le brevet de technicien agricole (niveau bac) et réalise un stage dans une petite exploitation maraîchère. *« Je me suis retrouvé ouvrier agricole, à ramasser les patates, des fois je me demandais ce que je faisais là, même si c'est moi qui l'avait choisi ! J'ai privilégié une petite structure avec un gars très sympa, plus jeune que moi, on s'entendait très bien, il vend sur les marchés, je l'ai parfois accompagné. Au départ, ça me plaisait, parce que le travail de la terre, ça me plaît, mais ce qui me plaisait moins, c'est qu'il avait beaucoup de cueillette, du nettoyage des serres, assez peu technique. Ceci dit, c'était intéressant. »*

Cependant il se rend compte après un an de recherche que son CV ne passe pas, *« Mon parcours est atypique, avec un virage, ça n'est pas très bien vu. »* Il s'est aussi rendu compte que les commerciaux dans les produits sanitaires doivent avoir un certificat de qualification des applicateurs de ce produit, qui demande là encore une formation d'un an. Et enfin il se heurte pour les postes de cadres aux ingénieurs agronomes et pour les postes de commerciaux aux jeunes diplômés de BTS. Il répond d'ailleurs aux annonces cadres et non cadres, *« j'ai été cadre, mais je ne me prends la tête avec ça. Moi ce qui m'importe c'est l'intérêt du travail et la rémunération, pas l'aspect cadre-cravate-attaché-case. »* La mise en application de ce projet s'avère plus difficile qu'il ne l'avait imaginé et son moral s'émousse, mais il reste motivé et actif après deux ans de chômage. Il s'implique fortement dans la communication de l'association AVARAP : *« Pour l'instant ça m'a apporté plus moralement que professionnellement, mais par contre aller démarcher les entreprises pour trouver des fonds pour le colloque, ça m'a ramené deux ans en arrière, ça m'a fait très plaisir ! »*

Les diplômés du supérieur (bac+4) sont également réceptifs à ce discours sur l'épanouissement personnel dans le travail. Ancienne cadre commerciale, Catherine a ainsi mis plus d'une année pour réfléchir sur son projet de vie / projet professionnel, en accord avec ses 'vrais valeurs', révélées par les tests de personnalité, en opposition totale avec les valeurs du cadre commercial qu'elle avait été. Elle se considère désormais en complet décalage avec son CV. « *Ce n'est plus moi dans mon CV, avant c'est pas péjoratif, mais dans le comble de la superficialité on doit pas faire mieux : Cannes, foulards Hermès, shopping à Paris, une vraie enfant gâtée, une gamine ... Là j'ai grandi.* » Pendant cette période de chômage, elle essaye de 'désacraliser le travail' au sens de D. Méda, en multipliant les activités de loisirs : elle participe à des ateliers d'expression, elle commence du théâtre et change complètement de mode de vie, de valeurs et de groupe d'amis. Elle est d'ailleurs un exemple selon moi typique de la difficulté de changer pour se découvrir qui est au fondement de la rhétorique du 'cadre nomade'. « Le slogan qui exprime l'idéal d'une vie réussie dans le fait de devenir soi-même, c'est-à-dire de changer pour faire advenir et découvrir ce qu'on était, en quelque sorte en puissance, de façon à ne plus être le même tout en dévoilant sa conformité à un soi originel, constitue l'expression typique de cette tension » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 560).

Elle cultive cette démarche 'en quête de soi', puisqu'elle participe à des séminaires de « Communication relationnelle » de Jacques Salomé. Ce psychosociologue a créé une méthode originale de communication intitulée ESPERE, Energie Spécifique pour une Ecologie Relationnelle Essentielle, qui est centrée autour de cette 'quête de soi', puisque le Soi est le 'noyau céleste de l'être, le divin qui est en vous'. Ce consultant qui se défend d'être un 'gourou' dirige le Centre de Formation aux Relations humaines, qui vise à faire prendre conscience de son rapport aux autres et de sa 'vocation' et a écrit de nombreux ouvrages best-sellers sur le 'marché de l'intimité'. Deux titres sont pour moi très évocateurs de cette démarche : *Le courage d'être soi* (1999, vendus à 140.000 exemplaires) et *Lettres à l'intime de soi* (à paraître, octobre 2001, auquel on peut prédire un beau succès de librairie)<sup>15</sup>. Son principe directeur est qu'il faut apprendre l'autonomie, « *avoir des repères pour devenir auteur de votre vie, capable de positionnement et de responsabilisation* ».

---

<sup>15</sup> A côté d'autres titres, en général publiés chez Albin Michel : Oser travailler heureux (avec C. Potié) ; Contes à aimer, contes à s'aimer ; Dis Papa, l'amour c'est quoi ? ; Car nul ne sait à l'avance la durée d'un amour ; En amour, l'avenir vient de loi ; Eloge du couple. Pensées pour la vie à deux ; Pour ne plus vivre sur la planète Taïe ; Tarot relationnel ; Heureux qui communique ; T'es toi quand tu parles ...

**Catherine, « Je voulais faire quelque chose qui me plaise vraiment »**

Fille d'un ingénieur chef d'entreprise, Catherine est assez représentative des cadres des fonctions commerciales. Pourquoi elle a fait une école de commerce après son bac B ? « *Par hasard, je m'étais inscrite à la fac et un copain me dit : je vais faire cette école, ça permet de faire ça et ça, donc je suis allée passer les concours pour rentrer en prépa avec lui et j'ai été prise, à ma grande surprise !* » Après cette école, Catherine s'est beaucoup investie dans sa carrière, et était très fière de n'avoir jamais été plus d'un mois au chômage en 10 ans et 5 entreprises de secteurs très différents, dont 6 ans comme directrice d'agence dans un organisme patronal gérant le 1% logement, encadrant une équipe de commerciaux. « *Il n'y aucune logique dans mon parcours, j'ai toujours changé sur des coups de tête, quand ça me plaisait, je partais et je retrouvais aussitôt. J'avais une telle pêche !* » Son fort investissement au travail a cependant entraîné l'échec de son couple. Elle s'est retrouvée licenciée parce qu'elle a refusé un changement de contrat lors d'une restructuration après plusieurs années de climat concurrentiel acharné entre les commerciaux. Quand je la rencontre, à 37 ans, elle est célibataire, depuis deux ans au chômage, dont une année sabbatique.

Elle a commencé sa recherche d'emploi par un bilan de compétences, « *moi, je ne voulais pas faire un point sur mes compétences professionnelles, je les connais, je voulais faire un point sur mes dysfonctionnements psychologiques par rapport au monde du travail* » Elle fait ensuite un stage « Comment bâtir son projet professionnel » avec un cabinet de consultants, très fortement orienté psychologie, voire même psychanalyse. « *On a travaillé sur le management, l'audit financière, l'écoute active, la sophrologie, la créativité, c'était un stage riche, des intervenants entreprise sont venus nous interviewer, on a été filmé en vidéo, et on a commencé à définir des axes de recherche sur le projet professionnel. Et moi ce qui est ressorti est le bien-être de l'humain, où y a culture, loisirs, tourisme, mode, produits naturels, médecine parallèle, et les services en voie de secours.* »

Elle suit ensuite deux stages en management et gestion financière et commence à se renseigner sur les métiers de la création artistiques et de la culture. « *Mais je me suis aperçue que c'est mieux d'avoir fait histoire de l'art, qu'en plus les postes existants sont archi-politisés, donc qu'il vaut mieux avoir des recommandations pour rentrer là dedans. Mais la promotion d'un musée par exemple, les compétences commerciales je les ai, les compétences relationnelles aussi, en plus c'est un truc qui me tient à cœur.* » Elle se rend compte de la nécessaire maîtrise des langues, donc fait un stage d'anglais commercial à l'AFPA. Mais après n'avoir reçu aucune réponse à ses lettres, elle se rend compte que la passerelle n'est pas évidente à réaliser avec le monde de la culture et du tourisme. Elle se lance alors dans l'analyse « *de la piste Mode* », pour être commerciale d'abord dans le prêt-à-porter, elle se renseigne sur les secteurs, rencontre beaucoup de gens, mais elle ne trouve que des propositions pour travailler au noir. Elle envisage de s'installer en consultante indépendante pour promouvoir de jeunes créateurs, à travers des shows-rooms et un site Internet, mais est en train d'étudier les risques financiers.

Elle commence cependant à rechercher un emploi salarié dans son ancien secteur, le crédit immobilier, un boulot alimentaire au cas où ses projets de reconversion ne débouchent pas, un « *PTT (Petit Travail Tranquille)*, je ne veux plus y laisser mon âme, mon cœur. J'aimerais être une toile cirée professionnelle sur lesquelles les choses glissent. ».

D. Schnapper l'avait déjà dit à la fin des années 1970 : les cadres prennent toujours le chômage comme une opportunité de faire le point. « Toutefois les cadres bénéficient d'un autre avantage, que ne connaissent pas les chômeurs de niveau culturel faible, celui de disposer d'une grille d'interprétation de leur situation : occasion de faire le point sur sa vie, de se remettre en question » (Schnapper, 1994, p. 217). L'aide à la recherche d'emploi des cadres ne fait que renforcer cette tendance à la psychologisation, à la remise en question, à l'introspection et à l'auto-observation, puisqu'elle se focalise sur l'individu et non pas le marché de l'emploi.

## Une opportunité de faire le point : la psychologisation de la vie

Les cadres seraient en effet spécifiques par rapport à d'autres groupes sociaux en raison de leur rapport individuel à la réussite et de l'échec, ce que les psychologues appellent l'internalisation de l'échec<sup>16</sup>. Et aussi par leur recours très fréquent aux conseils des psychologues.

Dans sa thèse de psychologie sur le chômage des cadres, P. Chauvot (1996) avançait une hypothèse à mon avis éclairante sur le rôle du bilan de compétences dans l'internalisation de l'échec. Puisque le groupe 'cadres' se construit sur la norme d'internalité, la figure du cadre maîtrisant sa carrière, le chômage peut remettre en question cette norme, puisque les cadres prennent conscience de leur subordination : leur carrière dépend surtout du jugement et des pratiques des employeurs. Alors qu'un cadre met en valeur son autonomie avec une *causalité personnelle* (mettre la personnalité comme causalité principale), il risque de révéler sa dépendance par rapport à une causalité situationnelle (contexte de l'entreprise, querelles de pouvoir ...) Or pour ne pas tomber dans la critique des pratiques des employeurs dans les entretiens d'embauche, et se valoriser comme un 'cadre dynamique et autonome', il vaut mieux présenter son chômage comme une 'opportunité', un événement plus choisi que subi, ce qui permet de reconquérir la norme d'internalité et ce 'conformisme social' nécessaire aux cadres. « Autrement dit, si les cadres sont clairvoyants sur le plan de la norme d'internalité, ils peuvent adapter leurs comportements de recherche d'emploi aux attentes des recruteurs en présentant leur situation de chômage comme voulue et librement consentie. [...] Certains organismes de formation ou institutions qui aident et conseillent les cadres chômeurs dans leur recherche d'emploi donnent souvent de tels conseils sans en avoir le soubassement théorique. Dans le même esprit, la pratique des bilans de compétence peut être une occasion pour développer chez les cadres la clairvoyance normative et l'adaptation de leurs comportements » (Chauvot, 1996, p. 277).

Christophe par exemple tient de prime abord un discours très 'projet de vie' et déborde de projets professionnels. Mais cet ingénieur de Supélec est bien lucide sur sa situation, progressivement son âge (39 ans) le met en décalage par rapport aux SSII de l'informatique, un milieu où l'on recrute surtout des jeunes en raison de l'obsolescence très rapide des compétences techniques. A la fin de l'entretien, à l'aise dans un café, il avoue cependant en avoir marre du discours 'culpabilisant' et 'individualisant' des intermédiaires de l'emploi.

---

<sup>16</sup> « Sous-jacente à la démarche (de bilan de compétence), se trouve l'affirmation que, connaissant mieux ses propres dispositions personnelles, un cadre maîtrise encore mieux l'évolution ascendante de sa carrière. L'obsession de la carrière s'appuie sur la conviction qu'on peut soi-même la maîtriser » (Chauvot, 1997, p. 40).

**Christophe, « des projets, je peux vous en donner des tonnes ! »**

Ingénieur diplômé de Supélec (Grande Ecole) de 39 ans, il a fait toute sa carrière dans des SSII dans le secteur informatique, mais ce secteur est en restructuration permanente, « donc j'ai un problème, j'ai un parcours qui est un peu en dent de scie ». Il a eu plusieurs postes : ingénieur technico-commercial chez un constructeur, chef de projet et chargé d'affaires dans des SSII, mais ce n'est pas un grand 'manager'. Après la première fermeture d'une SSII en 1993, il vit une période de chômage de 6 mois, où il monte la Senior Entreprise de Supélec et retrouve un CDD de 18 mois. Malheureusement, son investissement et la satisfaction de sa hiérarchie n'ont pas permis de l'embaucher sur un CDI en raison des restrictions financières. Il se retrouve une deuxième fois au chômage et après 6 mois de recherche, en 1996 il a monté des projets professionnels très divers : consulting, reprise d'entreprise, reconversion, concours administratifs. « Des projets, je peux vous en raconter des tonnes, c'est pas un problème d'incompétence, mais souvent quand vous regardez les critères de sélection dans les cabinets de recrutement, on fait passer des tests psychotechniques pour des postes techniques, on rentre dans des aberrations, un système qui est complètement fou ! »

Il vit douloureusement la culpabilisation des chômeurs. « Quand vous êtes chômeur, vous faites des projets et des actions, mais on devrait aussi vous aider. On nous dit qu'on est des assistés, mais on oublie que la solidarité, le social, c'est aussi basé sur l'assistance ! On est aujourd'hui en train de casser la solidarité en culpabilisant les chômeurs ! Y a un problème de chômage, mais on dit aux chômeurs : C'est de votre faute, vous auriez dû faire comme ci ou comme ça ! C'est dramatique, car à force de se faire taper dessus, on est seul face à l'ANPE, seul face à l'APEC, seul face aux Assedic, on est psychologiquement seul ! » Lui-même veut résister psychologiquement, il se refuse à culpabiliser sur la durée de son chômage : « je crois qu'aujourd'hui, c'est une question de temps, de probabilités et de chances, non de facteurs individuels ou de méthodologie ! ». Il est assez confiant dans son retour à l'emploi, et dans l'avenir, même s'il n'arrive pas pour l'instant à construire son 'projet de vie' comme le préconise l'AVARAP, et de la caisse de retraite dont il fait partie. « Je pense que ce qui est vécu aujourd'hui, c'est pour beaucoup un changement total de leur vie, et qu'aujourd'hui, il faut raisonner en terme de projet personnel et non plus tellement en terme de projet professionnel, mais je n'y arrive pas. »

S'il commence à douter de l'efficacité de la méthodologie du 'projet', il est beaucoup plus convaincu par les opportunités liées aux réseaux. Raisonner en terme de réseau lui est plus facile, mais prend du temps : « On apprend progressivement les réseaux, par exemple il y a 40% des Supélec qui sont à EDF, mais j'ai mis du temps à le découvrir, vous le sentez, mais on le découvre que petit à petit. »

La psychologisation de la construction du projet professionnel signifie cependant le déni des inégalités sociales par rapport à la recherche d'emploi et à la reconversion, notamment en terme de diplôme, d'âge et d'expérience professionnelle. Il est plus facile de changer de voie, de penser 'projet de vie' et d'arriver comme un 'débutant' dans une nouvelle profession et un nouveau secteur si vous avez 30 ans et êtes diplômé d'une Grande Ecole reconnue, alors que cela devient sûrement plus difficile si vous êtes un autodidacte fils d'ouvrier de 50 ans, mais aussi cadre de 40 ans diplômé d'une petite école de commerce. Mais les ouvrages sur le 'projet de vie' le montrent bien : si les peu qualifiés sont progressivement des exclus, c'est parce qu'ils ne savent pas se projeter, n'ont pas de 'savoir-évoluer' et non pas parce que les entreprises les refusent ou les utilisent comme une main d'œuvre précaire sur un marché secondaire générateur de chômage récurrent et de précarité<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> « Le blocage majeur à ce stade est 'ça ne peut pas marcher', donc 'ça n'est même pas la peine d'essayer' [...] On voit naître une France à deux vitesses : d'un côté, les gens qui sont capables d'élaborer des projets parce qu'ils peuvent s'imaginer un avenir et un devenir dans un autre monde qu'il faut comprendre et maîtriser ; d'un autre côté, les bas niveaux (nationaux et immigrés) dont l'économie n'a plus besoin et qui partent à la dérive, incapables de penser dans le temps, incapables de faire une synthèse des informations, incapables donc de bâtir un projet. Livrés à eux-mêmes, ils sont les exclus de notre société, les nouveaux pauvres, réduits aux expédients, voire à la violence » (Goguelin, Krau, 1992, p. 40).

A côté des intermédiaires de l'emploi, les cadres au chômage sont suivis par un autre type de thérapeute, les psychologues, pour dépression en raison des difficultés à surmonter cette épreuve du chômage. « Le psychothérapeute est, en ce sens, le modérateur de la société. Son travail consiste à apaiser et à réorienter les personnes désorientées ; il a pour tâche de renvoyer le patient à son monde ou de le pousser vers un monde nouveau, et de faire qu'il ne puisse plus poser de problème à son entourage, qu'il ne puisse plus faire d'histoires. En somme, si l'on prend la société, et non la personne comme unité, c'est au psychothérapeute que revient la tâche capitale de calmer le jobard » (Goffman, 1989, p. 296). Cet acteur n'était au départ pas présent dans mon schéma d'analyse, donc je n'ai pas pensé à poser la question de façon systématique en entretien. Mais spontanément, de nombreux cadres de mon échantillon m'ont dit être suivis pour dépression, surtout s'ils étaient au chômage de longue durée. Ils avaient souvent accepté de réaliser cette démarche afin de lutter contre les signes physiques de la dépression qui ternissent l'image du 'cadre-dynamique' et qui deviennent un obstacle à la mobilisation (perte du sommeil ou au contraire état léthargique, mal de dos, eczémas, tabagie, alcoolisme, irritabilité, difficultés à communiquer avec les inconnus ...)

**Cécile, « C'est un cheminement qui m'a fait comprendre pourquoi je suis partie »**

A 36 ans, Cécile par exemple a été licenciée en raison de la pression aux objectifs sur les commerciaux qu'elle n'a pas supportée. Elle a ensuite fait une formation d'un an en comptabilité en AFR pour « me reconvertir ». Elle ne veut plus refaire du commercial, mais plutôt s'engager dans le commerce équitable à Artisan du monde et va peut-être être embauchée dans cette association en CES. Elle a complètement perdu confiance en elle, mais la psychothérapie qu'elle a engagée n'a sûrement rien arrangé : elle se considère désormais comme responsable de son licenciement. Elle a déjà refusé deux opportunités d'emploi de commercial non cadre que lui ont proposé des amis rencontrés dans ses activités bénévoles, car elle ne veut plus être commerciale pour un produit sans sens. Et a aussi échoué à un entretien d'embauche car elle a dit qu'elle avait un problème avec la hiérarchie.

*« Tout ça pour dire que ma vie professionnelle était beaucoup liée à l'affectif, et que mes patrons ont représenté en quelque sorte des parents pour moi. Et maintenant je dois apprendre à être plus forte de l'intérieur et à me détacher de l'affectif dans le travail. Mais c'est tout un cheminement que j'ai fait en commençant cette psychothérapie. [...] Donc il y a eu pas mal d'éléments qui fait que je suis partie. Pour tout vous dire, dans le métier de commercial, il y a une partie de séduction, non que j'ai passé ma vie à séduire, mais inconsciemment je séduisais et j'ai eu envie de me détacher de ça. Je me suis dit : tu n'es pas assez professionnelle, même si mon travail je le faisais bien. Et vis à vis des clients, j'étais trop cantonnée dans ma vie professionnelle, donc il fallait que j'arrive à prendre du détachement par rapport à mon travail. »*

Son bilan de compétences n'a pas permis apparemment de dégager un vrai 'projet' : « Ca m'a surtout confirmé ce que j'aimais pas : la technique, les mathématiques, tout ce qui est scientifique. Moi ce que j'aimais, c'est l'art, la vente, persuader, convaincre, mais avec ça ... Il faudrait peut-être que je me replonge dedans et que je réfléchisse. »

Son principal problème, c'est la perte de confiance en elle. « J'essaye de trouver mon projet professionnel, j'ai plein de pistes, mais il me manque un déclic. J'ai pas besoin qu'on me plaigne, ni qu'on me stimule, ils vont pas me redonner la confiance en moi, parce que la confiance en soi, ça se retrouve tout seul. [...] J'ai vu une fois un conseiller de l'ANPE qui m'a dit : vous êtes complètement déstabilisé dans votre recherche d'emploi, vous avez complètement perdu confiance en vous et ça vous handicape dans votre recherche. Bon c'était vrai, mais j'avais pas envie de l'entendre. »

De nombreux cadres essayent de comprendre leur rapport au travail et à la carrière par rapport à leur modèle parental, de comprendre aussi les erreurs qui ont entraîné leurs départs de l'entreprise. « Nous codons aujourd'hui une multiplicité de problèmes quotidiens dans le langage psychologique, et particulièrement dans celui de la dépression, alors qu'ils étaient énoncés, il y a encore peu dans un langage social ou politique de la revendication, de la lutte et de l'inégalité » (Ehrenberg, 1995, p.23). Les discours de ces cadres sur l'entreprise transforment la critique des conditions de travail antérieures en responsabilité individuelle : leur personnalité ne convenait pas à cette 'culture d'entreprise' (concurrence, stress, hiérarchie, pouvoir), ils s'étaient donc trompés d'orientation auparavant. Il faut qu'ils retrouvent leur 'vocation' pour aller vers un milieu, une 'culture d'entreprise' qui leur corresponde plus.

Certains psychologues avouent cependant leur impuissance à soigner ces 'fous de boulot' désormais sur la touche, comme l'illustre cette remarque d'une femme cadre de 50 ans depuis deux ans au chômage, ancienne commerciale internationale d'une grande marque de produits de luxe, en conversation avec les secrétaires à l'accueil de l'APEC (qui malheureusement n'a pas accepté d'être interviewé). *« J'avais été voir un psy, pour qu'il m'aide à retrouver la pêche, parce que j'avais envie de pleurer tout le temps. C'est pourtant pas mon caractère, car je suis une fonceuse, j'aime le travail, je me perdais dedans, d'ailleurs j'ai jamais aimé les vacances... Et là je suis en vacances forcées, je deviens folle... Vous savez ce qu'il m'a dit ? Mais madame, vous n'êtes pas folle, vous n'avez aucun problème psychologique, si vous trouvez un travail, vous vous porterez de nouveau comme un charme ! Et j'ai payé 300 F pour entendre ça, il pensait que je l'avais peut-être pas compris toute seule ? »* Les deux secrétaires et cette cadre étaient toutes les trois d'accord pour dire que ce psychologue était nul, n'avait fait que l'enfoncer en disant qu'elle ne pouvait rien faire face aux critères de recrutement des entreprises, au lieu de la redynamiser. Cette cadre allait donc essayer un autre psy, qu'une amie lui avait conseillé.

Très souvent les cadres disent chercher leur 'vocation', un projet qui permette de mettre en harmonie la 'culture de l'entreprise' et leur personnalité, et non pas seulement un 'travail alimentaire' (du style de leur ancien métier). Or comme l'a montré F. Dubet sur les projets scolaires, « la vocation doit être nettement distinguée du projet, car le sentiment d'accomplissement intellectuel dans les études peut souvent se développer en l'absence de projet et de calcul d'utilité des études [...] On peut utiliser la notion de vocation laïcisée si elle définit l'idéal formé par l'adéquation d'un travail et d'une personnalité » (Dubet, 1994a, p. 517). On retrouve donc cette vocation laïcisée dans la sphère de la recherche d'emploi. De

plus, contrairement à ce que les conseillers avancent, la reconversion n'est pas évidente à réaliser quand elle signifie un complet changement d'identité professionnelle. « Il y a des métiers qui appartiennent à la même sphère identitaire, le passage de l'un à l'autre s'opère alors aisément. Il y a problème lorsqu'il s'agit de passer d'une représentation de la vie active, de la carrière, d'un enracinement à d'autres complètement différents » (Dubar, 1991, p. 16). Certains intermédiaires de culture 'psy' ont à mon avis trop tendance à nier ou à oublier l'existence des identités professionnelles.

On retrouve donc la critique épistémologique de la psychanalyse en général d'I. Stengers (1992). La psychanalyse se présente comme une science universelle, qui devrait permettre la 'liberté sartrienne' du sujet avec un Projet, mais elle oublie que chaque individu est inscrit dans une culture, dans une langue, avec des racines. « C'est précisément le danger de la psychanalyse, en tant que technique se prétendant légitimée par une vérité rationnelle, voire scientifique, que d'épargner à ceux qui s'y réfèrent la responsabilité qui d'abord importe : celle des conséquences. » Contrairement à ce que l'on pourrait penser a priori, 'projet' et 'autonomie' ne sont pas des concepts clairs se référant seulement au sujet psychologique. Le concept d'autonomie était cité justement comme un bon exemple de « la crise des concepts clos et clairs » par le penseur de la complexité E. Morin. « Dès lors l'autonomie se fonde sur la dépendance à l'égard de l'environnement et le concept d'autonomie devient un concept complémentaire à celui de dépendance bien qu'il lui soit aussi antagoniste » (Morin, 1988).

### Un rapport plus instrumental au projet : les jeunes et les plus âgés

Certains cadres au chômage se distinguent par un rapport plus instrumental au Projet, pensent qu'il est très secondaire par rapport aux variables objectives comme l'âge et le diplôme. Dans mon échantillon, cette attitude semble caractéristique des plus jeunes, mais également des plus vieux. Les jeunes diplômés ont été formés à cette 'logique de l'employabilité' pendant leur formation, qu'ils ont complètement intégrée (en lien avec leur origine sociale, comme l'a montré G. Lazuech, 1999), mais ils savent bien qu'ils peuvent aussi construire à peu près n'importe quel projet parce que leur CV passe très bien auprès des recruteurs. Ce qui explique pourquoi on peut rencontrer des jeunes cadres entre 25 et 35 ans qui tiennent un discours très convaincant sur leur 'projet' en cohérence avec leurs valeurs et leurs goûts. Et qui finalement acceptent des 'opportunités d'emploi' dans des domaines très différents, que ce soit en réponse à des annonces ou par l'intermédiaire de relations, comme dans le cas d'Adam.

**Adam, « A l'origine, c'est pas parti d'un projet professionnel clairement établi »**

Comme beaucoup de jeunes qui rentrent en école de commerce, Adam n'avait pas ce projet clairement en tête après un bac B, avec un père britannique et une mère prof d'anglais, il serait sûrement devenu prof d'anglais, mais *« comme la plupart de mes choix, ça s'est fait un peu sur un coup de tête, c'est pas parti d'un projet professionnel clairement établi, mais plutôt en fonction d'opportunités qui se sont offertes à moi. J'avais fait un dossier de prépa au cas où, et mon dossier a été accepté, alors que je m'y attendais pas. »*

Mais par contre dans sa formation, il va essayer de se construire un projet cohérent, par l'intermédiaire du Bureau des stages, avec une expérience en entreprise un jour par semaine la première année, puis une formation en apprentissage les deux autres années, et une participation intensive au BDE (Bureau des Elèves). *« Mes options, 'Marketing et services', je les avais choisies en cohérence avec les stages que j'avais eu, dans l'agence d'interim la première année et dans la propreté - sécurité les deux autres années, pour être en adéquation avec le projet professionnel que je m'étais fixé : le secteur du service aux entreprises, parce je savais que ce n'était pas un secteur bouché, et une grosse boîte solide et dynamique pour pouvoir envisager au moins un parcours professionnel à 5 ans et évoluer dans différents services. »* Et sa stratégie s'avère payante car il est embauché dans l'entreprise où il a été en alternance pendant deux ans. Il a réalisé son mémoire de fin d'études sur le « facilities management », la prise en charge globale des services support.

Son projet c'est donc *« travailler dans le facilities management, plutôt dans une grosse boîte, comme EDF. »* Son premier réflexe quand il est licencié, c'est de retourner à l'école utiliser les services de la cellule « Trajectoires ». Il utilise leurs conseils pour *« affiner mon projet professionnel, grâce à des tests comme PerformanSe. Les problèmes clés que ça a révélés, c'est surtout mon manque de rigueur, ça je le savais et aussi ma difficulté à finir ce que j'ai engagé, mais c'est peut-être lié à mon inexpérience. Il va aussi falloir que je travaille sur ma capacité à résister à l'échec et j'ai aussi du mal à travailler dans le stress. En qualités, ce qui est sorti, c'est que je suis optimiste, communicant, enthousiaste, performant dans la formation, le dialogue, le relationnel ... Ca m'a permis de mettre des mots sur mes qualités pour faire mes lettres de motivation et les défendre en entretien. »* La rencontre avec le consultant de l'APEC lui confirme que son projet 'Marketing et services' est viable : *« Ca m'a pas apporté grand chose, j'étais paniqué, donc il m'a surtout rassuré, il m'a dit que j'avais un bon profil, que j'aurais pas de mal à trouver, c'était surtout ça que je cherchais. »*

Son CV passe très bien puisqu'il a passé 6 entretiens en un mois, souvent décroché par annonces, mais est quand même complètement paniqué par cette situation de chômage. Il est arrivé jusqu'au dernier entretien pour un poste de responsable export dans une PME qui produit des VTT, et quand je lui fais remarquer que ce n'est pas dans son projet professionnel, il semble s'en rendre compte : *« Oui, tu as raison, mais c'était une super opportunité, avec un super salaire et un plan de carrière qui pouvait être très intéressant, et sur la région, c'est mon premier critère de sélection. »* En effet sa femme jeune prof vient juste d'obtenir un poste dans la région. Il est convoqué pour un poste de chargé de marketing dans une boîte de communication : *« Ils cherchaient un Sup de Co avec une expérience probante en études de marché et la maîtrise des logiciels statistiques. J'ai pas essayé de dire que je savais, je leur ai dit que j'étais pas fait pour ça, mais elle m'a dit : vous seriez peut-être fait pour autre chose. Ils vont me recontacter pour un poste qui correspond plus à mon profil dans un autre service. »* Finalement il va accepter la réponse la plus rapide, un poste de directeur commercial dans un cabinet de formation en informatique. *« Là c'est par hasard, un type que j'ai rencontré à l'IAE lors d'un colloque sur la formation professionnelle où j'avais été invité par le Service emploi de l'école qui m'a fait passer un entretien pour un poste de commercial qui devrait déboucher sur un poste de directeur commercial. »*

Avoir un projet permet de montrer sa motivation dans une stratégie de communication, de montrer son 'savoir-être' et de respecter les nouvelles règles du jeu du recrutement qui ont été instaurées par les recruteurs. Mais celui-ci n'a pas d'importance technique s'ils sont considérés comme des 'jeunes cadres à potentiel'. Ils révéleront leurs compétences techniques dans l'entreprise.

Les plus âgés, les 'vieux cadres sans potentiel', ont aussi un rapport plus instrumental au Projet, car ils savent très bien qu'il n'existe pas de 'recette miracle' pour dépasser le refus très partagé du 'plus de 50 ans' du monde de l'entreprise, en tout cas en ce qui concerne le

recrutement externe de salariés. Ce sont les seuls à critiquer les stages de réflexion sur le projet professionnel, la psychologisation de la recherche d'emploi. Ils croient beaucoup moins aux méthodologies qu'aux opportunités d'emploi. Ils critiquent aussi directement les pratiques d'entreprise, qui veulent avant tout des cadres 'dociles' qui ne remettent pas en question les rapports d'autorité. Ils dénoncent enfin les pratiques de recrutement fondées plus sur la communication et le 'savoir-être' que sur les compétences techniques. *« On arrive à un moment donné où on n'a plus tellement envie de faire les preuves qu'on est capable de, ça fait 30 ans que je travaille, qu'est-ce qu'il faut prouver ? J'ai plus rien à prouver. Faire une lettre de motivation, excusez-moi, mais j'ai envie de travailler, c'est tout, je veux travailler, j'ai pas besoin de faire des ronds de jambe, je sais travailler, mettez moi à l'épreuve, vous verrez, c'est tout ! Si je ne fais pas l'affaire, si je ne sais plus me remettre en question, si je ne suis plus adaptable, mettez-moi à la porte ! Mais je pense que j'ai encore ces qualités... »* (François, 50 ans). François vient d'ailleurs de retrouver un CDD de 12 mois non-cadre dans le cadre d'une convention de coopération. *« Ils vont profiter de la subvention de l'Etat, ça leur fait économiser pas mal de charges, ils ont quelqu'un qui est comment dire ... qualifié, avec un salaire qui revient au SMIC, c'est intéressant. »* S'ils pensent rarement à la reconversion salariée, ils envisagent souvent l'installation en indépendant pour créer son propre emploi, comme Mireille dans l'immobilier.

**Mireille, « Dans ce stage, on a perdu notre temps »**

Mireille a deux handicaps difficiles à dépasser : elle a 50 ans et est une femme cadre autodidacte. Après la fermeture du cabinet où elle était consultante en formation, *« la galère a commencé »*. Elle retrouve des postes d'assistante de direction dans des PME, de conseiller en emploi dans un service municipal, mais plus rien de vraiment stable. Elle envisage de s'installer dans l'immobilier, *« comme beaucoup de femmes de mon âge »*.

Elle a fait un stage de 4 mois pour l'aider à reconstruire son projet professionnel, mais elle porte sur cette approche psychologisante un regard très critique : *« Des formations inutiles, j'en ai faites, comme ce bilan en 4 mois, pratiquement qu'avec des psychologues, c'est trop long, j'ai perdu mon temps. En plus ce stage est proposé à des gens qui ne savent plus où ils en sont, donc ça les déstabilise encore plus, vous repartez encore avec plus de doutes. Y a des stagiaires qui sont repartis sans savoir où ils allaient, parce qu'on vous dit que vous n'êtes pas bonne pour la communication, alors que c'est ce que vous avez fait pendant 20 ans, vous avez encore plus de doutes. Alors qu'il faudrait surtout leur remettre le pied à l'étrier pour qu'ils reprennent confiance en eux. »*

Elle continue à chercher activement et décroche souvent des entretiens, mais n'arrive pas à être sélectionnée, elle reste toujours 2° derrière une plus jeune. *« Moi j'ai 49 ans, je trouve ça très dur pour une femme, plus dur que pour un homme, car en général les femmes à 50 ans sont rarement cadres... A 50 ans, en plus une femme est vieille, elle est vieille, on la considère... tandis qu'un homme de 50 ans, on va lui confier un poste de direction. Surtout pour assistante de direction, faut pas 25, mais faut pas 50 non plus ! »* Elle se rend bien compte que sa persévérance ne suffit pas pour convaincre les recruteurs, souvent des femmes plus jeunes formées aux techniques psy. *« Dans les entretiens, je me suis chronométrée, j'arrive à me défendre 45 minutes, mais au delà, je perds mon self-control, on peut réussir à me déstabiliser. Même avec des questions bêtes, du style : « Pourquoi je devrais vous prendre plutôt que l'autre qui attend dans le couloir ? », de toute façon c'est toujours des questions bateau qu'il faut avoir préparées, basées sur la thèse de Machin, si vous avez lu le bouquin, c'est le top. De toute façon, les psychologues en face, elles sont pas plus futées que moi, elles sont juste de l'autre côté du bureau ! »*

Le 'projet' n'est en effet pas réalisé par un sujet libre, et n'est pas une donnée naturelle, mais s'inscrit dans un parcours, dans une socialisation familiale et professionnelle antérieure notamment, et peut évoluer en fonction des opportunités. Si le 'projet' doit se penser dans une transaction relationnelle avec les conseillers et le conjoint, il doit aussi inclure la transaction biographique.

### **3.3. Appréhender les projets à travers les multiples transactions**

Sur l'insertion des jeunes principalement, des sociologues et quelques rares économistes se sont emparés de la notion de projet pour montrer que l'exclusion n'est pas une fatalité et pour évaluer les politiques publiques d'aide à l'insertion. Ces études sur des jeunes peu qualifiés veulent montrer que le projet et la motivation ont un impact « toutes choses égales par ailleurs », à côté des grandes variables socio-démographiques classiques.

Par un mouvement de balancier, en réaction contre la tradition déterministe héritée de l'école durkheimienne puis de l'influence marxiste, et pour s'adapter aux mutations de l'emploi en France, des sociologues du travail et de l'emploi ont redécouvert et réhabilité le 'sujet', l'acteur, l'expérience et les interactions, pour défendre l'acteur, contre le fatalisme du déterminisme. Les études sur les jeunes en difficultés, les précaires, les exclus<sup>18</sup> s'appuient sur l'idée que ceux-ci peuvent faire des projets, même s'ils ne sont pas obligatoirement orientés vers la sphère professionnelle, qu'ils doivent être considérés comme des acteurs sociaux à part entière<sup>19</sup>. Cela permet de critiquer la figure du 'faux chômeur' ou du 'chômeur volontaire', préférant l'assistance pour des raisons financières, sous-jacentes à certaines théories économiques, et d'éclairer les pouvoirs publics et les professionnels de l'emploi et de l'insertion sur les moyens de lutter contre l'exclusion et la précarité<sup>20</sup>. Ces études cherchent à changer les représentations sur la 'précarité', pour montrer qu'elle ne signifie pas seulement une insécurité subie (Nicole-Drancourt, 1992).

---

<sup>18</sup> « En réalité, on voit poindre derrière ces deux hypothèses deux conceptions différentes des logiques biographiques : ou bien les parcours sont pilotés par l'amont, dans un déterminisme qui situe dans le passé (milieu d'origine, expériences de l'enfance ...) les facteurs explicatifs du déroulement d'une vie ; ou bien on conçoit la biographie comme le résultat des séries d'actions engagées par la personne, et dans ce cas ses motivations, ce vers quoi elle oriente ses pratiques, prennent une place décisive dans la description même du parcours » (Leclerc-Olive, Engrand, 2000, p. 41).

<sup>19</sup> « L'approche biographique place la « personne » au cœur de l'analyse des processus mis à jour : cela permet de tenir compte de l'autonomie des personnes dans la conduite de leur destinée sans tomber dans l'ornière de « l'intentionnalité de l'acteur » ou de la « rationalité de l'individu ». Dès lors l'insertion professionnelle, de la meilleure à la plus précaire, est pensée de la même façon ; les jeunes ni passifs, ni victimes, participent pour une part à la définition de la situation » (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 1996).

<sup>20</sup> « Car elle seule permet une comparaison entre les chômeurs transitoires et les chômeurs récurrents ou permanents [...] Elle éclaire ainsi les opérations de tri et de sélection du marché du travail [...] Ce point de vue paraît plus prometteur pour suggérer des modes d'action afin d'empêcher ou de limiter une exclusion du marché du travail plus ou moins définitive et non souhaitée par les individus » (Benoit-Guilbot, 1990, p. 492).

Ces enquêtes reposent sur une position idéologique défensive du 'sujet' par rapport aux thèses bourdieusiennes de la reproduction sociale et de « l'intériorisation de la causalité du probable » qui réduit à néant la position du sociologue réformateur de la société. « [L'école bourdieusienne] exprime un pessimisme extraordinaire, nihiliste pour une action pour l'emploi » (Benoit-Guilbot, 1990, p. 505). O. Benoit-Guilbot reconnaît toutefois que ce modèle du 'bon chercheur d'emploi mobilisé, autonome avec un projet' est le modèle partagé autant par les agents de l'ANPE que par les sociologues. « Ces impératifs idéologiques : se mobiliser, se prendre en charge soi-même et construire son projet professionnel, ont un accent soixante-huitard qui en 1983 n'avait pas quitté les 'nouvelles-classes-moyennes-salariées-du-public' dont font partie les travailleurs de l'ANPE ... tout comme les sociologues du CNRS ! » (idem, p.495). On pourrait ajouter même que ce modèle n'a fait que se renforcer pendant les années de crise...

Cet intérêt pour l'expérience des acteurs, la subjectivité, leur 'projet' est également un objet central de la sociologie de l'expérience de F. Dubet (1994b) qui pense que la figure de 'l'acteur' est adaptée aux mutations de la société contemporaine vers une aspiration croissante à l'individualisation et à la réalisation personnelle, même si tout le monde n'a pas la même probabilité de concrétiser cette aspiration. « Contrairement à l'image héroïque d'un sentiment de liberté conquérant, les acteurs éprouvent plutôt cette liberté sous forme d'angoisse, d'incapacité de choisir, d'inquiétude quant aux conséquences des choix. Ils l'expriment aussi négativement en dénonçant les contraintes et les obstacles dressés en travers de leurs projets. De manière générale, les acteurs vivent plus volontiers leur activité de sujet dans la souffrance que dans le bonheur, et le désir d'être l'auteur de sa vie est plus **un projet éthique** qu'un accomplissement » (Dubet, 1994b, p. 99). Les lycéens et les étudiants expriment souvent leurs choix d'orientation comme des 'projets', alors qu'ils ont souvent choisi uniquement ce qu'ils ont pu choisir en fonction de leurs ressources sociales et scolaires, de leur socialisation. Près de la moitié des étudiants n'aurait pas véritablement de 'projet', ni professionnel, ni scolaire. « Le problème fort vague de la liberté du choix est remplacé par celui de la capacité d'être acteur, d'être le sujet de sa vie par la possibilité de critique et de distance à soi que manifestent à cette occasion les individus. Les élèves ne sont pas des acteurs parce qu'ils choisissent mais parce qu'ils peuvent expliciter les raisons de leurs choix et surtout de leurs non-choix » (Dubet, 1994b, p. 238).

Peut-être cependant, pour être convaincants, ces auteurs ont-ils pêchés par un excès de 'subjectivisme' et ont parfois oublié que les choses sont toutes inégales par ailleurs, pour reprendre une jolie expression de R. Silvera (1998) Le 'projet', boîte noire de la subjectivité

au même titre que ‘l’habitus’ (Bourdieu, 1989), est effectivement une ‘structure structurante’ qui permet d’évoquer la marge de liberté de l’acteur et les interactions sociales, la capacité à se saisir des opportunités. Mais encore faut-il ne pas oublier qu’elle est une ‘structure structurée’ par la socialisation familiale et par la socialisation professionnelle antérieure au sein de rapports sociaux de classe et de sexe.

Rappeler le poids des déterminismes sociaux ne revient cependant pas selon moi à rejeter l’idée de marges de liberté de l’acteur : l’acteur a une certaine marge de manœuvre ‘à la marge’. La notion de bifurcation dans la trajectoire et l’idée de reconversion montrent bien que l’individu peut essayer de devenir acteur de sa propre vie, mais ce projet peut être plus ou moins réalisable. Réfléchir sur la notion de Projet revient en effet à s’interroger sur l’acteur en tant que Sujet. « Tout cela mériterait d’être ramassé autour de la question de la décision du sujet : peut-on à la fois reconnaître l’autonomie du sujet social et prendre en considération le poids des cadres économiques et sociaux ? » (Degenne, Rose, Fournier, 1999, p. 71). Ce qui revient à penser le sujet dans cette tendance inexorable à l’individualisation et à l’autonomisation (Kaufmann, 2001)

Le projet professionnel s’inscrit tout d’abord dans une transaction biographique, puisque l’individu relit son passé pour construire ses projections dans l’avenir. Cette relecture peut l’amener à choisir plutôt la continuité ou plutôt la bifurcation, voire la rupture nette. P. Béret définit ainsi le projet professionnel comme une combinaison difficile entre attentes individuelles et opportunités offertes sur le marché. « Le projet en tant qu’indicateur entre la situation et la structure de jeu synthétise aussi bien les multiples déterminants du cursus passé de l’individu, que l’orientation de sa stratégie en tant qu’acteur rationnel qui effectue des choix » (Béret, 1992, p. 347). S’il reconnaît l’importance de la socialisation familiale, F. Dubet lui aussi pense que l’individu n’est pas strictement déterminé. « Le choix professionnel par exemple est bien évidemment influencé par le milieu social d’origine, les conditions économiques et culturelles, mais il n’y a pas de strict déterminisme et au sein de chaque classe, le jeune peut faire un choix » (Dubet, 1973, p. 224).

Les enquêtes sur les jeunes en insertion se focalisent surtout sur le ‘projet de travail’ ou le rapport à l’activité, afin de comprendre la mobilisation dans la recherche d’emploi (Nicole-Drancourt, 1991 ; Roulleau-Berger, 1995). Plus rares sont les études qui analysent le ‘projet d’emploi’, ou ‘projet professionnel’, ou ‘rapport à l’emploi’<sup>21</sup> (Daune-Richard, 1992),

---

<sup>21</sup> « Nous entendons ici le rapport à l’emploi comme un rapport à ce qui spécifie l’emploi occupé : contenu de l’emploi, conditions de l’emploi (localisation, type d’entreprise et de rapport en particulier hiérarchique, conditions salariales, conditions de travail), perspectives, expression d’un positionnement dans la hiérarchie sociale » (Daune-Richard, 1992, p. 85).

qui considère le type d'emploi et de contrat recherché. Ces enquêtes montrent que pour penser la mobilité ou la stabilité professionnelle, la reconversion ou bifurcation dans une trajectoire d'adulte, il faut analyser là encore la transaction biographique, en lien avec la socialisation familiale (Daune-Richard, 1992) et la socialisation professionnelle (Outin, 1990).

Mais pour comprendre les 'projets des cadres', il faut aussi faire intervenir la transaction relationnelle avec les intermédiaires de l'emploi (qui accompagnent vers la création d'entreprise, le temps partagé ou la reconversion). Afin de critiquer l'idée de chômage volontaire, L. Roulleau-Berger (1995) a ainsi montré que la démotivation n'est pas une donnée personnelle, mais est construite dans les interactions des jeunes avec les institutions (école, intermédiaires de l'emploi, employeurs), à travers la notion de transaction relationnelle. « La démobilisation se construit dans la succession de situations au travail où l'individu n'est pas valorisé, où il est installé dans un rôle d'exécutant, où il se sent leurré. Il ne s'agit pas d'une attitude spontanée, mais construite socialement [...] Dans des situations de recherche d'emploi, les jeunes vivent parfois le fait d'être désignés comme 'sans expérience' par les employeurs comme une non-reconnaissance de ce qu'ils sont ; en effet la répétition de ces situations peut provoquer un processus d'auto-déqualification sociale et leur capacité à chercher un emploi s'affaiblit progressivement » (Roulleau-Berger, 1995a, p. 54).

Il faut enfin intégrer la durée de chômage, qui amène progressivement à diminuer ses exigences ou à abandonner un projet pour en construire un autre, en fonction des 'opportunités' rencontrées. Dans sa thèse sur le rôle du projet chez les jeunes à statut précaire, P. Geminel (1968) a ainsi distingué trois types de projet : absence de projet, projet logique ou projet optimiste, typologie reprise ensuite par F. Dubet (1973). Mais cette enquête longitudinale, puisque les jeunes ont été interrogés à l'entrée du dispositif de formation « 16-18 ans » et un an après, permet d'étudier les trajectoires d'insertion en fonction des ressources et du type de projet. Les projets 'logiques' sont ceux qui ont le plus de chances de réussir dans « l'espace de jeu restreint des jeunes à statut précaire ». L'évolution des projets met cependant en valeur une variable rarement évoquée : les **opportunités**, ce qui amène P. Geminel à plaider pour une analyse stratégique et diachronique. « Une des conclusions principales de cette thèse porte sur l'incidence des opportunités professionnelles (ou de leur absence) sur le mode d'évolution des projets. Ces derniers ne sont pas toujours des orientations normatives stables » (Geminel, 1968, p. 465). Pour comprendre l'évolution des projets, il faut donc prendre en compte la dimension longitudinale et les 'opportunités'.

Dans l'enquête d'A. Pichon (1999), les rapports à l'emploi des cadres et des techniciens s'expliquent également par leur profil, donc dans une transaction biographique.

Par rapport au processus de 'précarisation des cadres', il distingue trois stratégies de cadres, fortement corrélée à leur profil (origine sociale croisée avec le diplôme). Les 'héritiers' issus de la bourgeoisie salariée ou libérale avec des diplômes de Grandes écoles seraient dans une stratégie d'anticipation et d'innovation par rapport aux mutations de l'entreprise, grâce à leurs réseaux socioprofessionnels dynamiques. Les 'déplacés' seraient dans une stratégie d'adaptation contrainte, et tenteraient par le temps partagé, les CDD, la création d'entreprise ou les concours administratifs d'échapper au déclassement. Ils seraient principalement issus des classes moyennes, avec une formation insuffisante ou décalée par rapport à leur fonction. Enfin les 'déclassés', dans un rapport de soumission et d'acceptation contrainte du déclassement, seraient principalement des cadres autodidactes issus des catégories populaires, qui se déclassent progressivement ou demeurent dans un chômage de très longue durée.

Les récits de recherche d'emploi permettent de voir l'évolution non linéaire des projets, qui se transforment en fonction des opportunités, des rencontres et de la situation financière, mais surtout de la durée de chômage. Les 'déplacés' peuvent devenir des 'déclassés' si leur stratégie de résistance au déclassement n'a pas abouti ou si l'entreprise qu'ils avaient créée a finalement coulé ou même n'a jamais vu le jour...

### **3.4. Genèse et évolution des projets professionnels des cadres**

Les projets de cadres au chômage peuvent être classés en trois grands types : les projets en continuité avec la carrière passée ; les projets en rupture avec la carrière ; l'absence de projet (pas encore construit ou abandonné). Les variables déterminantes de la résistance au déclassement qui ont été détectées dans l'analyse quantitative (durée de chômage, diplôme, profession, sexe) se retrouvent-elles dans l'analyse qualitative ?

#### **Les projets construits dans la continuité de la trajectoire passée**

Pour des cadres ayant déjà réalisé une partie de leur carrière sur un ou deux métiers, la première réaction après le choc du départ de l'entreprise passée, est d'essayer de retrouver le même type de poste. Une faible durée de chômage est fortement liée aux projets consistant à rester sur le même métier, avec le même statut. Des échecs répétés aux annonces et aux entretiens, des discussions avec des conseillers de l'emploi peuvent les amener à diminuer leurs exigences en terme de salaire ou de statut ou à changer de stratégie. Mais au delà de la durée de chômage, les variables de diplôme et de profession antérieure nous semble largement expliquer la différenciation entre ces projets.

« *Je veux rester sur le même métier et le même statut cadre* »

Ce projet dans la continuité se trouve fréquemment chez les **cadres diplômés depuis peu de temps au chômage**, qui sont assez confiants dans leurs chances de réussite. Leur titre scolaire a officialisé leur appartenance au statut. Les ingénieurs diplômés et les diplômés universitaires de deuxième ou troisième cycle envisagent rarement de perdre leur statut, contrairement aux cadres peu diplômés promus. Ce rôle central des études et du diplôme dans la construction de l'identité sociale et professionnelle est particulièrement marqué chez les ingénieurs (Duprez, Grelon, Marry, 1991). Le filtre de la certification scolaire les rend moins dépendants de l'entreprise et plus mobiles que des cadres promus, d'autant plus qu'ils sont débutants, quelle que soit la conjoncture. « Les ingénieurs diplômés de grandes écoles envisagent plus fréquemment de changer d'entreprise que les diplômés de petites écoles et ces derniers plus souvent que les cadres autodidactes. [...] Le diplôme d'ingénieur d'une Grande Ecole représente certainement une force de négociation plus grande dans la perspective d'un reclassement » (Monteil-Tartanson, Gaulon, Guillon, 1968, p. 265). Les diplômés du supérieur ont d'ailleurs beaucoup de difficultés à intégrer la dévalorisation progressive de leur titre, notamment les niveaux BTS-DUT et les petites écoles de commerce<sup>22</sup>. Ils sont en général d'ailleurs surpris par les questions sur leur attachement au statut cadre, qui leur paraît automatique, surtout quand ils sont jeunes et depuis peu de temps au chômage, comme Martin présenté ci-dessous. Ils préfèrent essayer de retrouver un emploi dans une grande entreprise, milieu beaucoup plus stable que les PME.

**Martin, « c'est déprimant que des ingénieurs fassent de tels sacrifices pour trouver du travail »**

Fils d'un cadre technique ayant fait carrière à EDF et d'une mère au foyer, Martin est un « ingénieur universitaire ». Diplômé d'un DESS d'informatique, il a eu des responsabilités techniques, notamment chef de projet, chez un constructeur et dans une SSII. Mais après avoir échappé à plusieurs restructurations, la SSII est en liquidation judiciaire et à 36 ans, il commence sa recherche d'emploi depuis un mois.

Martin attend beaucoup des techniques de recherche d'emploi, car il doute de son CV et de ses compétences. « *J'ai un gros problème, je ne pratique plus l'anglais et je ne me sens plus à la hauteur, donc il faut que je remette à niveau. (...) Je ne suis pas vieux, j'ai 36 ans, mais soit on se positionne à un niveau plus élevé et on passera, soit on se positionne à un moindre niveau et ils prendront des plus jeunes parce qu'ils seront moins chers.* » S'il n'a pas vraiment de fourchette de salaire arrêtée : « *ça dépend des perspectives et de l'intérêt du travail* », il pense par contre comme une évidence que ce sera un poste cadre. « *J'ai jamais eu de postes autres que cadres, c'est même pas une question, j'y attache aucune importance, les postes que je peux faire sont des postes cadres (...) Quand je recrutais des gens, il y avait des ingénieurs qui venaient pour un boulot de techniciens, c'est désolant, déprimant qu'ils se dévalorisent et fassent de tels sacrifices pour trouver du travail.* »

Il considère déjà que travailler dans une PME comparativement à une grande entreprise est un déclassement, puisque cela diminue les opportunités de carrière, et augmente les risques de chômage, ce qui explique sa réticence par rapport à l'indépendance. « *J'ai pensé à m'installer en indépendant, j'ai pas mal de collègues qui*

<sup>22</sup> « On s'imagine aisément que les détenteurs de titres dévalués sont peu portés à apercevoir (chose en tout cas difficile) et à s'avouer la dévaluation de titres auxquels ils sont fortement identifiés à la fois objectivement (ils sont pour une grande part constitutifs de leur identité sociale) et subjectivement » (Bourdieu, 1978, p. 8).

*me font des appels du pied, c'est aussi une ouverture, ça me tente au niveau de l'intérêt, construire quelque chose, mais si je commence maintenant, je ne pourrais plus faire machine arrière. Déjà, être descendu au niveau d'une PME et de vouloir remonter au niveau d'un constructeur, c'est pas facile ; si je descends jusqu'à l'indépendance, je ne remonterai plus jamais ailleurs, donc j'ai une petite retenue.(...) Ma femme me conseille de prendre n'importe quoi ici, mais je ne veux pas m'enfermer dans n'importe quoi, car si je fais 4 ou 5 ans de petite boîte encore, je suis fini. ».*

Dans les **professions techniques** traditionnellement en France, la distinction entre ingénieur et technicien est forte, notamment dans les grandes entreprises. Ceux qui expriment le plus fortement leur attachement à cette frontière symbolique sont justement ceux qui ont acquis le titre scolaire d'ingénieur en cours de vie professionnelle : les ingénieurs de la formation permanente. Ces « quasi-ingénieurs » (Gadéa, Loubet, Roquet, 1996) vivent d'autant plus mal l'épreuve du chômage qu'elle remet en question leur stratégie de carrière et leur trajectoire de mobilité inter-générationnelle. Cette menace du déclassement pour les ingénieurs-maisons semble être une caractéristique structurelle du groupe 'cadre'. « En supposant l'existence d'un projet de quitter l'organisation, un reclassement au même statut de cadre serait très hypothétique. En effet, une entreprise différente ne tiendra pas forcément compte de la progression déjà accomplie ; si l'on ajoute à cela le rôle des facteurs tels que l'âge, qui jouent en la défaveur des cadres autodidactes terminant leur carrière, on comprend la faible fréquence avec laquelle ils envisagent l'éventualité d'un départ » (Monteil-Tartanson, Gaulon, Guillon, 1968, p. 268).

*« J'essaye de transférer mes compétences en restant cadre »*

Mais tous les cadres ne sont pas attachés à leur ancien métier sur le mode de la 'vocation', et ils peuvent envisager de changer de profession en essayant de transférer leurs compétences sur des métiers proches. Cette possibilité se trouve notamment développée par les **cadres administratifs et commerciaux**, qui ont des compétences moins marquées en terme de secteur ou de spécialité, par rapport aux cadres techniques et ingénieurs.

L'attachement au statut cadre peut être ici justifié en partie par les cotisations aux caisses complémentaires de retraite cadres, puisque les anciens cadres qui perdent ce statut ne peuvent plus y cotiser. Ces institutions ont participé fortement de la constitution du groupe cadre (Boltanski, 1982) et semblent parfois être le seul lien objectif entre des individus aux ressources et aux situations très différentes. Elles semblent jouer le rôle d'une force de rappel symbolique aussi en cas de crise économique. Ce projet s'inscrit dans cette optique dans un 'projet de vie' à long terme : préserver son pouvoir d'achat au moment de la retraite.

### « J'essaye de continuer le même métier en indépendant »

Certains **cadres âgés** aux compétences techniques actualisées peuvent évoquer le projet de s'installer comme experts consultants. Mais des cadres plus jeunes peuvent aussi être tentés de continuer leur métier en statut indépendant, dans des professions de services aux entreprises (formation, ressources humaines, assurances qualité), quand ils ont déjà travaillé dans des petites structures. Le projet d'installation dans l'indépendance est un projet secondaire, car il revient à abandonner la protection du salariat, contre la possibilité de continuer le même métier. Mais le risque financier d'un tel projet n'est pas négligeable et la clientèle d'anciens clients ou fournisseurs ne suit pas toujours les promesses. Les conditions financières du ménage influencent fortement ce type de projet. Etre propriétaire de son logement, avoir un conjoint ou une conjointe qui travaille, ne pas être endetté, avoir des capitaux propres sont des facteurs favorisant la prise de risque.

Ces projets peuvent être soutenus par des intermédiaires de l'emploi, comme certains cabinets d'outplacement qui proposent des structures de portage salarial. Cela permet de faire quelques missions en statut salarié avant de changer de statut et de risquer de perdre les droits Assedic. Ils peuvent être aussi encouragés par les entreprises rencontrées lors des entretiens d'embauche, comme c'est le cas pour Simon.

#### **Simon, « si ça continue, je vais me mettre à mon compte »**

Devant les difficultés du secteur pétrochimique, et ses difficultés à retrouver un emploi d'ingénieur à 49 ans, ce 'quasi-ingénieur' sorti du CNAM s'oriente vers l'installation comme consultant qualité ou vers la création d'entreprise. Il est pour lui impensable de répondre à des annonces de technicien, parce qu'il est ingénieur à vie désormais. *« J'étais déjà consultant qualité auprès de la clientèle, souvent ils me téléphonaient suite à des réclamations, à des problèmes, et j'avais déjà fait des missions officielles pour la Chambre de Commerce, en tant qu'expert, donc c'est un peu une prolongation. Beaucoup de gens m'en ont parlé, mais c'est difficile à rentabiliser une activité d'expert, ça me semble un peu difficile de ne vivre que de ça. A un moment je me suis rendu compte que je pouvais faire expert en qualité, parce que j'ai rencontré de futurs employeurs et au vu de mon CV (...) ils me disaient : Mais pourquoi vous ne vous installez pas à votre compte ? J'ai senti qu'ils voulaient plutôt me prendre en tant qu'expert sur une mission, en se disant il a de l'expérience, il va être cher, moi je suis une PME, je peux pas l'embaucher à temps plein, et c'est des gens qui ont été honnêtes, parce qu'ils auraient pu me prendre à cher et me virer. C'est une idée qui vient petit à petit ... »*

Mais le projet de création d'entreprise est une solution de second rang s'il ne retrouve pas un emploi salarié, qui lui permet par contre d'avoir un status de substitution : *« Je rencontre au moins deux personnes par semaine pour mon projet de création, et je pense que de ne pas avoir une démarche de recherche d'emploi, ça explique que je me sente plus à l'aise, je ne me sens pas demandeur. Je suis là pour discuter, échanger... Mais j'essaye d'être ouvert à tout, moi je préférerais retrouver un emploi salarié, mais si ça continue et que je ne trouve pas, je vais me mettre à mon compte. Je n'ai pas un seul projet, pour ne pas me mettre des œillères, il faut être ouvert à tout ! »*

Mais certains qui se sont lancés ont parfois rencontré des déconvenues, comme François qui après avoir été dessinateur et technico-commercial dans des bureaux d'études pensait ouvrir son propre bureau d'étude à 48 ans. Mais les clients se sont désistés. *« J'avais commencé à prospecter différentes entreprises, parce que je voulais monter mon propre*

*bureau d'études en faisant des prestations. Les employeurs me disaient : 'OK, ça doit marcher, vas-y'. Moi je me suis équipé en informatique et tout, et au moment où j'ai dit : 'Je suis prêt !', on m'a dit : 'C'est plus bon, ça a changé, ça marche plus', donc on se retrouve le bec dans l'eau. » (François, 50 ans) Par contre, certains bureaux d'études ont accepté de le faire travailler, mais sous un autre statut encore moins flexible que salarié ou que consultant par rapport aux charges sociales : travailleur au noir !*

Ce projet de perte de la protection du salariat ne correspond en général pas à un projet antérieur à l'épreuve du chômage, mais est un moyen de continuer à exercer son métier sous un autre statut. Il faut donc distinguer, dans les projets de création d'entreprise, ceux qui sont de l'ordre d'une contrainte liée à l'épreuve du chômage, un « licenciement-chômage », de ceux qui sont plutôt une opportunité de réaliser un projet antérieur, un « licenciement-opportunité », selon la terminologie de (Harzo, Clerget, 1987).

*« J'accepte d'être déqualifié et j'essayerai de monter en interne »*

Les **cadres autodidactes** (non diplômés du supérieur) prennent rapidement conscience que l'absence de diplôme supérieur est un signal négatif pour les entreprises, dans un contexte d'afflux de jeunes diplômés. Les technico-commerciaux notamment, souvent des techniciens promus ou des diplômés universitaires (BTS-DUT), pensaient être cadres à vie, mais découvrent avec la perte d'emploi, que cette reconnaissance dépendait de cette entreprise. En effet, les cadres ayant réalisé leur carrière dans les marchés internes se trouvent confrontés à la tyrannie du diplôme initial sur le marché du travail, et confrontés à un fort de risque de déclassement. Ce projet n'est pas donc pas obligatoirement lié à la durée du chômage, mais aussi à la manière d'interpréter le chômage. Certains cadres autodidactes ayant un rapport au travail très fort préfèrent chercher un emploi déqualifié pour ne pas rester au chômage, situation qu'ils ne supportent pas.

Ce lien entre acceptation du déclassement et absence de diplôme peut être interprété de manière positive ou négative : les autodidactes semblent ne pas se sentir cadres en dehors de l'entreprise qui leur a donné ce titre, et douter de leurs compétences vis-à-vis de la concurrence des jeunes diplômés. Mais comme la mobilité interne leur a été favorable une première fois, l'acceptation du déclassement ne signifie pas toujours un renoncement à la carrière, mais parfois aussi un nouvel essai de mobilité interne, comme l'exprime Paul.

**Paul, « j'aurai peut-être l'opportunité de monter de nouveau en interne comme cadre »**

Paul, fils d'un agent EDF et d'une mère au foyer, avec son BEP de comptabilité, a le profil typique du cadre autodidacte, qui est monté en interne dans plusieurs entreprises du secteur du transport. Il reste 8 ans dans un poste de comptable responsable risque-client, qu'il quitte volontairement après avoir été démarché par des chasseurs de tête, mais l'entreprise est rachetée par un groupe américain et il fait partie de la première « charrette ». Il monte ensuite une cafétéria avec sa femme comptable qui a été licenciée une semaine après lui, mais ils la revendent au bout de deux ans, à cause des problèmes de santé de sa femme liés au surmenage. Nous le rencontrons après six mois de recherche d'emploi.

Il essaye de retrouver le même type de poste de responsable contentieux client, mais accepterait le statut non cadre sans problème apparent : « *Si on me le propose, j'accepterai, je ne veux pas être trop difficile, je ne veux pas qu'on me mette la casquette "cadre" et puis peut-être j'aurais l'opportunité de monter de nouveau en interne comme cadre ... mais c'est peut-être une différence d'éducation, de génération, je préfère travailler plutôt qu'attendre un poste cadre pour cotiser pour ma retraite, mais par contre je ne descendrai pas en dessous de 9.000 F par mois.* »

Il essaye pour l'instant de retrouver un emploi salarié, mais comme il a 47 ans, et sa femme 51 ans, ils seront peut-être obligés de se relancer dans la création d'entreprise pour retrouver un emploi, mais sur un nouveau projet. « *On préférerait tous les deux retrouver un emploi salarié, on se donne jusqu'à septembre prochain, un an pour retrouver, sinon on essaiera peut-être de remonter une entreprise, mais cette fois-ci une entreprise d'insertion, notamment avec des cadres, pour faire du service de proximité : ménages, aides aux vieilles personnes, soins ...* »

Dans les **professions administratives et commerciales**, la frontière entre cadre et non-cadre est beaucoup plus poreuse, aussi bien dans le sens de la promotion que dans le sens du déclassement. De plus dans les professions commerciales, les non cadres peuvent atteindre des salaires élevés en raison des commissions, donc les différences sont moins flagrantes que dans les professions techniques.

Dans nos entretiens, les **femmes diplômées** ne semblent pas avoir moins d'attachement au statut cadre que les hommes, mais en raison de leur profession et de leur situation familiale, elles sont parfois contraintes d'envisager une déqualification. Elles paraissent aussi attacher moins d'importance à la carrière en tant qu'accès à des postes de pouvoir et avoir un rapport plus distancié à l'entreprise. « La carrière est souvent vécue comme un élargissement de compétences, une progression horizontale plutôt que verticale » (Belle, 1991, p.115). Quand elles sont en couple, elles évoquent plus souvent que les hommes la non-mobilité géographique comme un obstacle important par rapport au type de postes qu'elles briguent, en raison de la carrière de leur conjoint. « Les carrières masculines s'imposent comme une évidence, tant aux hommes qu'à leurs conjointe. De ce fait, leur déroulement s'effectue par négociation implicite. Les femmes, en revanche, quêtent expressément la validation explicite de la part de leur conjoint » (Testenoire, 2000, p. 113).

**« J'accepte d'être déqualifié pour rester dans la région »**

Certains cadres en effet font un **arbitrage entre déclassement et mobilité géographique**, certains préférant accepter un poste déqualifié plutôt que de se séparer de leur

famille ou de déménager. Cette négociation conjugale du projet d'emploi se réalise surtout si le conjoint ou la conjointe travaille et n'envisage pas pour l'instant de faire passer sa carrière derrière celle d'ego, interrompue actuellement<sup>23</sup>. Après avoir analysé le marché local de l'emploi, il peut en effet s'avérer très difficile de retrouver un poste correspondant à sa qualification antérieure ou au métier dans lequel on cherche à se reconverter, comme Pierre.

**Pierre, « dans la vie, il faut faire des choix »**

Etant données les difficultés que son projet de se réorienter dans le secteur environnemental a rencontré, et en raison de son attachement à sa famille, docteur en océanologie de 45 ans, envisage un projet non-cadre, mais dans la région. « *Personnellement, quand on en arrive à une situation telle que la mienne, je ne suis pas encore en bas du gouffre, mais quand même le gouffre on le voit, on se dit que dans sa vie on fait des choix et soit je fais le choix de vouloir à toute force me faire embaucher dans ma qualification, je cherche tous azimuts et je peux monter jusqu'à Lille et ça déracine tout le monde et à mon avis mes gosses, ils vont en subir les conséquences. Soit on fait le choix de pouvoir vivre modestement en ayant une tranquillité, quitte à faire un boulot qui me casse les pieds, mais au moins je suis là. Ce choix-là, psychologiquement, je l'ai fait, de rester dans la région, ce qui ne veut pas dire, que quand j'aurais concrétisé ce choix, qu'au bout de trois ans dans le poste que j'aurais intégré je ne m'ennuierai pas. C'est la roue qui tourne perpétuellement* »

Mais selon lui, le projet de déclassement peut faire peur aux entreprises, « qui respectent cette hiérarchie de la dignité » selon les termes de P. d'Iribarne (1989). « *Je risque d'avoir des problèmes, parce que je consens à me déqualifier, peut-être contrairement à d'autres, au niveau du contenu du travail et de mon salaire. Là il risque d'y avoir inadéquation, parce que les gens auront peur de m'embaucher à un sous-salaire ou à une sous-qualification. Je vais être obligé de refondre mon CV, là ma qualification est un handicap. (...) Ce qui fait peur, c'est pas le doctorat, c'est les 15 ans en SSII ! Si je veux faire de la maintenance ou de l'exploitation par exemple, mettre en route des imprimantes, configurer des systèmes, quand je leur dirai que j'ai développé des bases de données de 1 giga octets, que j'ai fait de la conception, cela va les effrayer, ils vont se dire : « Celui là, il est surqualifié, il va s'ennuyer et partira au bout de six mois quand il aura trouvé mieux ! »* »

Les **femmes** cadres sont particulièrement concernées par cette contrainte de l'immobilité géographique, puisqu'elles sont en général en couple avec des hommes cadres, alors que les hommes cadres peuvent être en couple avec des femmes moins qualifiées. Par contre dans les couples hypogames, dont la femme a une profession supérieure en terme de statut et de salaire, l'argument de la mobilité géographique semble moins poser de problème. Sylvie est ainsi en grande partie coincée en raison du travail de son mari dans un marché local composé principalement de PME où paraissent très peu d'annonces pour son profil (juriste d'entreprise). Mais pour l'instant elle ne peut ni envisager de déménager (à un moment où elle souhaite faire un enfant) ni de changer de métier. Elle essaye de trouver des opportunités de juriste en 'temps partagé', mais constate que les PME sont réticentes à l'idée de partager leurs cadres.

**Sylvie, « le statut de cadre allait de soi pour moi »**

<sup>23</sup> La mobilité géographique a toujours été une source de tensions conjugales, même quand les femmes de cadres étaient principalement mères au foyer. « Because moving house for the manager is often associated with moving his job, it tends to be a point of crisis for the family, a time when conflicts become more open and when cooperation and understanding between husband and wife are more necessary than usual » (Pahl, Pahl, 1971, p.54).

Après un cursus universitaire de droit, Sylvie passe un DESS de juriste-conseil d'entreprise et trouve aussitôt un emploi dans un organisme d'assurances pour le commerce extérieur, à Paris, où elle reste 7 ans. Quand son mari technico-commercial qui espère passer cadre est muté dans le Sud, elle refuse de ne le voir que les week-ends et démissionne pour suivi de conjoint, persuadée qu'elle va retrouver un emploi très vite. Je la rencontre après deux ans de chômage, à 31 ans. Son principal problème est selon elle son immobilité géographique. « *Ma zone géographique est forcément limitée, je cherche sur le département, je veux bien aller jusqu'à maximum 50 – 80 km de mon domicile. Mais aller travailler à Nice tous les jours, c'est à mon avis infaisable !* » dans une région où les grandes entreprises qui pourraient avoir besoin d'un juriste d'entreprise sont rares « *Dans mon métier, il y a peu d'annonces au mois et à l'année, je suis sûre qu'il y a moins de dix annonces à l'année, une fois que j'ai répondu, qu'est-ce que je peux faire concrètement d'autre pour trouver un emploi ?* »

Elle a donc progressivement répondu aussi à des postes non cadres. « *Le statut de cadre allait de soi pour moi, mais je me suis rendue compte que c'était pas si évident, même avec un niveau d'études supérieures et de l'expérience (...) J'aurais du mal de le perdre, c'est aussi de l'image, la retraite aussi, et puis c'était de l'acquis, c'était normal. Mais si c'est un travail intéressant et permettant d'évoluer, le statut sera secondaire, car souvent à terme on peut l'obtenir dans une grande structure.* »

Mais les entreprises sont réticentes à l'embaucher sur des postes non cadres, d'assistante juridique par exemple : « *Ils me disent que je suis trop qualifiée, que je vais m'embêter, que je regarderai ailleurs, que je serai mal payée, que je chercherai mieux ... même si je leur dis le contraire. Je leur avais même dit qu'à terme cela me permettrait de mieux concilier travail et vie familiale, le type avait été sensible à l'argument : d'accord c'est un poste moins intéressant, c'est de moins bonnes conditions financières, mais c'est aussi du temps, des horaires de sortie calés sur les horaires scolaires.* »

Cet argument de la non-mobilité géographique est aussi souvent avancé par les hommes comme la condition pour conserver leur couple, car leur conjointe ne veut pas déménager, surtout après 40 ans. Les raisons professionnelles sont bien sûr premières, mais aussi les réseaux familiaux et amicaux, l'attachement affectif à une région, la maison individuelle dont on est propriétaire. Cette dépendance de la mobilité professionnelle par rapport à la mobilité géographique avait déjà été présentée comme la caractéristique du groupe des ingénieurs, les ingénieurs négociant avec leur conjointe active l'intérêt d'une promotion par rapport à l'attachement affectif d'une région, « qui recouvre aussi leur volonté de préserver des liens amicaux et surtout familiaux » (Duprez, Grelon Marry, 1991). Etant donnée la multiplication des divorces, certains hommes ne veulent pas mettre en péril leur couple pour une carrière hypothétique. « Le souci de préserver l'intimité et la vie commune introduit ainsi des butoirs à la carrière, qui s'expriment dans la négociation de compromis de coexistence. Cette force de rappel souligne la nécessité d'intégrer la dimension conjugale dans l'analyse des trajectoires professionnelles tant masculines que féminines » (Testenoire, 2000, p. 107). Surtout quand comme Hugues, c'est leur carrière antérieure qu'ils considèrent comme responsable de leur premier divorce.

#### **Hugues, « préserver son couple avant tout »**

Après son diplôme d'expertise-comptable, Hugues a travaillé dans différentes PME comme expert-comptable avant d'intégrer un cabinet financier, où l'investissement en temps de travail était très important. Selon lui, c'est la raison principale de sa séparation avec sa première compagne. « *Pendant les 10 ans de cabinet d'expertise comptable, par période, je travaillais 12 h par jour, 7 jours sur 7, et j'ai foutu ma vie familiale en l'air. Quand vous faites que travailler, votre conjoint n'a pas toujours envie de vous attendre et ensuite de vous voir. Pendant 9 ans j'ai vécu avec quelqu'un, on s'est séparé pas qu'à cause de ça, mais ça y contribue fortement.* » Après le rachat du cabinet, il est licencié, et intègre une entreprise de pneumatique qui au bout de 4 ans subit une

restructuration, il se retrouve pour la deuxième fois au chômage. Pendant toutes ses années de cadre salarié, il était en même temps gérant d'une société : une société d'ambulances, puis une société de saisie informatique, « *puisque c'est mon travail de connaître toutes les aides possibles* ». Quand nous le rencontrons, il est depuis trois ans au chômage, parce qu'il a repris une formation universitaire : maîtrise de gestion et DESS de finances, afin de se retrouver avec un niveau de diplôme équivalent aux jeunes générations.

A 43 ans, il ne peut chercher que dans la région, car sa nouvelle compagne depuis deux ans est elle-même gérante d'une PME et donc ne peut quitter son entreprise, « *elle ne me suivrait pas en Côte d'Ivoire, ni même à Nice* ». Il a deux projets alternatifs : soit un poste de directeur administratif ou contrôleur de gestion, soit créer une agence matrimoniale, parce qu'il trouve que ces agences peuvent vendre du rêve. « *Je ne suis pas mobile géographiquement, non, je n'ai pas envie de me séparer de mes amis. Comment être mobile quand vous êtes en couple ? A mon avis, ça présage beaucoup de divorces. En plus, quand vous avez acheté une maison à la campagne sur la colline, vous n'avez pas envie de la vendre pour partir à Paris.* » Etant donné ces conditions, il accepte par contre des rémunérations faibles, jusqu'à 180 KF, « *la rémunération, c'est pas important, j'ai pratiquement pas de charges, j'ai payé ma maison* ».

Les cadres pensent souvent que les entreprises vont respecter cette hiérarchie de la dignité, en ne recrutant pas quelqu'un de surqualifié, de peur qu'il prenne cet emploi en attendant de meilleures opportunités. Mais avec l'afflux de jeunes diplômés surqualifiés, et le thème de la polyvalence et de la compétence, les grandes entreprises comme les PME sont peut-être moins réticentes au déclassement qu'auparavant.

Les projets peuvent se construire aussi à travers des identités d'aspirations moins en lien avec la trajectoire passée, que ce soit à travers la création d'entreprise ou le changement radical de métier, que nous appellerons reconversion. Mais ces 'projets' qui semblent réalistes au départ par rapport aux compétences, au dynamisme et à l'autonomie des cadres se révèlent souvent être des projets 'utopiques' par rapport à la dure réalité du marché et à la difficulté de convaincre les recruteurs que le 'transfert de compétences' est possible sans pouvoir en faire la preuve en « *mettant le pied à l'étrier* ».

### Les projets construits dans la rupture : les bifurcations de carrière

Les chômeurs adultes se retrouvent parfois dans une « nouvelle adolescence », cherchant le type de métiers dans lequel ils aimeraient pouvoir se reconvertir, sans savoir si ce projet est réaliste ou utopique. Une enquête sur les trajectoires de chômeurs avait elle aussi montré l'importance de la reconversion ou de l'attachement à son ancien métier perdu (Pignoni, Poujouly, 1999). Dans son enquête sur les techniciens engagés dans une stratégie de mobilité professionnelle par le passage par la formation continue au CESI à la fin des années 1970, L. Coutrot avait elle aussi détecté des projets en rupture par rapport à la carrière passée à côté des projets inscrits plutôt dans la continuité. « On voit apparaître dans ces biographies différentes façons de vivre la condition du mutant et la relation au passé ; la mobilité peut se faire par greffe ou par rejet : certains renient leurs origines (ou sont rejetés par elles), cherchent à se fabriquer une nouvelle image, attachant aux signes extérieurs d'ascension une

grande importance. D'autres, refusant d'oublier leur passé, vivent plus le passage par le CESI comme une évolution de leur identité, sans rupture » (Coutrot, 1981, p. 408).

Cette idée de la bifurcation après une séquence de vie organisée autour d'un même type de métier reflète selon moi la marge de liberté des individus, qui essaient de changer leur vie. « [Ces séquences] ont une unité de sens et sont bornées par des inflexions, voire des réorientations dans le projet ou dans le milieu fréquenté, probablement dans la forme du capital humain et du capital social mobilisés » (Degenne, Rose, Fournier, 1999, p. 73). Seuls des récits de vie permettent d'essayer de comprendre la logique de cette bifurcation à l'occasion de la perte d'emploi. « Chaque existence se divise en tronçons calmes, où les choses suivent leur cours, et en moments décisifs où tout est remis en jeu, où les destinées bifurquent les unes des autres » (De Coninck, Godard, 1989, p. 314).

### *« Je cherche à créer ou à reprendre une entreprise »*

Le statut de créateur d'entreprise est valorisé par les cadres au chômage, renvoyant à l'image positive et dynamique de l'entrepreneur, en accord avec les valeurs libérales dominantes dans le groupe. La création d'entreprise est désormais présentée comme un débouché normal des écoles de commerce ou d'ingénieur, et les jeunes diplômés envisagent souvent cet événement dans leur carrière future, comme l'a montré P. Bouffartigue (2001), même si finalement peu passent réellement à l'acte à la sortie de l'école. « Quelques années avant la vogue des notions de start-up et de nouvelles économies, ces jeunes nous signalent leur attachement aux valeurs d'autonomie, d'intérêt du travail, de réalisation de soi dans l'activité professionnelle comme dans leurs relations avec la vie en dehors du travail » (Bouffartigue, 2001, p. 228). Il s'agissait cependant peut-être surtout d'un effet de mode liée à la (mauvaise) conjoncture du début des années 1990, d'après les gestionnaires de ces écoles (Lazuech, 1999).

La création d'entreprise semble être le projet principal d'anciens **cadres administratifs et commerciaux de PME, quel que soit leur âge, dès le début de la recherche d'emploi**. La distinction entre cadre salarié et patron est assez floue dans la catégorie « administratifs et commerciaux ». Elle englobe de nombreux cadres qui dirigent une petite unité, un centre de profit à l'intérieur d'un grand groupe, une filiale, avec parfois le statut de DAF (Directeur Administratif et Financier). L'expérience de la direction de petites unités, sur un statut salarié, peut donc inciter à passer à l'acte sur un autre statut. Les **hommes** semblent plus tentés par la création d'entreprise que les femmes, notamment quand leur conjointe est inactive, et leur a donné son aval. Ils pourront ainsi lui déléguer la gestion de la

vie familiale et se consacrer uniquement à leur projet. Pour Nicolas, qui est divorcé, la décision se prend seul, mais le projet de création correspond vraiment à son idée de 'projet de vie', pour être en accord avec ses valeurs d'homme de la nature, qui aime la chasse et les produits du terroir.

**Nicolas, créer une entreprise pour « cultiver ses racines »**

Après une école de commerce et un DESS d'Audit, Nicolas trouve un poste de responsable administratif en coopération au Cameroun dans un centre de recherche, et quand il rentre à Paris en 1982, trouve en un coup de téléphone un poste d'auditeur externe dans un cabinet, dont il démissionne pour un autre cabinet au bout de 2 ans. Il fera ensuite une carrière de DAF (Directeur Administratif et Financier) dans des grands groupes, et en 1997, est dans une situation très confortable dans le secteur du matériel de plongée (560 KF de salaire + 100 KF de primes + véhicule + article 83 (pour les cadres dirigeants, la cotisation retraite est défiscalisée). Mais le groupe traverse des difficultés et lors d'un remaniement de l'actionnariat familial, le staff des neuf managers est licencié brutalement, sans possibilité de négociation sur les conditions de reclassement. Quand nous le rencontrons, il cherche depuis deux ans à reprendre une PME, notamment dans le secteur agro-alimentaire (vignoble, produits régionaux et du terroir).

Il veut travailler dans ce secteur précis, en raison de son « projet de vie ». *« Parce que j'aime bien les bonnes choses, la terre et les valeurs que véhiculent les gens qui cultivent la terre, des valeurs vraies, pour être en accord avec ma philosophie : être et ne pas paraître. Mon projet de vie, c'est de cultiver mes racines, et j'essayerai dans la mesure du possible de mettre en cohérence mon projet professionnel et mon projet de vie. [...] Si je ne peux pas le faire au niveau de l'entreprise, j'essayerai de la faire par d'autres biais : avoir une entreprise modeste, être artisan, être reconnu sur un métier quel qu'il soit, le vin, relieur de livre, meuble. [...] Pour moi une des clés de la réussite, c'est de travailler dans un domaine dans lequel on met ses tripes. Si à un moment donné, on peut faire le break et se demander : Qu'est-ce que j'ai fait ? Qu'est-ce que je veux faire de ma vie ? Qu'est-ce qui m'intéresse ? Autant que je fasse un boulot dans lequel je suis content et je m'épanouisse tous les jours. Sinon je vais passer le concours des PTT, même s'il est devenu très difficile, moi j'ai encore l'espoir d'y arriver ! »*

Le projet de reprise d'un vignoble est abandonné au bout de six mois pour diverses raisons : *« L'enveloppe financière (avec 10 millions, vous ne faites rien et je ne les avais pas) ; changer de formation ; être bon commercialement ; la rentabilité n'était pas évidente. J'étais prêt à me retrousser les manches et à me payer une formation d'œnologie. Le dossier a rebondi il y a pas longtemps car j'ai un ami qui se trouve dans la même situation que moi qui me règle deux problèmes : l'aide financière et les compétences commerciales, et la rentabilité est repartie, puisque les Côtes du Rhône ont fait +60 % en 1998. Mais la difficulté est que vu ces bons chiffres, il y a un vendeur pour 100 acheteur et les prix ont flambé de 30 % en deux ans. »* Il monte ensuite le projet de fédérer les entreprises régionales de petite taille de produits du terroir et d'assurer leur promotion par Internet. *« Mais je me suis rendu compte de l'effort de promotion qu'il fallait pour que ce soit viable et pour l'instant ce concept est rangé dans un tiroir. »* Il repart depuis deux mois sur un projet d'emploi cadre salarié, avec le projet d'intégrer la direction générale d'une PME régionale. *« C'est bien d'avoir des idées de création, ça montre que vous avez la pêche, que vous en voulez, que vous êtes en forme, que vous avez cette volonté d'entreprendre et d'aller de l'avant, et ça peut déboucher une embauche salariée. »*

Ces projets, qui sont davantage des projets de reprise d'entreprise, plus que de création, sont justifiés comme un moyen de lutter contre la fragilité de la situation des cadres liés aux résultats commerciaux dans les PME en situation concurrentielle difficile. Ce projet permettrait d'avoir une situation stable, d'avoir la rétribution de ses efforts, d'être investi dans un 'projet' d'entreprise, d'avoir une retraite assurée (vision patrimoniale de l'entreprise) ... ce qui correspond aux attributs classiques de l'emploi de cadre. Une étude sur la création d'entreprise par les ingénieurs avait montré cet engouement des jeunes ingénieurs pour les PME, pour se protéger de la tourmente du marché, qui touche désormais même les grandes

entreprises. « Les grandes entreprises ne seraient plus forcément considérées comme assurant une possibilité de carrière stable et permettant la créativité. Au contraire, les PME ne seraient plus synonymes de médiocrité et pourraient être un lieu d'exercice effectif du pouvoir managérial » (Fayolle, 1999, p. 85). Ce projet permettrait aussi parfois de ne pas déménager, dans le cas où les offres cadres proposées nécessitent une mobilité géographique non désirée, comme dans le cas de Julien.

**Julien, créer une entreprise « pour être maître de son destin »**

Fils d'un médecin et d'une conseillère juridique, Julien a eu une progression de carrière très rapide à plusieurs postes de direction de PME, et a déjà vécu deux licenciements pour mésentente avec les propriétaires et un dépôt de bilan. Quand nous le rencontrons à 36 ans, il a depuis trois ans un projet de reprise de PME, il a monté trois dossiers jusqu'à la phase définitive, mais s'est heurté au refus des banques.

*« Ca fait trois ans que j'essaie de reprendre une entreprise, mais les motivations initiales, c'est pas de faire fortune, mais d'assurer l'avenir à moyen terme et aussi si possible de rester dans la région. Je recherche dans presque tous les secteurs, sauf BTP, informatique et sous-traitant de grande distribution. Je recherche des entreprises de taille moyenne, que je pourrais dominer en terme de chiffres d'affaire et de nombre de personnes. Mais je suis obligé de changer de secteur, parce que dans la carte postale, il y a surcapacité de production. J'ai pu me payer ce luxe parce que j'ai 500 000 F de fonds propres, c'est un matelas sécurisant. »*

Depuis six mois, il recommence à rechercher un emploi salarié, directeur de filiale d'un groupe important ou n°2 d'une PME, surtout si le patron a 60 ans et n'a pas de succession prévue. Il prend sa recherche d'emploi salarié comme une phase passagère, contrainte, « pour mieux faire le grand saut plus tard ! ». Dès qu'il le pourra, il essaiera d'être propriétaire de sa PME, « pour être maître de son destin et parce que la situation ne va pas s'arranger. » Il est optimiste quand à la réussite à terme de ce projet, « parce qu'en trois ans, j'ai appris et j'ai rencontré du monde, la prochaine opportunité, je ne la raterai pas ! »

Ces projets ne sont pas sans lien avec l'idée d'E. Goffman que le 'jobard' peut refuser d'être calmé et choisir de changer de statut. « Il reste la possibilité au jobard de s'installer à son propre compte. Il peut essayer de réunir autour de lui les gens et les moyens nécessaires pour conforter un statut équivalent à celui qu'il a perdu, mais avec d'autres relations. Cette façon de refuser l'apaisement fait le plus souvent l'objet de répétition imaginaire (« je vais leur faire voir ! »), mais il arrive qu'elle soit mise en pratique » (Goffman, 1989, p. 292). Mais ces projets peuvent déboucher sur des situations financières difficiles, car l'entreprise peut ne pas faire de bénéfices avant quelques mois, voire quelques années. On ne peut s'empêcher de faire aussi un lien avec les recherches sur l'histoire du chômage, comme celle réalisées par A. Cottureau (2000) à partir des monographies de familles ouvrières établies par Le Play. Au XIX<sup>e</sup> siècle être au chômage pour un ouvrier signifiait avoir perdu son emploi dans la grande entreprise et avoir trouvé un expédient provisoire : accepter un petit boulot ou s'installer à son compte (avec un petit atelier, un petit commerce), ce qu'on appelait en argot « chuter dans le patronat »<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> « Si bien qu'il était banal d'être à la fois employeur et salarié, car c'était deux relations cumulables, non deux états. [...] Quant aux hiérarchies sociales, les passages réversibles du salariat au patronat ou à l'indépendance

Les femmes sont plus réticentes en raison du risque financier, mais surtout de l'investissement en temps et en énergie nécessaire, difficile à concilier avec la vie familiale dans un couple bi-actif. Elles envisagent beaucoup plus souvent la création d'entreprise comme un projet de couple permettant de travailler à deux, notamment dans le cadre de l'hôtellerie-restauration ou des services aux particuliers. A 45 ans, Annie essaye de vendre sa belle villa pour acheter un hôtel au Canada dans lequel s'investirait aussi son mari dessinateur industriel, mais pour l'instant ils n'arrivent ni à la vendre, ni à l'hypothéquer (car l'hypothèque ne fonctionne pas au niveau international). La justification : son besoin de stabilité. Elle vient de retrouver un CDD de rédacteur dans les assurances, mais *« la situation est extrêmement instable, tu retrouves un CDD, tu ne peux pas acheter, tu ne peux rien faire, parce que tu n'as pas de contrat stable, tu es taillable et corvéable à merci, tu es sur un siège éjectable, les CDD sont reconduits allègrement en infraction avec la législation et tu es obligé de dire merci. Tu n'as jamais aucune certitude de stabilité, et ça c'est une situation qui pour moi n'est pas acceptable, parce que je suis quelqu'un qui aime se projeter dans l'avenir. »* Elle envisage aussi de reprendre un cabinet d'agent d'assurances, *« mais ça dépend de la compagnie, parce qu'il y a des compagnies plus ou moins dangereuses, où tu te retrouves endetté avec un cabinet sans aucune rentabilité et tu meurs »*.

Finalement parmi ces porteurs de projets, ils sont peu nombreux à devenir de véritables créateurs, en raison d'un manque de rentabilité du projet, d'une enveloppe financière insuffisante (pas assez de fonds propres ou pas de soutien des banques) ou d'un manque de compétences techniques ou commerciales. J'ai donc rencontré plusieurs cas de cadres ayant monté un projet d'entreprise pendant un an ou plus, qui reviennent finalement à la recherche d'emploi classique salariée. Ils considèrent souvent l'emploi salarié comme un emploi d'attente, temporaire, avant de « faire le grand saut ». En effet, en accord avec le discours sur la création d'entreprise, ils pensent que la réussite du projet dépend avant tout de la personnalité du créateur. Mais parfois comme Christian, il faut se rendre à l'évidence : ils n'avaient pas l'âme d'un créateur d'entreprise ... mais on pourrait aussi ajouter : sur un secteur bouché !

**Christian, « je n'avais pas l'âme d'un créateur »**

Après un BTS Action commerciale et une école de commerce, il fait un stage de marketing dans l'industrie agro-alimentaire, où il enchaîne les CDD en attendant de se faire réformer de l'armée, mais quand il est dégagé de ses obligations militaires en 1992, un plan social arrive dans l'entreprise qui bloque les embauches. Il cherche pendant deux mois et trouve un poste de commercial chef de secteur pour une marque d'électroménager, mais au bout d'un an est contacté par une agence de publicité avec qui il avait eu des contacts dans son premier poste, qui

---

n'impliquaient pas ipso facto une ascension sociale. Toutefois, parmi les idéaux les plus généraux, l'établissement représentait bien une aspiration très partagée » (Cotterau, 2000, p. 26).

l'intègre comme chef de promotion des ventes, puis responsable clientèle. Quand l'activité décline, l'agence propose des réductions de salaire qu'il refuse, et est donc obligé de le licencier pour motifs économiques.

*« Dans ma tête, je voulais créer quelque chose, j'en ai eu marre du patron et du boulot que je faisais, avec le recul je ne sais pas si c'était de ce patron ou du patron en général, j'ai dû faire un amalgame. »* Pendant 5 mois, il aide gracieusement un ami qui monte son entreprise de e-commerce, pour avoir l'expérience de la création. *« Mon projet est devenu de fabriquer et de commercialiser du mobilier de chambre d'enfants. J'avais des amis qui avaient eu une naissance, j'ai voulu leur faire un cadeau particulier et je leur ai fait un meuble, je n'avais jamais fait ce genre de choses et je me suis bien éclaté. (...) En plus dans la perspective d'avoir un enfant, puisque ma femme était enceinte, j'étais dans le trip, donc je me suis lancé là-dedans. »* Mais après 6 mois de prospection, aidé par son ami créateur qui lui prête un bureau dans son entreprise, qui lui fournit un stagiaire d'une école de commerce pour faire l'étude de marché et les services d'une graphiste, il se rend compte que le projet n'est pas viable économiquement et abandonne l'idée de création. *« J'ai peut-être pas l'âme d'un créateur d'entreprise ou peut-être que c'était pas le moment. Je pense qu'il y a une partie de l'échec qui est lié au projet, mais la plus grande partie à l'entrepreneur, car si on veut vraiment, on fait arriver son projet. »* En tout cas, pendant cette période, il ne s'est jamais senti chômeur, il ne disait jamais le mot à son entourage, mais « créateur d'entreprise ».

Lorsque nous le rencontrons à 32 ans, il s'est remis à chercher un emploi de commercial salarié et a remobilisé le réseau de son école de commerce. Il a notamment décroché ainsi un entretien pour un CDD de deux mois comme commercial dans la téléphonie mobile, mais il hésite à l'accepter, parce qu'il est juste en dessous de la limite qu'il s'était fixé : 300 KF, équivalent de sa rémunération Assedic et qu'il est sans embauche à la clé. Pendant l'entretien, il reçoit la confirmation qu'il a été pris, et l'accepte.

Dans nombre de cas, le projet de création d'entreprise correspond à une solution de secours, **au cas où le chômage se prolonge**, pour se créer son propre emploi. Une enquête sur les bénéficiaires de l'ACCRE (Aide aux Chômeurs CRéateurs d'Entreprise) avait elle aussi montré que la création d'entreprise apparaissait comme la seule solution pour plus de la moitié de cette population, en tant que voie de sortie du chômage plus contrainte que désirée (Aucouturier, 1993). Une enquête sur les ingénieurs créateurs d'entreprise avait aussi avancé cette explication de solution au chômage des plus âgés. « Une explication possible est qu'une part importante des ingénieurs qui deviennent des entrepreneurs le font non pas en raison d'un désir d'entreprendre et une motivation profonde, mais parce qu'à partir d'un certain âge, il devient difficile, voire impossible pour un cadre de retrouver un emploi salarié. Dans ces conditions, la création ou la reprise d'une entreprise devient la seule voie envisageable. Sans véritable recherche d'opportunité, sans engagement fort, avec des ressources financières limitées, l'entreprise résiste mal aux intempéries des premières années » (Fayolle, 1999, p. 81).

Ces créateurs potentiels ne sont en effet pas des innovateurs, leurs projets sont plus proches souvent de la petite boîte ou du petit commerce (hôtel, restaurant, vignoble ...) que de la start-up sur une niche technologique. Régis a ainsi essayé de se relancer à 54 ans dans l'aventure de la création d'entreprise, lui qui avait dirigé une PME dans les années 1970 et 1980. Mais les stages de création d'entreprise lui ont fait comprendre que l'environnement économique avait bien changé et après deux projets montés, il abandonne la piste 'création d'entreprise' pour éviter de s'endetter.

### Régis, « A l'époque on partait à l'aventure et puis ça marchait ! »

Après avoir arrêté les études au lycée en raison d'une maladie, et s'être formé à l'électronique au service militaire, comme radar pendant la guerre d'Algérie, Régis s'est formé sur le tas en électronique médicale. A 26 ans en 1972, il monte sa propre petite entreprise de service après-vente en électronique médicale qui aura 5 salariés. Il est obligé de déposer le bilan en 1990, et se lance dans une carrière chaotique de technico-commercial dans le même secteur de l'électronique. La première entreprise ferme au bout de 6 mois, la deuxième réorganisant ses commerciaux le licencié au bout de 2 ans ; il utilise ce chômage pour faire une période de formation en gestion, la troisième (entreprise de pesage) ferme au bout de trois ans. Avec un commercial de la 2<sup>e</sup> entreprise devenu ami, il décide de monter une entreprise de pesage et se forme à la création d'entreprise. Quand nous le rencontrons, il est depuis 3 ans et demi au chômage (dont 2 de projets de création d'entreprise, une dans le pesage, l'autre dans la monétique), a 56 ans, une femme en maladie, et une fille étudiante à charge.

Régis a essayé de recréer une entreprise, alors qu'il avait déjà été chef d'une PME pendant 18 ans. « *J'ai trouvé un grand gouffre, entre l'époque 70 et 96, ça a été ... une douche froide, autant j'ai commencé avec 300F en poche en 1970, sans rien y connaître particulièrement, j'ai tout appris par moi-même, c'est pas la formation donnée par la Chambre du commerce à l'époque qui m'avait donné l'étoffe d'un chef d'entreprise, c'est le travail par moi-même sur le tas. Alors que maintenant, c'est plus possible, on peut avoir 50 ou 60 000F devant soi, il faut prendre d'autres précautions, pour voir plus facilement où on va (...). Maintenant on est obligé de faire des recherches marketing au niveau débouchés, de prendre des précautions avec ses clients, avec ses fournisseurs, avec son personnel : quelqu'un disait « garde-toi à droite à gauche, en haut, en bas » . A l'époque on partait à l'aventure et puis ça marchait, maintenant on ne peut plus partir à l'aventure, on ne peut plus faire n'importe quoi, ce n'est plus possible. » Cette entreprise ne voit pas le jour, car l'associé responsable de la partie technique a un accident et décède. Régis tente de remonter une autre entreprise avec un cadre au chômage rencontré lors de la formation « Gestion d'entreprise », qui a 400 000F à investir, autour d'un projet de monétique (distributeurs automatiques de billets). Mais au bout d'un an, il se rend compte que le marché est saturé par de grands groupes, et décide de quitter le projet, qui a aujourd'hui capoté (avec 350 000F de pertes).*

Un autre exemple montre que la famille peut aussi faire front pour aider un cadre à monter son projet d'entreprise. Ainsi pour monter leur cafétéria, Paul et sa femme ont été aidés par leurs grands enfants à la fois pour aménager le local et pour ensuite faire le service. Leur fils de 30 ans "qui n'a pas encore trouvé sa voie" les a aidé quand ils en avaient besoin et leur autre belle-fille aussi pour le service pendant qu'elle-même était au chômage.

Pour qu'un projet d'indépendance voie le jour, en dehors de sa soutenabilité économique, il faut que plusieurs conditions soient réunies : l'adhésion du conjoint pour une aventure qui va demander un investissement en temps et en énergie énorme, et le soutien du projet par des fonds propres et des organismes prêteurs. Se lancer dans un tel projet signifie accepter de prendre un risque financier, alors que justement la situation financière n'est plus aussi confortable qu'en emploi (lorsqu'ils n'ont pas un patrimoine conséquent). « En dépit de l'évolution économique, l'installation à son compte demeure une décision qui plus que toute autre requiert l'aval du conjoint. [...] Il s'agit alors de convaincre une conjointe réticente, même si celle-ci n'est pas amenée à travailler directement dans l'entreprise » (Testenoire, 2000, p. 109). Dans l'étude sur les ingénieurs créateurs d'entreprise, la composante familiale apparaît là aussi comme le facteur essentiel du passage à l'acte du 'projet'. « La composante familiale peut dissuader des ingénieurs de créer ou de reprendre une entreprise, même s'ils se sont donnés pour objectif professionnel de le faire » (Fayolle, 1999, p. 322). Dans les cas de Jean, Jacques et Vincent, ce n'est pas l'envie qui manque de créer une entreprise, mais leurs

épouses s'opposent à ce projet en raison des risques financiers, et de leur propre activité professionnelle. « Cette ouverture professionnelle sous-entend un modèle familial en adéquation avec les exigences de l'emploi : disponibilité des épouses, présence, aide aux travaux d'accueil et de gestion. Sans compter les rythmes de travail. Autant d'exigences rejetées par les femmes qui motivées par leur propre emploi refusent de collaborer » (Nicole-Drancourt, 1989, p. 66). Des exemples d'échecs de proche qui se sont endettés après la faillite de leur entreprise peuvent aussi les dissuader de passer à l'acte.

**Jean, Jacques et Vincent, « ma femme est du genre prudente »**

**Jean, autodidacte, 43 ans** « *Moi ça m'intéresserait, j'avais même pensé à un moment créer un restaurant, purement et simplement ! Mais mon épouse n'est pas d'accord et à partir du moment où il y en a un qui n'est pas d'accord, c'est même pas la peine. Pour quelle raison ? Le risque financier, et comme c'est une financière ...* »

**Jacques, autodidacte, 46 ans** « *Moi je voulais créer un magasin de sports, mais spécialisé plutôt dans le cycle, dans le VTT et tous accessoires, là où j'habite, du cycle il n'y en a qu'un et il est assez vieux, j'aurais aimé faire ça ! Mais ça m'aurait demandé une mise de fonds importantes et ça me gêne un peu. Votre femme vous aurait suivi dans ce projet ? Elle préférerait que j'intègre une structure, elle est pas trop aventureuse, ma femme, elle est plutôt du genre très prudente et comme l'héritage est à elle ... Vous savez on a toujours des exemples, des amis qui se sont fait arnaquer, ils avaient monté plusieurs restaurant à trois, il a cautionné les deux autres et ils avaient rien payé, ni les ASSEDIC, ni les URSSAF des employés, il s'est retrouvé à vendre son appartement !* »

**Laurent, technicien promu, 46 ans** « *La consultante de l'APEC nous a dit que la création d'entreprise, c'est un investissement aussi de notre famille, et le risque est important, donc ... J'ai encore des enfants jeunes, et je dois encore travailler 20 ans, c'est un argument à prendre en considération, soit de créer son propre emploi en profession libérale, soit de créer même une entreprise ... Mais ma femme est plutôt mitigée, à cause des risques juridiques, financiers ... Elle est fille d'entrepreneur !* »

Leurs conjointes sont en effet conscientes que la création d'entreprise n'est pas la panacée et que le risque d'échec est élevé (1 entreprise sur deux ne passe pas le cap des trois ans selon l'INSEE). Or pour ces cadres ayant touché des indemnités élevées et avec un niveau d'Assedic important, il n'y a pas vraiment l'obstacle financier qui se pose souvent aux autres chômeurs. Même les cadres dirigeants qui vivent un accident de carrière préfèrent souvent la création d'entreprise à l'acceptation d'un poste déqualifié, ce qui débouche souvent sur un échec, à part dans l'activité de conseil. « Le dirigeant d'une petite entreprise doit intervenir personnellement dans la sphère opérationnelle et doit travailler avec des ressources limitées, deux choses dont les ex-PDG de grandes entreprises ont perdu l'habitude » (Bouchiki, Kimberly, 1996). Les conseillers des cabinets d'outplacement ou de l'APEC essayent souvent d'évoquer les implications personnelles, pour éviter les conséquences individuelles d'une faillite liées à un projet mal ficelé, mais il est difficile d'évaluer la validité d'un projet *a priori*.

Mais certains expliquent leur réticence aussi par une différence de mentalité, les cadres sont dévoués à l'entreprise, mais ont construit toute leur carrière dans le salariat. On peut rappeler que la distinction entre 'cadres' et 'patrons' a été à l'origine de l'unification

symbolique de la catégorie cadre autour de 1936 (Boltanski, 1982). Ce ne sont pas tous des entrepreneurs potentiels, et les bilans de compétence souvent les mettent en garde sur les capacités nécessaires pour créer leur propre entreprise, en plus des fonds propres. Frédéric par exemple formé aux Arts et Métiers ne se considère pas du tout comme un « entrepreneur potentiel », il a été échaudé par l'expérience de son échec en PME et cherche à réintégrer une grande entreprise avec un marché interne.

*« Je cherche à me reconvertir, quel que soit le statut »*

Devant l'obligation de « faire le deuil de son ancien emploi », et d'avoir un autre projet, les cadres peuvent reprendre des projets de primo-insertion non aboutis, ou construire des projets en lien avec leurs hobbies, ou avec leurs valeurs. De plus, pour **certaines professions (commerciales et technico-commerciales, publicité, communication)**, la reconversion est obligatoire pour les plus de 45 ans s'ils veulent retrouver un emploi. Ces projets peuvent être aussi réalisés par des cadres d'une trentaine d'années qui anticipent la difficulté des fins de carrière dans ces professions ou sont lassés par l'ambiance de concurrence acharnée entre commerciaux. Ces projets de reconversion concernent donc particulièrement les cadres fragilisés par la dévaluation de leur diplôme, que ce soit les techniciens promus ou les diplômés de petites écoles de commerce. S'il est difficile d'accepter un déclassement contraint dans son ancien métier, il semble plus facile d'accepter un déclassement « choisi » (sous contrainte) dans un autre domaine professionnel.

**Jacques, « commercial d'automobiles, ce sera toujours une passion »**

Après son bac G, Jacques rentre dans le secteur vinicole « *presque par hasard, on ne se posait pas de question, de l'emploi il y en avait plein* » au poste de contremaître et fait une carrière de cadre-maison, puisqu'il devient au bout de 18 ans « cadre » responsable de production. Il avait un rythme de travail soutenu, 12 à 13h par jour, ne faisait pratiquement aucune activité en dehors (à part du VTT et du ski pendant les vacances), et s'occupait assez peu de sa fille adolescente, prise en charge par sa femme, au foyer. « *Mon entreprise a regroupé sa production sur deux villes et fermé ce site, il y avait déjà des responsables de production là-bas, on allait pas en enlever un pour le remplacer par moi !* » Quand nous le rencontrons, il est à 43 ans depuis 3 mois en recherche d'emploi. Il essaye de se donner le cadre d'une journée de travail pour organiser sa recherche, « *je ne fais pas 12h par jour, je le fais plus cool, mais intérieurement ça me ronge. Même quand je fais du vélo, psychologiquement je suis bridé, j'y pense tout le temps* ».

Il avait un projet d'emploi alternatif, projet de primo-insertion non réalisé, mais il s'est vite rendu compte qu'il n'avait pas le profil adapté. « *A la limite, vous allez dire c'est un peu ridicule, mais avant d'être responsable de production, j'aurais aimé être commercial dans la vente de véhicules automobiles, ce sera toujours une passion. Et je l'ai pas fait, je ne sais pas pourquoi et là je me suis retrouvé en recherche d'emploi, donc j'ai postulé et j'ai pris des revers ... par des directeurs de ventes, certains sympas, d'autres pas sympas du tout et comme argument, on m'a sorti que je n'avais pas de formation commerciale déjà et de plus, quand on prenait des débutants, en général on les prenait jeunes !* »

Il envisage aussi une reconversion dans le technico-commercial, car les offres sont plus nombreuses que dans les postes purement techniques, mais les réponses sont toutes similaires. « *A chaque fois on m'a retourné : Mais vous avez pas de formation commerciale, faudrait au minimum une formation commerciale pour pouvoir ...* ». Il se renseigne sur les formations courtes en commercial (BTS de force de vente) pour passer cette barrière du diplôme. « *J'espère avoir un diplôme, pour pouvoir lever cet obstacle, je serai peut-être débutant, mais je pense pouvoir m'en sortir, j'aurai quand même un diplôme qui montre que j'ai suivi des études commerciales.* »

Une fois construit, ce projet se heurte souvent au problème d'absence d'expérience professionnelle dans le domaine, et donc de crédibilité. Ces cadres expérimentés en changeant de profession et même parfois de secteur se retrouvent dans la même position que les jeunes en primo-insertion, puisqu'ils sont « débutants » dans une nouvelle profession, sans expérience professionnelle en son sein, parfois sans aucun réseau relationnel. Il peut aussi exister des problèmes de solvabilité ou de débouchés de ce projet individuel idéal, par exemple dans les secteurs de la formation, du culturel ou de l'associatif. Comme pour l'instant les entreprises citoyennes sont encore rares, l'associatif recrute assez peu de cadres (et plus des emplois aidés, emplois jeunes ou CES) et l'artisanat est en déclin par rapport à la production industrialisée, ces beaux projets se révèlent donc être peu viables au niveau économique. Parfois, ce projet de reconversion doit même passer par une acquisition de compétences, par un détour par une formation, diplômante ou non, par un stage. Mais comme dans les cas de reconversions avec formation à partir de 50 ans, que d'énergie dépensée parfois comparativement à la probabilité de réussite du projet !

De plus le détour par la formation est parfois financé par les AFR, mais il est parfois aux frais des cadres, notamment quand ils décident de reprendre une formation universitaire. Annie a par exemple choisi après son BTS de Comptabilité préparé au GRETA de faire un Diplôme d'Etudes Comptables et Financières dans une école, l'ISEC, ce qui lui coûte 15 000F d'inscription. « *J'ai fait un dossier d'aide sociale, parce que je ne pouvais pas assumer un*

*truc pareil, ils m'ont accordé royalement 5 000 F. Alors j'ai négocié des paiements mensualisés et j'arrivais à devoir sortir 1 500F par mois sur mes indemnités Assedic pour faire ma formation, alors quelque part je trouve ça honteux, parce qu'on efface complètement tes droits à la formation, on te dit pour ne pas avoir la dégressivité, il faut faire une AFR, on oublie de te dire qu'il faut que tu payes tes cours ! »*

**« Je vais passer un concours de la fonction publique »**

Une autre possibilité de reconversion pour éviter le déclassement pourrait être aussi théoriquement le passage au statut public, notamment comme cadre A. Cependant, parce qu'il nécessite une préparation à un concours où la concurrence est très vive, ce projet est assez rarement évoqué. Pour les cadres plus âgés, ce projet est à la fois ardu au niveau intellectuel et peu aisé à mener de front avec une recherche d'emploi classique. Seuls quatre cadres sur 35 dans l'échantillon qualitatif avaient déjà passé un concours de la fonction publique, dans des domaines proches de leurs anciennes professions (droit, ingénierie, documentation, collectivités territoriales), et tentaient une seconde fois de le passer, mais sans grande illusion. Ancien cadre juridique des assurances, Annie a ainsi tenté le concours de la magistrature, réservé aux maîtrises et équivalences qui ont au moins sept ans d'expérience dans une profession juridique. *« C'est un peu un rêve, parce que c'est très dur, mais si je suis prise, d'autres problèmes se poseraient, parce que je serais mutée partout en France. Mais avec la rémunération qui est proposée, mon mari pourrait largement ne pas retravailler tout de suite si jamais il perd son emploi pour me suivre »* (Annie, 45 ans).

A la fois en raison de valeurs différentes entre les « gens du public » et les « gens du privé », et aussi en raison d'une sélection à l'entrée (concours et parfois limites d'âge), ce projet séduit moins les cadres que le projet d'indépendance. A 46 ans, Laurent va essayer également de passer des concours d'ingénieur dans les collectivités territoriales, mais il est difficile d'interrompre sa recherche d'emploi pour préparer un concours, surtout quand sa femme ne travaille pas et qu'on a de petits enfants à charge (3 et 6 ans). *« Aujourd'hui, je n'ai pas un projet qui est très clair, parce que je suis ouvert, je ne suis pas sur une seule piste. Ça peut être salarié dans un organisme d'aménagement urbain, j'ai aussi comme pistes la création d'entreprise et les concours administratifs de la fonction publique territoriale. Mais le problème des concours administratifs sur titres, c'est qu'il faut les préparer un minimum, ça prend du temps, et puis il y a un certain écrémage. En plus, on n'a pas un boulot sûr derrière, puisqu'on est sur une liste d'aptitudes, il faut ensuite encore trouver le poste »* (Laurent, 46 ans).

## La durée de chômage, facteur explicatif en dernier ressort du déclassement

Souvent le projet s'élargit progressivement à partir du métier antérieur, en terme de fonction, puis de secteur, et les projets de reconversion puis de création d'entreprise sont envisagés, et enfin les projets de déclassement, souvent après au moins deux ans de chômage. Ce ne sont donc pas les projets, l'autonomie et la motivation qui manquent à ces cadres au chômage, mais les jeunes diplômés qui ont autant de projets et de dynamisme et des exigences en terme de salaire et de temps de travail moins élevées, passent avant eux. La durée de chômage semble donc expliquer en partie la diminution progressive des exigences. Mais les autodidactes peuvent accepter plus facilement de remobiliser des identités professionnelles antérieures, notamment dans les professions administratives et commerciales.

### **Denis, l'élargissement progressif du projet**

Denis cadre autodidacte ayant fait sa carrière dans les GSB, a suivi de nombreuses formations en management tout au long de sa carrière, mais uniquement des formations internes. A 43 ans, il se retrouve depuis un an au chômage.

Le premier mois, son projet était centré sur son ancien poste et son secteur, « *puisque'en 3 jours je suis opérationnel* ». Puis il a essayé de mettre en action le principe de transfert de compétences : management et gestion (dans des magasins alimentaires, centres de profit, magasin de téléphonie, prêt-à-porter), mais il lui faudra se familiariser au produit et à l'organisation. Il a aussi pensé à l'indépendance, que ce soit un magasin de bricolage, un restaurant ou des franchises, il a monté des business plans, rencontré des spécialistes de ces domaines, mais il n'a pas les ressources financières nécessaires. « *Reprendre un magasin de bricolage, ça m'intéresse, il y en avait un dernièrement à vendre, mais ils le vendaient 5 millions !* » En ce moment, il a rencontré par le réseau de l'AVARAP un "porteur de projet" avec qui il pourrait s'associer comme directeur commercial à un guide gastronomique. Il a aussi le projet de se former à Internet.

Le statut cadre lui importe peu, par contre il cherche un poste où il puisse manager une équipe, il ne veut pas travailler seul. Pour l'instant, il pense pouvoir éviter un boulot alimentaire d'employé, mais sait qu'il pourra être un jour obligé de la faire. « *Demain, je peux trouver une place de vendeur à 7 000F par mois mais ... je pourrais, mais je me dis que j'ai 15 ans d'expérience, j'ai des compétences, que j'utiliserai pas comme vendeur. Et puis vu mon CV, ils ne m'embaucheront pas comme vendeur. Il faudrait que je fasse un CV vendeur, que j'occulte une partie de mes compétences ... peut-être qu'un jour je serai amené à le faire.* »

Des diplômés comme des autodidactes sont parfois obligés au bout d'une **durée de chômage importante** de postuler sur des postes non-cadres qui correspondent à peu près à la même activité de travail, notamment dans les professions administratives et commerciales. Cependant, s'ils retrouvent un emploi non-cadre, ils le considèrent comme un emploi d'attente, une déqualification temporaire, acceptée dans le cadre d'une stratégie à plus long terme de reconquête du statut cadre. Cette acceptation du déclassement se justifie pour différentes raisons selon les individus : se refaire un réseau, interrompre un chômage de longue durée, faire face à des difficultés financières. Annie par exemple accepte d'interrompre une formation planifiée sur 3 ans en AFR pour intégrer un poste déqualifié dans son ancien secteur (les assurances), parce qu'elle a très envie de retravailler et de réactualiser

ses compétences techniques. Mais elle prend le risque en acceptant un CDD de même niveau que la rémunération Assedic de se retrouver ensuite avec des allocations moins élevées.

**Annie, « Pour le provisoire, on s'en fout du statut, mais je tiens à mon poste de cadre ! »**

Après son diplôme de Sciences Politiques à Aix-en-Provence, Annie rentre dans une grande mutuelle d'assurances, où elle restera 18 ans comme cadre technique rédactrice de contentieux et syndicaliste CGT-cadres. Elle réussit à négocier son licenciement après un an de pressions pour la faire partir volontairement et part en confiance : « *J'étais intimement convaincue qu'avec l'expérience que j'avais, la valeur professionnelle que j'avais, je trouverai du boulot très rapidement.* ». Mais hélas, au bout d'un an de recherche intensive, elle n'a toujours rien trouvé. Elle décide alors de rajouter une corde à son arc, en faisant une formation en comptabilité, avec une AFR (Allocation Formation Reclassement) de trois ans, avec un BTS préparé au GRETA, un DECF puis éventuellement un diplôme d'expertise-comptable. Ce projet n'est pas véritablement un projet de reconversion, mais plutôt un projet de retour aux études. « *Moi je voulais plutôt m'orienter vers les Ressources Humaines, mais l'ANPE m'a dit : y a rien dans les RH dans la région, faites plutôt comptabilité, donc j'ai gentiment fait une AFR en comptabilité.* » Elle continue à chercher activement pendant sa formation.

A 45 ans, elle accepte cependant d'interrompre au bout d'un an et demi cette AFR pour accepter un CDD de 6 mois rédacteur de contentieux niveau employé, payé d'un même montant que les Assedic, parce que « *d'un côté ras-le-bol d'être au chômage, et de l'autre très très envie de travailler ! C'est un peu de dignité retrouvée, parce que gagner sa vie, c'est une valeur importante pour moi, et c'est retrouver tout le circuit social, les relations sociales, et se remettre dans le bain, parce que c'est une profession où les choses changent très vite, ça faisait pratiquement deux ans que je ne travaillais plus, il fallait remettre le pied à l'étrier.* »

Mais pour elle, ce déclassement n'est que temporaire, elle cherche à retrouver son statut de cadre : « *Pour le provisoire, on s'en fout du statut, mais je tiens à mon poste de cadre, j'estime que je le mérite, de toute façon, c'est normal.* » Elle refuse de postuler sur des emplois trop déqualifiés qui ne correspondent pas à ses compétences. « *J'ai pas envie de rechercher un boulot dans n'importe quoi où je ne suis pas compétente. Ou ce sera l'assurance, ou l'hôtellerie, ou avocat, mais j'ai pas envie d'aller vendre des radiateurs, ou même des encyclopédies juridiques !* ». Elle a en effet un projet alternatif de monter un hôtel au Québec avec son mari, mais ils n'arrivent pas à vendre leur villa pour s'en servir comme apport personnel. Elle tente aussi pour la deuxième fois le concours de la magistrature qu'elle prépare avec des cours du soir à l'université de Droit.

Mais elle commence à se demander si on lui reconnaîtra encore son statut de cadre. « *Mais moi je me pose la question, ma maîtrise date d'il y a 20 ans, j'ai été cadre pendant 18 ans, aujourd'hui j'ai accepté un emploi d'employé pour m'en sortir, est-ce que demain j'ai encore accès à l'APEC ? Il arrive un moment où je n'aurais même plus le droit de m'inscrire à l'APEC pour trouver du travail de cadre !* »

Certains au bout de très longues durées de chômage sont prêts à accepter n'importe quel emploi, même des emplois aidés comme des CES pour réintégrer le marché du travail. B. Appay (1998) donne elle aussi un exemple d'acceptation de la « chute » professionnelle d'une femme cadre au chômage depuis quatre ans, finalement prête à accepter n'importe quel travail pour n'importe quel salaire. « *Martine s'est construite en cohérence avec une histoire sociale qui pendant trois décennies a permis à des femmes autodidactes, jeunes et entreprenantes d'entrer dans le salariat et d'y faire carrière. Mais sa chute révèle crûment que l'âge, le sexe, l'absence de diplôme et la santé dégradée sont devenus, et plus que jamais en cette période de précarisation sociale, des facteurs d'élimination* » (Appay, 1998, p. 99). Luc a lui aussi vécu la chute, puisque cet ancien directeur marketing accepte après une année sabbatique et trois ans de multiples projets de création de se réinsérer sur un contrat CES.

**Luc, « comment j'ai accepté un CES dans une entreprise d'insertion »**

Après un début de carrière comme ingénieur en informatique, Luc s'est reconverti dans le commercial après un passage par l'IAE et un DESS à 30 ans, il a ensuite fait une carrière comme directeur des ventes France de plusieurs constructeurs informatiques. Il ne comptait pas son temps, ni ses déplacements, et c'est sa femme institutrice en trois quart temps qui se chargeait de l'éducation de son fils. Mais à la suite d'une restructuration, l'entreprise veut se débarrasser de lui, mais comme elle se targue de ne jamais licencier, il subira des pressions pour le pousser à la faute ou à la démission pendant un an.

Cet ancien directeur marketing d'une grande entreprise d'informatique, après une année pour « souffler et se restructurer » a eu pendant deux ans un projet large d'indépendance (un hôtel, un magasin de mobilier oriental, une usine de bouchons, photographe scolaire). Ce projet n'a pas abouti, en raison notamment de l'absence de débouchés de ces marchés peu porteurs et de l'absence de prêts des banques. Il a remonté ensuite un projet cadre précis : se reclasser de nouveau dans un poste de directeur commercial, mais dans d'autres secteurs que l'informatique, qui lui rappellent le harcèlement moral dont il a été l'objet. « *Je cherche un poste de cadre, j'ai toujours été cadre, depuis mon premier boulot !* ».

Il accepte ensuite un poste d'employé, chargé de mission dans une entreprise d'insertion d'intérim social sur un CES, qu'il justifie ainsi : se créer de nouvelles opportunités. Dans ce cas par exemple, à 49 ans, depuis 4 ans au chômage, cet homme marié à une institutrice, chômeur en fin de droits, ne touche plus aucune rémunération sociale, le RMI étant octroyé suivant les revenus du couple. « *Je me suis retrouvé avec un milieu culturel, intellectuel, matériel, que jamais j'avais fréquenté, jamais j'avais travaillé dans ces conditions, je suis vraiment tombé très très bas. Mais l'aspect positif, ce pour quoi j'avais accepté cette fonction, c'est d'abord : "Je vais travailler, même si je gagne 1.000 F par mois, c'est 1.000 F par mois !" et puis surtout je vais voir des entreprises, en voyant des entreprises, ça va me redonner une vie sociale et peut-être ça va me donner des opportunités, je vais ouvrir mes oreilles, je vais voir ce qui se passe dans les entreprises, et puis je vais contacter des organismes sociaux pour trouver des intérimaires. J'ai rencontré les directeurs d'ANPE, le directeur régional, je suis allé voir pleins d'organisations comme ça, où là aussi j'ai pu essayer de me vendre moi-même.* » Mais ce CES est interrompu au bout de trois mois, pour des raisons d'une mauvaise gestion financière de cette entreprise d'insertion, et il se retrouve de nouveau au chômage.

Avec la durée de chômage, la situation financière commence à se dégrader ; les cadres peuvent tenir d'autant plus longtemps qu'ils sont partis d'un montant d'allocations élevé, avec une prime de licenciement importante, ou que leur patrimoine est élevé. Si éventuellement le conjoint ou la conjointe travaillent, la pression financière est moindre, et cela peut leur permettre de résister au déclassement plus longtemps (ce qui montre que ce n'est pas la durée de chômage en elle-même qui est la variable déterminante). François accepte désormais un poste de dessinateur industriel dans des bureaux d'études, sa première qualification, alors qu'il a été cadre technico-commercial, mais ne retrouve pour l'instant à 50 ans que du travail au noir.

**François, « au début on est un peu fier, puis petit à petit on grignote »**

Après un bac technique de dessinateur industriel, et une tentative aux Beaux-Arts, il commence à travailler comme dessinateur dans différentes sociétés puis comme responsable du bureau d'études. La première restructuration lui donne envie de s'installer comme artisan-maçon pendant 5 ans, mais le rythme de travail est effréné, 18h par jour et il reprend un poste de dessinateur. Il devient technico-commercial à statut cadre dans une société américaine de construction de grandes cuisines, mais est licencié après une restructuration. Quand je le rencontre, il a 50 ans et depuis 2 ans, il recherche un poste de dessinateur industriel non cadre.

*« Souvent on vous dit : mais il y a du travail, pourquoi vous ne trouvez pas d'emploi ? Mais qu'est-ce que je vais faire ? Oui, je peux faire balayeur, c'est vrai que si je veux travailler, je peux travailler tout de suite, mais il faut savoir aussi ce que je vais faire, à quel prix. Au début, on est un peu fier, on essaye d'avoir le même salaire, et au fur et à mesure, on le grignote et arrivé aujourd'hui au bout de 2 ans, mon salaire est divisé par deux, pour avoir la même prestation. Mon meilleur salaire, j'étais à 18 000, et dans le dernier emploi j'étais à 8 500 F, ça fait la moitié, là je vais recommencer à 10 000 F, j'ai augmenté, je suis content. Alors vous prenez un coup au moral, mais financièrement aussi, vous êtes complètement laminé, et pour se sortir de ces situations là, c'est pas facile ! »* Pendant cette période, il a souvent travaillé comme dessinateur industriel dans des bureaux d'études, mais non déclaré.

Par contre, en raison de pressions financières fortes, comme un crédit élevé pour une maison, la résistance au déclassement est parfois inenvisageable, et les emplois alimentaires sont acceptés, ce qui entraîne souvent une spirale de déqualification. Jean par exemple a les banquiers sur le dos, car il avait pris un crédit élevé pour acheter son mas qu'il n'a d'ailleurs pas fini de restaurer, et est obligé d'accepter toutes les opportunités d'emploi, mais progressivement perd son ancienne identité professionnelle : il devient progressivement chef de chantier et non plus cadre technico-commercial.

**Jean, comment passer du statut ingénieur au statut ouvrier-menuisier**

Après son CAP d'électricien, il rentre comme ouvrier qualifié à la chaîne chez un constructeur de central téléphonique, mais après 3 mois devient meneur de cadence puis contremaître. Il va « monter petit à petit » selon son expression, de technicien à chef d'atelier puis responsable d'agence, dans le secteur de l'informatique en démissionnant des postes dès qu'il trouve une opportunité plus intéressante. « *Je me formais tout seul, je lisais la documentation technique en anglais, il n'y avait aucun problème.* » Dans sa jeunesse, il prend un deuxième emploi le week-end de VRP en électronique pour payer l'installation du ménage. Pour lui octroyer le statut d'ingénieur, une entreprise lui finance à 30 ans une formation en cours du soir au CNAM où il passe un bac d'électronique, qui lui permettra de devenir responsable régional pour l'Est et le Sud de la France de la maintenance pour un constructeur informatique. Cependant, le réseau des agences est restructuré, il est muté à Paris et subit des pressions pour démissionner, il est finalement licencié à 43 ans. Au moment de l'entretien, à 46 ans, il a perdu ce poste à responsabilités depuis 3 ans et ne retrouve que des CDD non cadres depuis.

Quand l'entreprise de sa femme (directrice du personnel) est restructurée, elle est mutée en Suisse, et il trouve là-bas un poste de VRP (avec un salaire fixe de 7 000F et le reste en commissions) qu'il quitte quand sa femme est de nouveau mutée dans le Sud de la France. Il retrouve ensuite un CDD de 3 mois de chef de chantier (statut ouvrier-menuisier) sur des salles blanches chez un sous-traitant de l'entreprise de sa femme, grâce à son appui. Il cherche actuellement un poste d'ingénieur de maintenance en informatique. « *Mais mon problème c'est l'âge ! A 46 ans, on est vieux ! On me l'a dit clairement que si j'avais eu 30-35 ans, j'aurais été embauché. En plus de ça, je suis spécialisé en gros systèmes, alors que là on s'oriente plutôt vers le PC, la micro-informatique.* » Il reconnaît que ses compétences techniques sont un peu dépassées et pense avoir plus de chances comme chef de chantier.

Les projets de création d'entreprise ou de reconversion sont évoqués par une grande partie des cadres rencontrés, notamment quand la recherche d'emploi dure depuis six mois.

Mais tous les cadres au chômage n'ont pas un projet précis, soit parce qu'ils n'ont pas encore vraiment commencé leurs recherches, soit parce qu'ils sont progressivement découragés devant l'échec de leurs différentes tentatives. Les circonstances du départ de l'entreprise, mais surtout l'âge sont les facteurs explicatifs de l'absence de projet.

L'absence de projet : à la recherche de motivations ou le découragement

« *Je me suis pris une année sabbatique pour me retrouver* »

Ceux qui n'ont pas encore commencé leurs recherches sont souvent **depuis moins d'un an au chômage** et en quelque sorte prennent un peu de temps avant de se relancer dans un autre projet d'emploi. En général, les circonstances du licenciement expliquent cette 'pause' dans la recherche d'emploi, le départ de l'entreprise s'étant passé dans de mauvaises conditions (pressions au départ, licenciement pour « faute grave », négociations tendues ...). Certains cadres ont eu besoin de quelques mois pour souffler après le divorce avec l'entreprise et n'ont donc pas effectué de démarches pendant un petit moment. Ces cadres restent focalisés sur cet échec passé, sur un emploi et une réussite professionnelle que souvent ils idéalisent et ils n'arrivent pas à comprendre l'enchaînement de circonstances qui a entraîné leur départ dans un climat douloureux. Ils n'ont donc en général pas l'envie, ni la motivation pour se relancer dans une nouvelle recherche d'emploi, et prennent du temps pour « se restructurer », comme Luc.

**Luc, « J'ai eu besoin de me retrouver, de me restructurer »**

Quand je le rencontre, à 49 ans, cela fait 4 ans qu'il a quitté cette entreprise, et n'a réussi qu'à obtenir un CES dans une entreprise d'insertion qui s'est terminée 6 mois auparavant. Dans son cas, il a eu besoin de prendre un an de « vacances » pour se remettre de son licenciement, de prendre du temps pour réaliser des activités de loisir et pour réorganiser sa vie personnelle.

*« Je me suis dit : je vais me replacer sur le marché du travail très facilement, j'ai une bonne base de formation, une bonne expérience professionnelle, mais avant tout il m'a fallu reprendre pied, émerger du fond de l'eau où j'étais et je ne sais pas dire, mais je ne crois pas que j'ai pensé tout de suite à rechercher du travail, en me disant "Bon, je vais le faire tout de suite : les petites annonces, les machins, les trucs..." J'ai eu besoin de me retrouver, de me restructurer, j'étais perdu, j'avais pris vraiment des coups de poing de partout, j'étais défiguré. Et donc j'ai rien fait la première année, ou plutôt je me suis occupé de moi... j'ai bougé, j'ai été voir des amis, j'ai fait du vélo, j'ai fait du bricolage, je lisais beaucoup, je ne lisais plus la presse depuis longtemps, je me suis occupé de classer mes affaires chez moi, j'avais des choses qui traînaient depuis 20 ans et dont je ne m'étais jamais occupé, donc j'ai classé tout ça : les photos par exemple, j'avais tout mis ça dans des boîtes à chaussures, tout était mélangé, j'ai fait des albums. J'ai eu en fait envie de réorganiser ma vie. »*

Le projet dépend aussi de la manière dont le cadre interprète cet événement qu'est le chômage. Pour certains, il peut être interprété comme l'échec d'une vie antérieure consacrée au travail, puisque le résultat de cet investissement énorme en temps et en énergie débouche sur un licenciement. Passé le choc du départ de l'entreprise, le début du chômage peut être

présenté aux autres (et parfois à soi-même) comme un temps de vacances, de longues vacances, ce qui leur est arrivé très peu, voire même depuis le début de leur carrière.

Dans cette période de découverte du temps libre, certains essaient de réaliser des activités sportives, culturelles ou de prendre du temps avec leur famille ou leurs amis, ce qui leur était difficile de faire lorsqu'ils étaient en activité. A tout âge, la période de chômage peut être interprétée comme un moyen de prendre un peu de distance avec la valeur-travail et de cultiver d'autres pôles d'activités. Catherine s'était ainsi lancée dans le travail pour ne pas faire une dépression après que son ami l'ait quitté, et essaye de profiter de ce licenciement pour faire le point avec elle-même et « se retrouver ».

**Catherine, « La folle du travail prend une année sabbatique »**

Après une école de commerce, Catherine s'est beaucoup investie dans sa carrière, et était très fière de n'avoir jamais été plus d'un mois au chômage en 10 ans et 5 entreprises différentes. Elle rentre d'abord comme acheteur dans l'édition, mais déménage pour suivre son compagnon et retrouve un poste d'attachée commerciale dans une agence d'intérim, dont elle devient la directrice au bout de 6 mois. Elle redéménage pour suivre son compagnon et fait plusieurs postes qui ne la satisfont pas, cadre administratif dans une agence d'intérim (6 mois), commerciale pour une marque de papier peint (6 mois), puis trouve enfin un poste de directrice d'agence dans un organisme patronal gérant le 1% logement. Elle se sépare de son compagnon, reforme un couple avec un cadre à hautes responsabilités, mais qui la quitte au bout de 3 ans, parce qu'il trouve qu'elle travaille trop et qu'elle est toujours absente. Elle traverse une période assez noire, puisqu'elle a sur le dos un crédit pour une maison désormais trop grande pour elle, elle n'a plus le même dynamisme dans son travail, elle change de poste pour avoir plus de temps pour se restructurer. « *Je me suis aperçue que pour l'entreprise, j'étais dévouée corps et âme. Quand je n'ai plus été en couple, il me restait l'entreprise et tous les enjeux affectifs je les ai rebalancé dans l'entreprise, c'était ma vie.* » Mais une restructuration modifie les conventions collectives, diminuant fortement son salaire, et refusant de signer ce nouveau contrat, elle est licenciée. Quand nous la rencontrons, à 37 ans, elle est depuis deux ans au chômage, dont une année sabbatique.

*« Quand j'ai quitté l'entreprise, je ne me suis pas dit : je vais travailler tout de suite, je vais m'occuper de moi, de tout ce que j'ai pas pu faire depuis 10 ans, où je n'ai pratiquement jamais pris de vacances. Pendant un an, j'ai fait mon théâtre, mon expression corporelle, ma danse, ma peinture, mes lectures, mes voyages, mes copains et copines, mes sorties. (...) Je me suis donnée le droit de vraiment faire ce que j'avais toujours eu envie de faire, mais que j'avais jamais pu faire, j'avais jamais eu le temps. Comme une année sabbatique. J'avais la peur au ventre de m'arrêter de travailler, j'avais les larmes aux yeux, mais ça a été un défi sur moi-même. »*

**« De toute façon, vu mon âge, je n'ai plus aucune chance de retrouver »**

Avoir plus de 50 ans signifie ne plus être dans les normes du cadre « recruté », et dans certaines professions commerciales, le seuil-limite peut descendre à 40-45 ans. Les cadres âgés essaient donc de dissimuler leur âge en ne l'indiquant pas sur leur CV, mais sans grand succès : un CV où l'âge n'est pas indiqué est en général un CV d'un cadre de plus de 45 ans ! L'âge semble être le facteur explicatif principal du découragement des cadres qui ne cherchent plus d'emploi et déclarent ne plus souhaiter travailler dans l'échantillon longitudinal extrait de l'enquête Emploi. Ce sont en effet en majorité des cadres de plus de 50 ans (86 %), plus masculin et moins diplômé que l'ensemble des cadres. On peut voir une différence très nette entre les cadres de moins de 40 ans qui sont très peu nombreux à

abandonner la recherche d'emploi (7 % de ce sous-groupe) et souhaitent tous toujours travailler, alors que les plus de 50 ans répondent à 88 % qu'ils ne souhaitent plus travailler. Cela confirme l'idée que les cadres ont intériorisé les difficultés de retrouver un emploi à plus de 50 ans, puisque la raison principale avancée pour expliquer cette non-recherche d'emploi est « trop âgé suivant les critères des employeurs » (40 %), loin devant « n'a pas le droit –est en pré-retraite » (19 %).

Les cadres de plus de 40 ans ont pris conscience que leur âge est un handicap lors de la lecture des petites annonces, ce qui a parfois été confirmé lors d'entretiens. Mais les exigences salariales des cadres âgés sont aussi souvent trop élevées par rapport au marché du travail actuel, en raison de l'importante augmentation de salaire qu'ils ont eu dans les années 70 et 80. Au début de la période de chômage en tout cas, le niveau élevé des allocations de chômage est un frein à l'acceptation d'emplois déqualifiés. « Le travailleur âgé ne prend pas conscience sur-le-champ de son handicap, n'est pas immédiatement brisé et d'autre part ne renonce pas à trouver du travail et à chercher quand il est mis au chômage » (Ledrut, 1966, p. 261).

#### **Charles, le « préretraité virtuel »**

Après avoir interrompu ses études jeune en raison du décès de son père, et commencé à travailler comme ouvrier, Charles s'est investi dans les cours du soir et obtient son diplôme d'ingénieur CNAM à 31 ans. Il fait ensuite une carrière dans le secteur thermique / climatique, et devient directeur général d'une PME pendant presque 20 ans. Il en est licencié pour « faute grave » au moment où le fils du propriétaire reprend la succession, histoire qui se règle actuellement aux prud'hommes. S'il retrouve très rapidement le même poste grâce à ses relations dans le secteur, cette situation stable ne dure que 6 mois, car cette PME ferme pour raisons économiques. Quand nous le rencontrons, il se retrouve à 55 ans pour la deuxième fois au chômage en un an, au bout de trois mois de recherche, avec une femme au foyer et une fille étudiante encore à sa charge. Au premier abord, il est un chômeur actif, puisqu'il envoie des lettres, passe des entretiens pour des postes de DG, participe à un « service emploi » d'une caisse de retraite, mais l'envie de se battre s'est émoussée.

*« Moi je vais être catégorique, quand vous avez dépassé les 50 ans, y a plus de boulot, puisqu'on vous largue parce que vous gagnez déjà trop, c'est pas pour vous réembaucher ... (...) Mais j'ai l'idée que je retrouverais jamais plus de boulot, voilà, pour vous le dire et j'ai fait toute ma planification pour arriver à 60 ans, l'âge de ma retraite, sur le plan financier. Il recherche un poste de Directeur Général d'une PME, son ancien poste. Accepter un poste d'ingénieur climaticien, comme au début de sa carrière, est envisagé comme le dernier recours s'il a des besoins financiers avant la retraite. « Je vais toucher environ 16 ou 17 000 net aux Assedic, il me faudrait donc un salaire de plus de 20 000 pour que ça soit intéressant. Alors du boulot, je vais peut-être en trouver, mais au ras des pâquerettes, quand je serais au SMIC en fin de droits, j'irais faire le boulot d'ingénieur climaticien, vous savez les petits calculs, les trucs à 12 000 bruts par mois ! Je pourrais peut-être bricoler deux trois CDD à bricoler, par rapport au SMIC que j'aurais dans les deux dernières années de 58 à 60 ans, parce que vous savez que c'est dégressif, bof, je bricolerai. » Il envisage de demander à être dispensé de recherche d'emploi, si cela lui permet de conserver un certain niveau de vie.*

Si avec l'allongement de la durée du chômage, ces cadres âgés ont diminué leurs exigences en terme de poste et de salaire, ils cumulent deux handicaps : leur âge (qui a augmenté d'ailleurs pendant cette recherche) et leur durée de chômage. Certains peuvent donc demander à être dispensés de recherche d'emploi, ce qui permet de toucher les allocations jusqu'à l'âge de la retraite (sous certaines conditions) et de disparaître des chiffres du

chômage. Mais cet abandon de la recherche d'emploi est pour la majorité d'entre eux difficile, car elle heurte le rôle considérable qu'a joué leur activité professionnelle dans leur existence.

**Régis, « Si on ne veut plus de nous, qu'on nous foute la paix ! »**

Après avoir passé 3 ans à essayer de créer son entreprise, Régis a changé complètement de projet. Il s'oriente alors "vers un vieux rêve, de partir vers la formation", à travers deux stages en un an, "Accompagnement du Projet Professionnel en Entreprise" (avec l'APEC) et une "Formation au métier de formateur". « *Ma femme est institutrice et directrice d'école, j'ai une fille qui se dirige vers l'enseignement et j'ai une sœur qui est prof d'histoire géographie sur Aix, j'ai fait 18 ans dans des associations de parents d'élèves comme président, secrétaire ou trésorier. Il y a un atavisme tourné vers l'enseignement sous différentes formes.* » A 55 ans, il tente donc une reconversion qui l'intéresse, mais est-elle viable économiquement ? Il a découvert ensuite la précarité des formateurs : « *Actuellement un formateur touche aux alentours de 5 000 F, sous forme de CDD de 3 ans, 5 ans, le CDI ne fonctionne pratiquement plus, pour les nouveaux qui arrivent, ils se retrouvent avec des CDD de bouche-trous ou des vacances, donc si on parle de vacances pour travailler une heure par semaine à Marseille, ça va me coûter plus cher en transport. Si je travaille 8 jours d'affilée, ça en vaudra peut-être la peine, mais pas si c'est une vacation là et une autre là. (...) Avec ma femme on en a discuté, il me reste 4 ans pour arriver à la retraite, en 2004-2005, qui sera une retraite par rapport à ma carrière professionnelle, donc elle va pas être très grosse, mais bon, je suis en train d'organiser la vie pour qu'on vive au maximum.* »

« *J'ai l'espérance que ça va déboucher, je me donne encore 6 mois, jusqu'à septembre ... Sinon je me dis que je me ferai dispenser de la recherche d'emploi. Je ne le ferai pas avec plaisir, mais il y a un certain fatalisme : si on ne veut plus de nous, qu'on nous foute la paix ! Si l'Etat n'a plus de besoin de gens qui travaillent, c'est son problème, moi je vais m'occuper à côté. Je m'occuperai, ce sera du dérivatif, de l'associatif, ma maison, de toute façon je dépenserai l'argent de ma retraite, donc l'Etat récupérera des impôts ... Mais j'aurai par contre plus de difficultés à aider ma fille à s'installer, parce qu'aujourd'hui ce sont les retraités qui aident les jeunes à s'en sortir ! »*

Cependant, ils ne peuvent se considérer eux-mêmes comme des 'préretraités anticipés' et continuent à organiser leur emploi du temps 'comme si' ils pouvaient encore retrouver un emploi. Pour s'installer dans un mode de vie de retraité, notamment en s'autorisant des activités associatives et bénévoles, il leur faudrait être sûr de ne pas retrouver un emploi. Ils sont donc dans un moment 'entre deux', où ils ne peuvent basculer dans le statut de retraité<sup>25</sup>. Charles par exemple est caractéristique du jobard 'aigri', il agit 'comme' si il croyait à ses démarches, mais intérieurement, il n'y croit plus : « Le jobard accepte en apparence sa perte, mais quel que soit le rôle qu'il est autorisé à conserver, il le remplira avec mauvaise volonté et sans conviction. Il agit conformément aux exigences formelles du rôle qui lui est confié, mais le vide de toute signification et cesse de s'identifier à lui » (Goffman, 1989, p. 292).

Même si par rapport au regard d'autrui, ils pourraient être considérés comme un préretraité. « *Je pense que mes filles ne prennent pas ça de façon trop dramatique, en s'imaginant que, bof ... je sais pas si elles ne me considèrent pas déjà comme un préretraité. Je pense pas qu'ils jugent ça dramatique pour nous les parents, je sais pas.* » (Charles, 54

<sup>25</sup>L'Enquête Emploi du Temps de l'INSEE montre qu'il existe une différence flagrante entre les emplois du temps des chômeurs et ceux des retraités en général. Les chômeurs gardent quand même une rigidité d'actifs dans le temps qu'ils passent à la maison : moins de sommeil, moins de temps passé à table, moins de télévision que les inactifs (Maurin, 1989).

ans). Il est actuellement en train de planifier ses finances jusqu'à l'âge de la retraite (60 ans), 'au cas où' il ne retrouve pas d'emploi d'ici là et donc est assez amer de constater que toutes les économies qu'il a réalisées pendant sa vie professionnelle serviront à nourrir sa famille pendant ses cinq ans (il a encore une fille étudiante à sa charge).

D. Schnapper avait montré en effet que le retraité est un véritable statut social, légitime par rapport au regard d'autrui, car il récompense les efforts de travail antérieurs, contrairement au statut de chômeur. Or à partir de 50 ans, et surtout de 55 ans, les travailleurs âgés peuvent être considérés comme des 'pré-retraités'. « Ayant le sentiment d'être trop âgés pour être réembauchés, certains souhaitent une retraite qui leur assurerait, en même temps que des ressources sûres, un statut social » (Schnapper, 1994, p. 243). Le **motif financier** est un des arguments avancés (en plus de l'âge, bien sûr) par ces cadres pour expliquer qu'ils ne peuvent pas se considérer et agir comme des retraités, même si cette période de chômage apparaît souvent comme une préparation psychologique à cette situation d'inactivité professionnelle. Ainsi par exemple, Jean à 46 ans préférerait être en retraite, mais n'accepterait ce statut que si la retraite en terme monétaire est assez élevée. « *Le moment de la retraite ? Si je pouvais déjà être à la retraite, je serais bien content ! Plus de souci de retrouver du travail, etc... Mais faudrait quand même que je sois au maximum de points, car quand on a les charges que j'ai, on ne peut pas avoir une petite retraite. Mais j'aurais assez d'occupation avec la construction de ma maison pour m'occuper, travailler je m'en ficherais complètement* » (Jean, 46 ans). De la même manière, Paul à 47 ans ne peut se considérer comme un retraité, même si ses enfants estiment qu'il a le droit de se reposer, parce que lui et sa femme se sont beaucoup fatigués pendant leur création d'entreprise. « *Avant la retraite, c'était une grosse rupture psychologique, mon père a fait une dépression nerveuse, car il ne savait plus quoi faire. Moi au contraire, j'ai l'impression de me préparer psychologiquement à la retraite et je sais que j'aurais assez de quoi m'occuper : mes petits-enfants, ma maison et mon jardin, mon club de jogging !* ». Tous ces cadres âgés aimeraient pouvoir se retirer du marché d'autre part, pour 'laisser la place aux jeunes', parce que leurs enfants ont eux aussi des difficultés avec le marché du travail, avec en plus la pression d'avoir des enfants en bas âge.

Dans la typologie élaborée par D. Demazière (1994a) sur les chômeurs de longue durée de plus de trois ans très faiblement qualifiés, l'idéal-type de « la trajectoire rompue et l'identité fataliste » pourrait se rapprocher de cette situation. Ce sont des chômeurs de plus de 50 ans, licenciés après longue expérience stable, qui ne sont pas prêts à accepter n'importe quel emploi et voient le chômage de longue durée comme un passage, en attendant le passage

au statut d'inactif (préretraité ou retraité, handicapé...), le seul statut convenable imaginable à leur endroit. Cependant, dans le cas des cadres, même s'ils sentent que leur retour sur le marché du travail sera difficile, ils ne peuvent pas s'en retirer complètement, parce qu'ils estiment que leurs compétences professionnelles les légitiment à revendiquer un droit au travail perdu. Ces exemples permettent aussi de confirmer l'hypothèse avancée par A-M. Guillemard (1991) selon laquelle il y a desinstitutionnalisation du parcours des âges, du cycle ternaire de vie (formation / travail / retraite). La retraite-couperet laisse place à de multiples formes de transition vers l'inactivité, plus ou moins encadrées. Ces dernières sont difficiles à gérer individuellement, parce qu'elles ne permettent pas de revendiquer un statut de substitution au travail reconnu et laissent les individus « entre deux », plus complètement focalisés sur le travail, mais pas complètement détachés de cette référence.

Faire des récits de vie avec des cadres au chômage est très instructif sur l'incessant travail de transaction biographique que chaque individu réalise. En effet, par différents outils (construction du CV, rencontre de consultants, préparation à l'entretien de recrutement), ces personnes sont amenées à construire des présentations différentes de leur parcours antérieur, ils permettent d'illustrer de façon extrême la notion d'identité narrative de P. Ricoeur (1985). « Elle n'est pas une identité stable et sans faille ; de même qu'il est possible de composer plusieurs intrigues au sujet des mêmes incidents, de même il est toujours possible de tramer sur sa propre vie des intrigues différentes, voire opposées ». Le CV a d'ailleurs souvent été utilisé dans nos entretiens comme un moyen de commenter les différents choix de présentation de la carrière antérieure, où les accidents de carrière, les emplois plus alimentaires ou les erreurs d'orientation ont souvent été gommées.

## Chapitre 4

### Le réseau et l'amitié :

### **l'opportunisme dans les relations sociales**

Les cadres au chômage sont caractérisés par l'intensité de leur recherche d'emploi, un activisme qui leur permettrait au moins la première année de différer l'expérience du 'chômage total'. Mais avec l'augmentation du taux de chômage des cadres dans les années 1990, cette 'sur-recherche d'emploi' s'est-elle intensifiée et diversifiée ? Sont-ils majoritairement dans un 'chômage différé' (Schnapper, 1994) ? Cet activisme est présenté comme une 'norme' dans les revues cadres, qui donnent le modèle comportemental des cadres ayant évité le chômage de longue durée, comme dans l'extrait suivant.

#### **La stratégie du réseau explique**

#### **« La reprise d'emploi rapide »<sup>1</sup>**

Echantillon : 20 cadres âgés de 37 à 51 ans, de formation et secteur très divers, ayant retrouvé un poste moins de six mois après leur licenciement. Six facteurs expliqueraient leur réinsertion rapide :

1) le refus du chômage : « Ces personnes réagissent à leur licenciement en refusant d'être au chômage : elles acceptent la première opportunité d'embauche, quitte à continuer à chercher si le poste ne leur convient pas. »

2) le sentiment d'urgence à travailler : « Elles éprouvent un sentiment d'urgence et se donnent un délai butoir (de six mois maximum) pour retrouver un emploi. »

3) l'acceptation sans colère : « Ces cadres éprouvent, mais surmontent le choc du licenciement, qu'ils ont souvent pressenti. De façon générale, ils choisissent de ne pas se lamenter ou se plaindre sur leur sort afin de consacrer leur énergie à la recherche d'emploi ; en cas de différend avec l'employeur, ils tentent de régler ce conflit le plus vite possible, afin d'avoir l'esprit libre pour chercher un emploi. »

4) une recherche d'emploi intensive et opportuniste : « Ces candidats pratiquent à temps plein une recherche d'emploi intensive et organisée. Ils pratiquent un opportunisme délibéré à l'égard de tout ce qui peut optimiser leur recherche. »

5) un réseau professionnel existant : « Ils présentent un carnet d'adresse fourni. Pour trois sur quatre, c'est l'exploitation du réseau professionnel qui les mènera à une nouvelle embauche, généralement en moins de trois mois. »

6) un réseau affectif solide : « Ces cadres bénéficient d'un soutien familial et conservent des liens sociaux (amis, activités associatives). »

<sup>1</sup> Etude réalisée par le Département Etudes et prospectives de l'APEC, octobre 1998, présentée dans *Courrier Cadre*, n°1295, avril 1999.

Les modes de recherche d'emploi peuvent être mis en relation avec des types de recrutement différents, et notamment une typologie en terme de distance / proximité spatiale (Lagarenne, Marchal, 1995). Les 'recrutements à distance' recouvrent des dispositifs standardisés, qui passent en général par l'envoi d'un CV, la réponse à une annonce ou une candidature spontanée. Un 'recrutement de proximité' passe par l'intermédiaire d'une relation commune entre le demandeur et le recruteur, où la confiance est centrale. Cette relation peut être un lien fort (amical ou familial) ou un lien faible (relations, anciens collègues, anciens étudiants d'une promotion ou d'une école) au sens de M. Granovetter (1974)<sup>2</sup>. Les intermédiaires spécialisés dans le conseil aux chômeurs cadres incitent énormément les cadres à recourir aux 'relations de proximité', à mobiliser leurs réseaux, surtout pour les cadres âgés, qui passent difficilement les sélections sur CV 'à distance'.

Les cadres devraient donc avoir une stratégie opportuniste dans leurs réseaux. « *Parce qu'ils permettent de rompre l'anonymat et la solitude. Parce que le vrai capital, aujourd'hui plus encore qu'hier, est un capital d'informations, qu'il faudra toujours savoir où et près de qui trouver la bonne adresse, le tuyau, le bon contact. Parce qu'ils servent à la fois l'affectif et la carrière, les réseaux ont un bel avenir devant eux* » (« Les nouveaux réseaux d'influence », *L'Express*, 01/06/2000). Une étude sur l'accident de carrière des cadres dirigeants des grandes entreprises (Bouchiki, Kimberly, 1996) avait montré qu'ils pouvaient envisager de mobiliser deux sortes de réseaux : les réseaux formels Grandes Ecoles - Grands Corps (avec une hiérarchie Inspection des Finances >> Mines > Ponts et chaussées) et aussi des réseaux informels plus efficaces (haute société protestante, franc-maçonnerie). Ces réseaux institutionnalisés avec une longue histoire sont le canal naturel de passage de l'information, qui permet le recrutement par cooptation des cadres dirigeants des grandes entreprises, qui sont en général formés dans le même 'vivier' de quelques Grandes Ecoles (Polytechnique, ENA, Centrale) et 'parachutés' ensuite dans les sphères de direction des grandes entreprises, comme l'ont montré toutes les études sur le recrutement des cadres dirigeants (Bauer, Bertin-Mourot, 1995).

Des associations traditionnelles de notables comme le Lyons Club et le Rotary Club sont aussi le lieu d'échange d'informations entre 'privilégiés', puisqu'on n'y est admis qu'après une double enquête professionnelle et personnelle, et en échange d'une cotisation non négligeable. De nouveaux réseaux pour les cadres dirigeants montent en puissance, comme le Siècle, un club de pensée et lieu de rencontre ; ou comme 30.com, réseau de

---

<sup>2</sup> La force des liens dépend de quatre principaux facteurs : fréquence des contacts ; intensité émotionnelle ; importance des services rendus ; degré d'intimité des échanges (Marry, 1992).

trentenaires occupant des fonctions de dirigeant dans des grands groupes ou dans des start-up. Mais aussi des regroupements professionnels, comme l'ANDCP (Association des DRH) ou les associations d'anciens de grandes entreprises (Procter et Gamble ; IBM ; Arthur Andersen).

Mais est-il si facile de mobiliser ses 'réseaux', d'adopter une démarche opportuniste par rapport à sa famille, ses amis ? Ces injonctions tendent surtout à redonner du blason à des structures corporatistes au sein de cette catégorie, notamment les associations d'anciens élèves de grandes écoles, et donc à mettre en scène l'importance du 'capital social' (Bourdieu, 1980). Selon L. Boltanski (1982), au sein des entreprises, le capital d'informations dont dépend la gestion de la carrière, est en effet très inégalement distribué en fonction de l'importance du réseau de relations informelles (familles, amis, amis de la famille) qui peut être mobilisé pour opérer des placements (et déplacements) les plus rentables. F. Dany (1997) a confirmé qu'au sein d'une grande entreprise comme EDF-GDF, le réseau est capital dans la gestion de carrière des cadres, du côté des cadres, comme de la hiérarchie. « Le réseau permet tout d'abord au cadre d'avoir accès aux informations nécessaires pour piloter sa carrière [...] d'être renseigné sur les profils recherchés, mais aussi sur les postes à briguer et les postes à fuir. [...] L'importance du réseau tient également au fait que si tous les postes ne sont pas fermés, les hiérarchiques tendent à recruter des cadres qu'ils connaissent ou qui leur ont été recommandés par des personnes qu'ils connaissent » (Dany, 1997, p. 316).

Cette règle du réseau serait la seule qui pourrait compenser la règle du diplôme. Les cadres autodidactes ou les cadres non 'héritiers' prennent-ils plutôt conscience de la faiblesse de leurs réseaux ?

#### **4.1. Une sur-recherche d'emploi qui s'intensifie et se diversifie**

Plus ou moins rapidement après le départ de l'entreprise, les cadres réorganisent leur journée et leur semaine autour de la recherche d'emploi, et cherchent à se donner un cadre fixe presque similaire aux heures de bureau, un planning (en fonction des lieux d'aide à la recherche d'emploi et des jours de parution des journaux et annonces). Cette 'sur-recherche' d'emploi, occupant tout le temps, même ceux normalement réservés aux loisirs, semble être leur moyen d'éviter la peur de l'inactivité. Ils multiplient souvent les contacts avec les intermédiaires de l'emploi (APEC, ANPE cadre, consultants, associations), et essaient d'organiser assez méthodiquement cette recherche, en améliorant progressivement leurs stratégies (de mobilisation du réseau notamment) et leurs outils de communication (CV, lettre de motivation). Malgré cette énergie dépensée, beaucoup trouvent que cette recherche ne les

occupe pas assez. L'absence d'un bureau, 'espace-temps' coupé de la maison, les empêche de faire la coupure entre le temps de travail et le temps hors-travail. Ce temps de recherche diminue progressivement avec l'allongement du chômage et est difficilement remplacé par d'autres activités (comme le montre une autre étude sur le temps du chômage de longue durée, Adelghi, 1992).

**Jean, « j'ai à peu près tout essayé »**

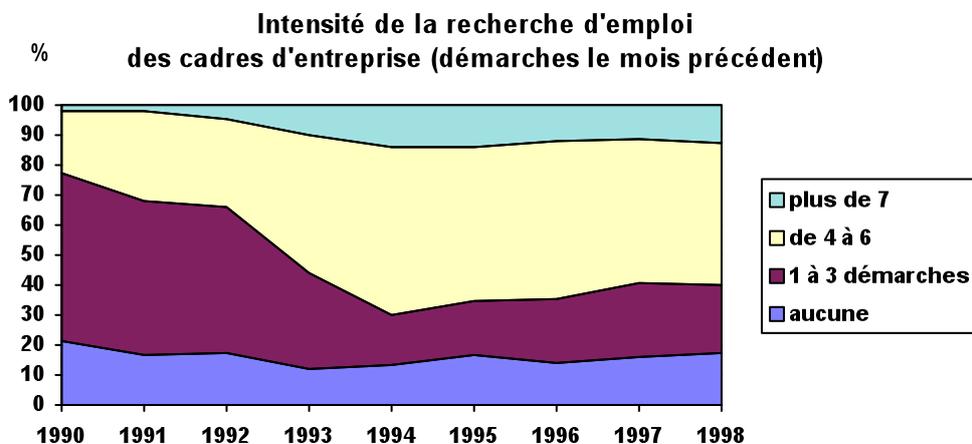
Jean, autodidacte de 46 ans qui recherche un emploi d'ingénieur maintenance dans l'informatique, essaye tous les moyens possibles pour retrouver un emploi. Il est inscrit dans un espace emploi d'une caisse de retraite où il est suivi par un cadre retraité qui l'aide à refaire son CV et à cibler ses candidatures spontanées. « *Ca m'apporte énormément, puisqu'on a réussi à refondre mon CV, à revoir les choses autrement, et à décrocher des entretiens. Ca apporte aussi beaucoup de dialogue, car on a parfois le moral qui baisse complètement et grâce à eux, on ne se sent pas isolé quand même.* » Il est aussi inscrit à l'association de cadres en 'mutation', l'AVARAP. Il a aussi payé 300 F pour donner son CV à une association qui diffuse les CV dans 100 entreprises par an. « *J'ai rencontré des cabinets de recrutement, j'ai fait des candidatures spontanées, il y a beaucoup de choses que l'on peut faire comme ça, mais les taux de retour sont très faibles. Il y a aussi l'ANPE et l'APEC qui ont mon CV, mais l'ANPE vous leur laissez votre CV, ils ne vous rappellent jamais, donc si vous n'allez pas les voir, ils ne feront rien du tout. Et comme c'est des consultants, ils font déjà le tri eux, si ils estiment que votre CV ne vaut pas le coup, ils ne l'envoient pas.* » Sa femme DRH chez un constructeur d'électronique a aussi fait passer son CV chez tous les sous-traitants de son entreprise.

Son emploi du temps, même au bout d'un an de chômage, est fixé en fonction des jours de parutions des journaux d'offre d'emplois cadres : « *Le vendredi paraît Courrier Cadre et L'Usine Nouvelle, le mercredi Carrière et Emploi, si je trouve des annonces dans les journaux que je cible à peu près, je travaille pendant un ou deux jours sur les CV et les courriers, je viens le jeudi au stage d'informatique (de la caisse de retraite), j'ai peu de temps libre.* » Les associations d'aide à la recherche d'emploi lui permettent elles aussi de conserver un emploi du temps structuré, car elles entraînent une réunion au moins une fois par semaine, et des rencontres par binôme avec un autre cadre pour travailler des points précis (CV, entretien).

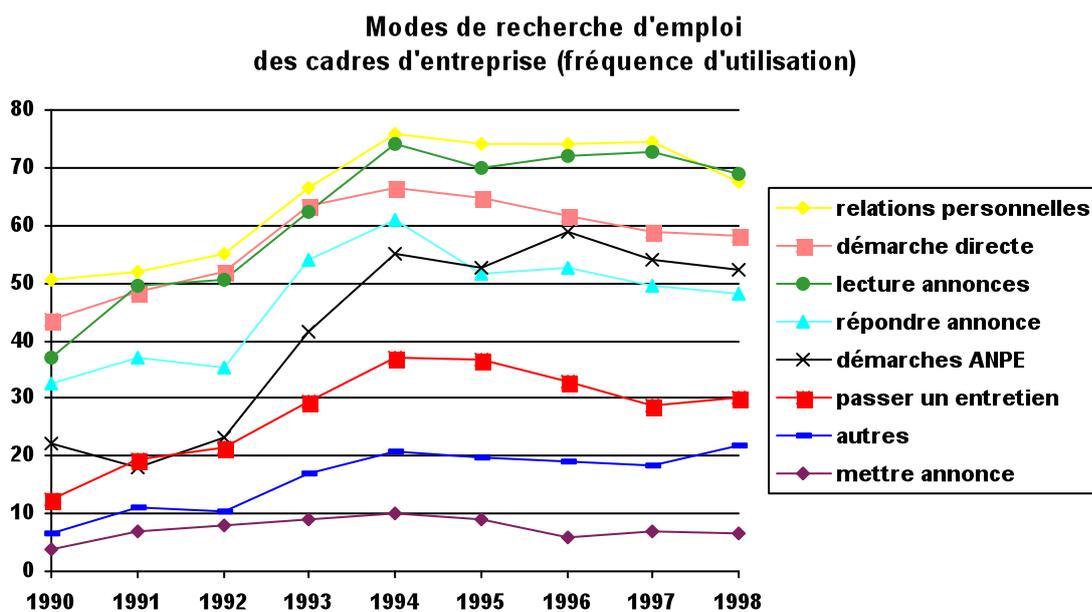
L'intensité de la recherche d'emploi des chômeurs peut être évaluée dans l'enquête Emploi par un indicateur qui ajoute pour chaque individu le nombre différent de types de démarches effectués, qui sont au nombre de 12 items<sup>3</sup>. Même si cet indicateur est assez grossier, puisqu'il ne permet pas de connaître le nombre de réponses à des annonces, ou le nombre d'entretiens passés, il permet de montrer une intensité forte de la recherche d'emploi des cadres d'entreprise, qui a augmenté fortement entre 1992 et 1994. Cette dernière année, où la recherche était la plus intensive, correspond à l'année des plus grandes difficultés d'emploi. Le nombre de cadres d'entreprise chômeurs au sens du BIT, mais n'ayant effectué aucune démarche, est stable entre 12 % et 21 % de l'échantillon. Cela correspond presque

<sup>3</sup> On demande à chaque chômeur de dire les démarches effectuées depuis un mois pour retrouver un emploi : démarche directe auprès d'un employeur ; recherche par relations personnelles ; lectures d'annonces publiées dans un journal ; mettre une annonce dans un journal ou sur un tableau ; répondre à une annonce ; passer un concours de recrutement ; passer un test, un entretien, une sélection pour un emploi ; prendre des dispositions pour s'installer à son compte ; s'inscrire (ou rester inscrit) dans une agence d'intérim ; s'inscrire (ou rester inscrit) à l'ANPE ; faire des démarches directes à l'ANPE (visite, participation à des actions) ; autres modes de recherche (qui peut recouvrir sans doute les démarches auprès de l'APEC, les contacts avec des associations de cadres au chômage ou des associations d'anciens élèves). Il est dans ce cas difficile d'interpréter ce dernier item en l'absence d'une question ouverte qui aurait pu permettre au cadre de préciser la nature des autres démarches.

entièrement aux cadres qui ont trouvé un emploi qui commence ultérieurement, qui interrompent donc leurs démarches en attendant leur retour à l'emploi proche.



Dans cette recherche d'emploi intensive, il est possible de hiérarchiser les modes de recherches, suivant leur taux d'utilisation le mois précédent. L'utilisation des relations personnelles et la lecture d'annonces sont les deux premiers modes de recherche, pour pratiquement l'ensemble de l'échantillon en recherche effective d'emploi. Faire des démarches directes auprès des employeurs, ce qui recouvre notamment les candidatures spontanées, vient en troisième position, mais son taux d'utilisation diminue depuis 1994. Cela peut être lié à la difficulté de cibler les candidatures spontanées, et aussi à l'utilisation plus intensive des annonces officielles de recrutement.



Cet activisme des cadres au chômage a été testé statistiquement dans les enquêtes longitudinales sur les chômeurs, puisque « les cadres et les professions intermédiaires apparaissent comme les plus atypiques, avec une utilisation de moyens multiples ou spécifiques (APEC, cabinets de recrutement probablement) et un très faible recours à l'intérim et aux institutions locales » (Simonin, 2000, p. 7). Cette étude montre d'ailleurs que la diversité de la recherche d'emploi diminue assez peu avec la durée du chômage. Les cadres sont ceux qui ont passé le plus d'entretiens d'embauche (plus de la moitié contre un quart des ouvriers) et qui reçoivent d'ailleurs plus d'attention de l'ANPE que d'autres chômeurs moins bien dotés. « Les cadres, puis les professions intermédiaires sont les plus nombreux à évoquer [...] les prestations aux demandeurs d'emploi de l'ANPE : entretien individuel, offre de stage, bilan professionnel, session d'orientation... » (op. cit., p. 12).

Les cadres au chômage ont toujours fortement utilisé le réseau relationnel, qui est le canal de recrutement privilégié des cadres, comme le montre l'étude réalisée par l'APEC et l'ANPE sur les cadres au chômage en 1980 (Gourmelen, 1981). « Parmi les moyens utilisés pour retrouver un emploi, les cadres ont privilégié quatre moyens : plus de la moitié d'entre eux déclarent avoir utilisé les relations personnelles (74 %), les réponses aux petites annonces (69 %), les démarches à l'ANPE (59 %) et les candidatures spontanées (57%) [...] 28 % ont rencontré un conseiller professionnel en vue de définir, au cours d'un entretien complémentaire, un projet professionnel incluant l'hypothèse de suivre un stage. Plus de la moitié des cadres (58 %) déclarent avoir cherché un emploi différent de celui recherché initialement ou s'être orientés vers un autre secteur d'activité (54 %). 40 % ont recherché un emploi dans une autre région. Près de la moitié des cadres (48 %) ont modéré leurs exigences en matière de rémunération » (Gourmelen, 1981, p. 76). En étudiant les canaux de recrutement des cadres inscrits en octobre 1979, ayant un emploi en mars 1980 (soit 4 mois après), l'efficacité du réseau était indéniable par rapport aux intermédiaires de l'emploi institutionnels : relations personnelles (35 %), presse (27 %), démarches spontanées (20 %), ANPE (3,5 %), APEC ou APECITA (4 %) et divers (10 %).

#### **4.2. Les annonces : le recrutement à distance favorise la discrimination**

Tous les cadres en recherche d'emploi lisent les annonces d'emploi, que ce soit dans des publications d'intermédiaires (*Courrier Cadre* pour l'Apec et *Cadre Hebdo* pour l'Anpe), des journaux ou des revues spécialisées. En général, au début de leur recherche, ils commencent par répondre à de nombreuses annonces pour évaluer leurs chances et aussi pour s'entraîner, mais essayent ensuite de plus 'cibler' les offres correspondant à leurs compétences. Si la plupart lisent les annonces, ils ne trouvent pas obligatoirement une

annonce qui correspond à leur profil et selon le graphique déjà présenté, le taux de réponse aux annonces est d'environ 20 % inférieur aux taux de lecture. Le taux de passage d'un test ou d'un entretien est assez élevé depuis 1994, entre 30 et 40 % de l'échantillon, ce qui montre leur proximité du marché de l'emploi.

Cependant, les annonces ou candidatures spontanées amènent l'entreprise à réaliser un premier tri sur de grandes variables, comme l'âge, le diplôme, et éventuellement la durée de chômage (considéré comme un indice de la distance à l'emploi). Les plus jeunes et les plus diplômés ont donc en général comme principale technique de répondre aux annonces et de faire des candidatures spontanées, puisque cette technique leur suffit pour accéder à des entretiens<sup>4</sup>. Le fait que les jeunes ingénieurs soient plus recrutés par annonces, et les ingénieurs plus âgés soient plus recrutés par relations n'est peut-être donc pas dû seulement au fait que le réseau social des cadres âgés est plus efficace que celui des jeunes (Degenne et alii, 1991).

Par contre, les plus âgés (plus de 45 ans environ) prennent vite conscience qu'ils ne sont plus dans le profil-type des annonces, puisque les annonces donnent en général un critère d'âge inférieur à 45 ans. Sur 38 100 offres APEC entre juillet 96 et juin 97, seulement une cinquantaine ciblait les cadres de plus de 50 ans ! (Source : *Courrier Cadre*). Certains essaient de répondre tout d'abord en ne mettant pas l'âge sur le CV, ce qui en réalité les dessert, car leur âge sera évoqué en entretien, ce qui leur fait donc perdre du temps. De la même manière, les cadres autodidactes ou les cadres « maison » comprennent progressivement que la recherche 'à distance' les met à l'écart, puisqu'elle ne met en évidence que leur faible niveau de diplôme comparativement à la moyenne, et qu'elle ne leur permet pas de défendre leurs compétences acquises par leurs différentes expériences.

Ce critère du diplôme comme indicateur de la formation est de plus en plus utilisé depuis les années 1960, comme le confirme l'étude du contenu des annonces dans différents journaux réalisée par E. Marchal. « Un diplôme au moins était déjà cité dans 11 % des annonces en 1960, il l'est dans 31 % aujourd'hui, après un pic à 35 % en 1990. Parmi ces diplômes, ce sont ceux des grandes écoles qui sont le plus souvent cités. Leur mention ne cesse de s'amplifier, au point qu'une annonce sur cinq y fait allusion aujourd'hui. De son côté, la demande de BTS et DUT reste faible dans l'ensemble (6 % des annonces) et régresse en 2000 » (Marchal, 2001, p. 173). La norme 'formation et expérience' tend d'ailleurs à

---

<sup>4</sup> Une étude de l'APEC sur les trajectoires d'insertion des jeunes diplômés de 1996 (Cottave, 1998) montre que pour eux les annonces sont le canal le plus efficace (41 %), devant l'approche directe (candidatures spontanées 28 % et relations 14 %). Les stages débouchent assez peu sur des embauches (5 %), de même que les missions d'intérim (4 %).

exclure aussi bien les jeunes diplômés sans expérience que les cadres âgés. Ce qui tend à nuancer fortement la rhétorique de la 'compétence'. Les annonces destinées aux cadres semblent spécifiques pour E. Marchal dans la mesure où les mises en relation s'effectuent essentiellement par distance (fax, courrier ou Internet), avec l'intervention d'un cabinet conseil qui effectue souvent un premier tri. Alors que la mise en présence (par téléphone ou *de visu*) est beaucoup plus fréquente dans les annonces pour des profils 'employés ou ouvriers'.

#### **4.3. Les gens du privé jugent le système public d'emploi**

Entre 1990 et 1998, le nombre de cadres au chômage inscrits à l'ANPE réalisant d'autres démarches de recherche a augmenté, passant de 62 % à 76 %. La proportion de cadres non inscrits à l'ANPE, n'utilisant que des démarches extérieures, diminue de 16 % à 6 %. Les cadres utilisent de plus en plus les services de l'ANPE, puisque cette institution qui n'était utilisée que par 22 % des cadres au chômage en 1990, est utilisée par plus de 50 % d'entre eux depuis 1994. Cela correspond aussi à la politique mise en place par l'ANPE qui a offert des services spécialisés depuis 1993 à travers les Espaces cadres. On peut imaginer aussi que dans les autres modes de recherche se situent l'APEC, les associations d'anciens élèves et les associations de cadres au chômage. Enfin, l'inscription de cadres dans les agences d'intérim augmente, mais elle reste marginale, même si dans la littérature d'aide à la recherche d'emploi, l'intérim cadre est présentée comme une voie possible de retour à l'emploi pour les cadres.

Les cadres n'ont en général pas une appréciation très positive des services de l'ANPE, qui leur offre pourtant des services spécialisés. Ils voudraient en effet avoir un accompagnement personnalisé, sur le mode du bilan de compétences, alors que l'ANPE administre avant tout le chômage de masse. Ils critiquent donc la logique des populations-cibles, les délais pour accéder à une formation, l'absence de psychologie des interlocuteurs (qui ne les reçoivent pas différemment d'autres populations), le manque d'explication des droits (autour par exemple de l'Allocation Formation Reclassement). L'ANPE leur apparaît vraiment comme l'administration des statistiques du chômage et de recueil d'annonces d'emploi (qui parfois font doublons avec celles de l'APEC, et dont la crédibilité est parfois mise en doute). Les cadres habitués à un statut privilégié en entreprise sont très touchés par l'absence de distinction entre leur situation et celle d'autres chômeurs *lambda*, notamment dans les démarches administratives auprès des ASSEDIC.

L'accompagnement dans le cadre de convention de conversion vise en général à aider à monter un projet 'réaliste'. Mais les cadres arrivent souvent avec plusieurs projets bien montés, mais dont la viabilité économique est difficile à évaluer, notamment concernant la création d'entreprise ou l'installation dans l'indépendance. Ils sont donc en général assez déçus, puisqu'ils attendent surtout une aide concrète en terme de contacts ou une étude de viabilité du projet. Les conseils donnés par les consultants des UTR sont parfois redondants par rapport à la littérature sur l'aide à la recherche d'emploi ou à la création d'entreprise qu'ils ont déjà assimilée.

Leur ethos de cadre explique en général leur exaspération dans leurs rencontres avec les fonctionnaires des ASSEDIC et de l'ANPE et justifie leur *a priori* plus positif pour les intermédiaires spécifiques aux cadres : l'APEC, mais surtout les consultants des cabinets privés et les associations de cadres. « L'incompatibilité entre l'ethos de fonctionnaires de niveau moyen, attachés à la lettre du règlement, et le système de valeurs des cadres, qui cultivent comme valeurs professionnelles et morales le sens des responsabilités, l'efficacité, l'esprit d'entreprise, conduit les cadres chômeurs à l'exaspération ou à la déception » (Schnapper, 1994, p. 213). La réaction de Denis, cadre autodidacte, est un exemple de cette exaspération.

**Denis, "ils devraient avoir une formation en psychologie"**

Il reproche principalement à l'ANPE et aux ASSEDIC le regard qu'ils portent sur les chômeurs : « *Ces gens, ils ne sont pas humains, il faut voir comment dans certaines administrations tu es considéré, tu es tout de suite catalogué ... Il faudrait qu'ils aient au minimum une formation en psychologie [...] Aux ASSEDIC, quand tu poses une question, soit ils n'ont pas la réponse, soit ils répondent à côté, soit ils ne t'écoutent pas. J'ai eu un problème aux ASSEDIC de deux jours non déclarés qu'ils m'avaient enlevé le mois d'après, et il a fallu que je remonte jusqu'au directeur pour avoir une explication, parce que je suis tombé sur un type qui me disait seulement : "Je ne sais pas !"* ». S'il a commencé par une formation aux techniques de recherche d'emploi à l'APEC, il va désormais très peu dans les lieux même des intermédiaires, que ce soit l'ANPE ou l'APEC, il lit les annonces dans leurs journaux. Il reproche aussi le manque de suivi personnalisé dans une structure comme l'APEC, où il y a trop peu de consultants pour l'ensemble des cadres inscrits.

C'est pour cette raison qu'il participe à une association de cadres au chômage, « *ils ont un regard et une compétence dans l'accompagnement de la recherche d'emploi, parce qu'ils ont déjà vécu ça* ». Cela lui permet aussi de se faire un réseau, parce qu'il n'est pas originaire de la région, a fait sa carrière dans une autre région, donc il n'a pas de réseau professionnel mobilisable pour trouver un emploi localement. « *Le meilleur moyen de garder le moral, de toujours travailler et de te mettre en doute, c'est d'être avec des gens qui sont dans la même situation que toi. Quand tu discutes avec quelqu'un de l'association, il te comprend, il te file des tuyaux, il te dit : "Moi j'ai essayé ça, tu devrais voir"* ».

En plus comme la définition de la population 'cadres' est plus large à l'ANPE qu'à l'APEC, le soupçon plane sur l'ANPE Cadres qui pourrait regrouper des 'faux cadres'. « *Il y a un certain méli-mélo à l'ANPE, parce que ce matin, j'étais en formation à l'ANPE Cadres, à mon avis s'il y avait 2 cadres sur 30 personnes, c'est bien le bout du monde ! Donc on perd souvent notre temps, parce qu'on ne trouve pas les informations de notre niveau* » (Laurent,

46 ans). Même si l'APEC est déjà plus appréciée, parce que ses locaux sont plus adaptés au 'standing' de cette population, ils n'y trouvent pas vraiment non plus une aide personnalisée. Sa documentation est par contre élaborée, ce qui est un atout important quand on est à la recherche d'informations. Toutes les sessions d'aide à la recherche d'emploi sont collectives, même la première entrevue intitulée « l'analyse des besoins ». Si le jugement des cadres est plutôt positif sur la fonction de conseil de l'APEC, même si ces conseils sont standardisés, leur opinion est mitigée sur sa fonction de placement. Chaque cadre a normalement son propre consultant-référent, qu'il a le droit de contacter quand il a un 'problème'. Mais cette aide personnalisée et fidélisée dépend de chaque consultant et de la relation qui s'établit avec le cadre, et est difficile à mettre en œuvre avec l'afflux de cadres à l'APEC. Leurs contacts sont en général très épisodiques, voire inexistants, ce qui rapproche cette institution de l'ANPE, obligée d'administrer un chômage de masse. Les cadres vont donc chercher en dehors ce suivi personnalisé, que ce soit dans les caisses de retraite ou les associations.

Alors que les cadres peuvent avoir un contact individualisé avec les consultants de l'APEC, cet intermédiaire de l'emploi continue à fonctionner avant tout comme un canal de recrutement à distance. Le consultant utilise assez rarement son propre réseau pour mettre les cadres sur une bonne opportunité. Le nombre de cadres par consultant rend très difficile cette connaissance de proximité et l'établissement de cette relation de confiance. Devant le faible taux de placement comparativement aux mobilités sur le marché du travail, APEC et ANPE se dédouanent en rejetant la responsabilité sur le demandeur d'emploi, qui doit 'mobiliser son réseau'.

#### **4.4. Il y a réseau et réseau : la redécouverte des liens faibles**

Les intermédiaires de l'emploi cadre présentent le réseau comme la panacée pour retrouver un emploi, notamment pour les cadres seniors et non diplômés d'écoles. Des guides donnent des conseils pour 'mobiliser' son réseau ou pour s'en créer un, comme le célèbre *Guide du marché caché* édité par l'APEC. Selon C. Cumunel, la présidente de l'APEC, « *L'année 1996 confirme surtout le changement qui s'opère dans l'organisation du marché de l'emploi. Désormais, seul un recrutement sur deux fait l'objet d'une publication par voie de presse. En clair, le marché de l'emploi des cadres apparaît de plus en plus caché : candidatures spontanées, clubs de recherche d'emploi, associations d'anciens élèves, réseaux divers ...* »<sup>5</sup>. Selon cette institution, en 1997, 40 % des cadres inscrits à l'APEC retrouvent un

---

<sup>5</sup> Extrait de *Courrier Cadre*, n°1201, 11 avril 1997.

emploi grâce au réseau et même jusqu'à 80 % des cadres inscrits dans des clubs de chercheurs d'emploi<sup>6</sup>. Comment les cadres mettent en pratique ces conseils de mobilisation du réseau ?

Chaque cadre est inscrit dans différents cercles de relations, familial, amical, associatif, professionnel, mais la stratégie privilégiée semble être la mobilisation des relations professionnelles, les liens faibles. Comme le statut de chômeur est un statut ambigu, un chômeur est incertain à l'égard de ce qu'il est en droit d'attendre d'autrui en terme de solidarité. « Les amis restent des amis s'ils ne vous rejettent pas et ne vous méprisent pas quand vous perdez votre emploi et tombez au chômage. Il n'en reste pas moins qu'ils devraient en faire plus ! » (Ledrut, 1966, p. 436). Ces cadres adultes ont averti en général leur famille et leurs amis, mais ces liens forts semblent ne pas être efficaces en terme d'informations ou de recommandations<sup>7</sup>, et ne semblent même pas être d'un grand soutien moral ni matériel. Comment expliquer cette 'gêne' dans les réseaux affectifs par rapport à la recherche d'emploi ?

#### La faiblesse des liens forts : le réseau familial inutile ?

En terme de soutien informationnel, le réseau familial ne semble pas être efficace, car il est rare que les membres de la famille fassent partie du même secteur ou milieu professionnel, surtout quand le cadre est en mobilité sociale et que ses frères et sœurs n'ont pas suivi cette même trajectoire. Même quand ils font partie du même secteur, ils ne sont pas obligatoirement dans la même région, ou n'ont pas toujours conscience qu'ils pourraient intervenir, car ils considèrent ce cadre comme quelqu'un qui a déjà fait les preuves de son autonomie et qui va s'en sortir tout seul. « *Ma famille au sens large, j'ai l'impression que ça leur est égal. Mon frère pourtant connaît les vicissitudes de l'informatique, il sait depuis cinq ans qu'il est sur le point d'en partir, mais pas de nouvelles, il ne bouge pas, il ne m'a jamais mis sur un coup, ni téléphoné pour m'encourager* » (Luc, 49 ans). Le chômage ne fait souvent que révéler l'état antérieur des relations entre frères et sœurs : proximité ou distance affective et géographique. Les cadres sont en général assez déçus de cette faible mobilisation familiale autour de leur chômage, mais ils se rendent bien compte que dans une famille, le chômage d'un adulte est un 'problème' parmi d'autres (maladies, décès, accidents, divorces, insertion des jeunes). « *Ils s'informent sur ce que je fais, ils sont présents, mais on ne peut pas dire qu'ils m'informent sur des choses qu'ils ont vues... mais chacun a ses problèmes* » (Pierre, 45 ans). La famille en général se tient donc au courant des avancées dans la recherche d'emploi,

---

<sup>6</sup> Chiffres extraits de « Les grandes vertus des réseaux personnels », *Courrier Cadre*, n°1248, 10 avril 1998.

<sup>7</sup> Ce qui rejoint une étude sur la faiblesse des liens forts dans l'insertion des jeunes (Marry, 1992).

notamment au cours des conversations téléphoniques, compatit sur les difficultés rencontrées, mais apporte peu d'aide informationnelle.

Il est par contre plus facile d'utiliser ses ressources familiales quand on est fils de cadre encore actif ou avec des frères et sœurs proches dans un même milieu professionnel. Joëlle à 38 ans a par exemple testé son projet de reconversion dans le conseil en recherche d'emploi en développant cette activité comme salariée pendant un an au sein du cabinet d'expertise-comptable de sa mère, mais dans son cas, son licenciement a en plus entraîné une discorde familiale, et une déception de sa mère qui espérait qu'elle reprendrait sa suite. Cédric a déjà reçu de nombreux tuyaux de ses frères, beaux-frères et sœurs qui sont tous cadres dans la région. « *Depuis que j'ai lâché mon boulot, ils sont très gentils avec moi, donc j'en profite outrageusement, je me fais inviter, j'amène du vin à chaque fois, on se fait des soirées régulièrement. Ils sont tous au courant, parce que je dis quelque chose à ma mère, 5 mn après tout le monde est au courant. Ils n'arrêtent pas de m'envoyer des tuyaux* » (Cédric, 39 ans).

Les cadres diplômés d'Ecoles dont des membres de la famille, des amis ou des amis de la famille sont de même niveau social et dans le même domaine professionnel, n'ont pas obligatoirement envie d'une recommandation (on ne parle jamais de « piston »), car cela peut mettre l'autre personne dans une situation embarrassante. En effet, dans une relation proche du don / contre-don, la recommandation engage le nom de la personne qui vous a recommandé, aussi bien au niveau du recrutement qu'ensuite en entreprise ; il est difficile de dire premièrement que le type de poste ne correspond pas à vos exigences, car cela pourrait ternir votre image de 'bon chercheur d'emploi' ou froisser votre parent ; il est aussi gênant de décevoir un parent en n'étant pas recruté ou en n'apportant pas totale satisfaction dans l'entreprise. Si jamais vous voulez démissionner ou que vous êtes licencié, le lien originel avec la recommandation demeure et peut en pâtir. En général, les cadres préfèrent donc ne pas mélanger réseau professionnel et réseau affectif.

A partir de plusieurs enquêtes<sup>8</sup>, S. Paugam et J-P. Zoyem (1997) avaient étudié l'aide économique mobilisable ou reçue au sein du réseau familial en fonction des caractéristiques des individus, à partir de la logique du 'don / contre-don'. L'aide est d'autant plus facilement mobilisable qu'elle peut unir le donateur et le bénéficiaire autour d'un projet commun qui s'inscrit dans la durée de vie. « Toutes choses égales par ailleurs », ce sont les jeunes de moins de trente ans qui sont les principaux bénéficiaires de l'aide familiale, en lien avec un effet 'cycle de vie'. Les normes sociales incitent les adultes à aider les jeunes à entrer dans la

---

<sup>8</sup> Deux enquêtes sur des échantillons représentatifs de l'INSEE (« Conditions de vie des ménages 1993-94 » et « Budget de famille 1995 ») et une enquête du CERC auprès d'un échantillon d'allocataires du RMI en 1990-91.

vie active, tandis qu'une personne plus âgée est suspectée de n'avoir pas su se prendre en charge. Le nombre d'ascendants diminue également progressivement quand on avance en âge. « Lorsque la situation du bénéficiaire devient plus désespérée, dans le cas du chômage de longue durée par exemple, l'aide devient à la fois plus lourde et plus régulière pour le donateur sans que celui-ci soit assuré pour autant ni de l'utilité de son geste, ni de la possibilité d'obtenir, en retour, les satisfactions symboliques qu'il attend presque toujours, même s'il peut ne pas en avoir conscience. De son côté, le bénéficiaire se sent également plus gêné de solliciter une aide, en particulier si celle-ci est liée à un projet défini avec le donateur - accéder rapidement à un emploi par exemple - qu'il n'est pas certain de pouvoir accomplir. Il préférera alors éviter de solliciter ce type de soutien » (Paugam, Zoyem, 1997, p. 320). Par rapport à cette logique, les cadres adultes ne peuvent prétendre à une grande aide dans leur réseau familial, surtout quand leur chômage se prolonge.

### Les réseaux amicaux et les conceptions de l'amitié

Dans cette catégorie sociale, étant donné l'impératif de mobilité géographique, les réseaux amicaux sont considérés comme 'électifs' et non pas contextualisés comme pour les ouvriers, plutôt centrés sur le voisinage (Bidard, 1997). Il est important pour eux de savoir se faire des amis, de créer ou de recréer un réseau quand les exigences de mobilité les y obligent. Ils conservent en général quelques copains de promotion, mais se font aussi des amis par l'intermédiaire de leurs activités associatives (sport, bénévolat, hobby) dans lesquels ils s'investissent quand ils arrivent dans une nouvelle région, si leur temps de travail le leur permet. En raison de leur temps de travail élevé et de ces différents déménagements, les amis semblent cependant avoir une place secondaire dans le mode de vie des cadres adultes, plutôt centré sur la famille restreinte (à part les célibataires). Les cadres qui n'ont pas déménagé sont d'ailleurs ceux qui possèdent le réseau relationnel le plus efficace car localisé, et ont gardé aussi bien les copains de promo que les anciens collègues, clients et fournisseurs, ainsi que les réseaux familiaux.

Avant le chômage, les cadres en général n'avaient pas une stratégie opportuniste par rapport aux relations, contrairement à l'élite des cadres dirigeants des grandes entreprises, cultivant leur carnet d'adresse. Ils ne pensaient pas en terme de stratégie réseau, mais en terme d'amitié avec des gens qui leur ressemblent en général en terme de niveau de revenu et de niveau d'instruction. « On ne pourrait parler de stratégie que si le cadre entreprenait la constitution systématique d'un carnet d'adresses orienté par des préoccupations de carrière. Nous n'avons pas vu apparaître cette idée d'un capital de relations, ni même d'un choix dans

la manière d'organiser les rencontres » (Raymond, 1984, p. 399). Or les intermédiaires de l'emploi leur conseillent d'avoir une attitude opportuniste.

Vis-à-vis des amis, les cadres ont des stratégies différentes qui dépendent, de mon point de vue, de leur conception de l'amitié : amis-ressources ou amis-semblables (si l'on reprend la typologie élaborée par C. Bidard, 1997). Ceux qui considèrent les amis comme des 'ressources' en général annoncent clairement qu'ils attendent une aide de leur part, et si éventuellement leur attente est déçue, ils peuvent choisir de faire le tri autour d'eux (tri qui s'opère d'ailleurs parfois à leur insu). Ceux qui considèrent plutôt les amis comme des 'semblables' essayent plutôt de ne pas s'appesantir sur le sujet et choisissent plutôt une stratégie d'évitement, qui peut aller jusqu'au secret, pour ne pas les perdre. Ces stratégies vis-à-vis des amis peuvent être interprétées comme des moyens de ne pas 'perdre la face' au sens d'E. Goffman (1974), la face étant définie comme « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier ».

#### Les amis - ressources : la demande d'aide et éventuellement le tri

Dans la première conception, les amis sont définis comme ceux sur qui on peut compter en cas de problème grave, des 'ressources', le chômage étant une sorte de test de l'amitié. Certains sont plus en attente de réconfort moral, d'une écoute, de propositions de sorties pour éviter l'isolement social, tandis que d'autres attendent une véritable aide à la recherche d'emploi (recommandations, passage de CV ...). La manière la plus simple de ne pas perdre la face dans une interaction avec ses amis est de leur annoncer son licenciement, ils sont ainsi au courant et trouvent normaux le changement de niveau de vie, la recherche d'emploi, la baisse de moral, etc ... L'annonce de changement de face temporaire ('cadre-en-chômage' et non plus 'cadre-en-emploi') permet d'éviter des situations embarrassantes, où l'interlocuteur commettrait des impairs, des gaffes, ne sachant pas la situation de chômage de l'individu. Le cadre peut ainsi ensuite demander un soutien à ses amis dans la recherche d'emploi. C'est la stratégie choisie par la majorité des cadres, qui est d'autant plus facile à faire que le licenciement est collectif. « *On l'a dit à tout le monde, surtout quand vous demandez de l'aide, vous êtes bien obligé d'en parler et puis nous, de toute façon, on est passé à la télé, parce qu'ils ont séquestré le directeur à la fermeture !* » (Jacques, 43 ans).

Le 'test' du chômage dans cette conception de l'amitié permet donc de révéler ceux qui étaient des vrais amis par rapport aux simples relations, comme l'avait déjà remarqué D. Schnapper. « Malgré tout, les cadres gardent la possibilité, étant donné leur système de

valeurs, dans lequel l'amitié joue un rôle central, d'opposer à leurs 'relations' transformées par leur condition, la qualité des liens qui les unissent à leurs vrais amis » (Schnapper, 1994, p. 222). « *J'ai eu du bol, parce que tous mes amis ont bien réagi, j'ai des bons amis, j'en ai peu, mais des bons !* » (Jacques, 43 ans). « *On invite souvent des amis chez nous, notamment d'anciens collègues, qui sont heureux de nous revoir, on a de la chance, on n'a pas perdu d'amis !* » (Paul, 47 ans). Pour montrer qu'ils ne sont pas indifférents et qu'ils cherchent à partager les préoccupations d'une personne, les amis peuvent faire quatre marques de déférence : les salutations (appels téléphoniques, courriers), les invitations (dîners, week-ends ou vacances), les compliments (ou le réconfort moral dans ce cas particulier) et les menus services (recommandations, informations, pistons), qui composent selon E. Goffman (1974) le 'rite de présentation'.

Après ce test de l'amitié, un tri s'opère soit progressivement (les anciens amis s'éloignent), soit plus brutalement, le cadre décidant lui-même de faire un 'tri'. Si les amis étaient principalement liés à l'entreprise, collègues ou clients, ces 'relations professionnelles' s'avèrent parfois ne pas être des amis et disparaissent d'elles-mêmes. Ces cadres au chômage se retrouvent alors avec un sentiment d'isolement qui n'est pas sans rappeler le malaise de certains cadres retraités, qui ne fait qu'augmenter avec la durée du chômage. Ainsi Jean avait emménagé seulement depuis quatre ans dans cette région, ne faisait aucune activité en dehors de son travail et il se retrouve assez seul depuis. « *Vous savez quand on travaille, j'ai quelques relations comme ça, mais on ne peut pas dire que ça suive. Quand on était en région parisienne, on avait une maison où on recevait beaucoup, là tout le monde était avec nous. Mais à partir du moment où on a eu des problèmes, il y a eu un ou deux amis qui nous ont aidé, et les autres terminés, on en entend plus parler* » (Jean, 46 ans). Luc s'est aussi rendu compte que ses relations amicales avec les clients de son entreprise n'étaient que des relations commerciales. « *On avait des relations amicales très fortes, j'allais chez eux ou ils venaient chez moi. C'est là qu'on tombe de haut. Je ne représentais quelque chose, sur le plan amical qu'à partir du moment où sur le plan professionnel, je pouvais leur apporter quelque chose. Du jour où je ne suis plus chez X, je ne leur apporte rien, je ne suis plus rien !* » (Luc, 49 ans). Catherine (36 ans) a aussi perdu les 'amis' liés à son ancien niveau de vie, sans avoir besoin d'expliquer sa démarche d'année sabbatique. « *Je n'ai même pas eu besoin de le présenter, car les amis qui étaient dans le paraître et la superficialité sont partis d'eux-mêmes.* »

Avec sa femme, Christophe a par contre décidé de faire lui-même le tri, de ne garder que ceux qui se sont manifestés pendant cette épreuve et de ne plus fréquenter les autres. « *On*

a effectivement balayé certaines personnes, sur le principe donnant / donnant, ce n'est pas quantifiable en terme d'argent, mais plutôt en terme d'aide psychologique, de soutien, de dire : *Tiens on fait une soirée, donc on t'invite ! C'est nous qui avons fait le choix, jamais ce n'est quelqu'un qui s'est reculé* » (Christophe, 39 ans). Ils se sont donc recréés une 'petite société à leur usage' en diminuant le nombre d'amis et en changeant d'activités de loisir plus adaptées à leur nouveau budget.

En terme de réconfort moral, la 'gêne' des amis vis-à-vis du chômage semble être moins forte quand eux-mêmes ont déjà vécu cette épreuve, ou ont conscience que ce risque peut les atteindre. *« J'ai peu d'amis, mais c'est sans doute pour ça que ça s'appelle des amis, et pour eux rien n'a changé, ça fait partie d'une conjoncture qu'ils vivent au quotidien, de laquelle ils ne sont pas préservés. J'ai toujours une copine dans la boîte où j'étais avant et qui est également sur la sellette, qui me téléphone régulièrement, on se raconte les potins du jour »* (Pierre, 45 ans). Cette gêne est également atténuée quand ces amitiés sont nées dans le cadre d'activités sans lien avec leur trajectoire scolaire ou professionnelle (loisirs, bénévolat), qui ne sont pas vraiment affectées par l'épreuve du chômage.

A l'inverse des compliments, les impairs qui font perdre la face au cadre peuvent justifier de ne plus fréquenter des 'amis'. Luc a ainsi éloigné ses voisins, avec qui il organisait souvent des dîners, parce qu'ils ont fait des remarques blessantes. *« Mes voisins, ils ne se rendaient pas compte : Tu ne peux pas nous faire ceci ? Non, je n'ai pas le temps. Mais pourquoi, tu n'as rien à faire, tu es en vacances ! »* (Luc, 49 ans). Bénédicte ne supportait plus une amie qui lui donnait toujours des conseils teintés de jugement. *« Elle me gonflait l'année dernière à me dire : 'Mais tu vas trouver ! Ca va aller, c'est faisable quand même ! »* Après son 3<sup>e</sup> échec au CAPES, elle a enfin compris ce que pouvait ressentir Bénédicte devant l'échec de ses démarches intensives et Bénédicte dit l'avoir 'redécouvert'. *« Elle m'a dit : 'Ca doit être dur d'être chômeur, d'être en recherche d'emploi', elle a touché du doigt le problème, confrontée à un échec, elle s'est remise en question. Comme quoi le fait de vivre quelque chose de dur te met en situation d'ouverture d'esprit, de compréhension, d'être plus souple, plus accueillant »* (Bénédicte, 27 ans).

Un menu service peut être une recommandation pour un poste, plus facile quand les amis sont dans un domaine professionnel similaire (copains de promo ou anciens collègues), et d'autant plus efficace qu'ils sont dans la même région. *« J'ai mis à contribution quelques amis qui ont des postes dans la région, mais je ne vois pas quel autre soutien ils pourraient m'apporter. Même moi je ne vois pas quel soutien je pourrais apporter à un ami qui est au chômage qui n'a pas de problème d'argent, comme dans mon cas »* (Julien, 36 ans). Il n'est

pas rare non plus que des amis proposent des collaborations pour la création d'entreprise, notamment quand les cadres ont plus de 45 ans. En effet, les anciens collègues du même âge dans un secteur en déclin ont de fortes probabilités eux aussi d'être en recherche d'emploi ou en recherche de création / reprise d'entreprise.

Mais les amis semblent 'gênés' face à cette demande directe d'aide en terme d'informations, de recommandations et cette attente est en général déçue. Pour certains, la raison principale est la volonté de ne pas mélanger vie professionnelle et vie privée, car avoir une stratégie opportuniste peut mettre en péril l'amitié. Les amis proches connaissent trop les défauts de leurs amis pour les défendre objectivement, et inversement le cadre connaît toute leur vie privée. Ils préfèrent donc souvent ne pas mélanger relations amicales et professionnelles. *« Ceux qui sont en situation éventuellement d'intervenir, de te proposer quelque chose, j'ai le sentiment qu'ils craignent que tu leur demandes, parce qu'on se connaît trop bien, dans des relations personnelles, et j'ai le sentiment que l'intervention d'une relation professionnelle, c'est une immixtion de la vie professionnelle dans la vie privée, qu'ils n'ont pas envie de vivre. S'ils avaient envie, ils te le proposeraient. Ce que tu peux leur demander, c'est des noms, des informations, mais c'est pas la peine de dire : Tu n'aurais pas quelque chose pour moi ? De toute façon, tu vas les mettre mal et tu vas gâcher la relation. C'est du non-dit, c'est du ressenti, c'est une sorte de position de recul, "Pourvu qu'elle ne me demande pas quelque chose que je ne peux pas faire". Ce sont deux mondes et qu'ils n'ont pas du tout envie que l'un interfère dans l'autre »* (Annie, 45 ans). *« Les amis proches, poubelle ! C'est à croire que plus on est proche, moins c'est efficace. Comme vos amis les plus proches vous voient dans des situations qui ne sont pas des situations professionnelles, ils ont du mal à vous recommander, car justement ils connaissent les autres facettes et les faiblesses. Donc ces amis là ont été stimulés, mais ça ne donne rien et je pense que c'est dû à ça »* (Christophe, 39 ans).

Pour d'autres, la mobilisation du réseau relationnel se heurte aussi au fait qu'ils sont parfois eux-mêmes en difficultés ou qu'ils ne sont pas du tout dans la même branche. *« Ensuite, il y a un autre cercle d'amis, qui font partie d'associations dans lesquelles je suis, des associations culturelles, des groupes de réflexion, des cercles philosophiques ...mais dans tout ça, on s'aperçoit qu'il y a beaucoup de personnes en difficultés, donc c'est difficile : on demande, mais l'efficacité n'y est pas »* (Christophe, 39 ans). Ou qu'ils ne sont pas du tout dans la même région, étant données les mobilités géographiques de chacun.

Parfois, les relations amicales créées dans le cadre d'activités hors-travail ne sont pas utilisables pour sa propre recherche d'emploi. Mobiliser ses relations syndicales semblait par

exemple complètement impossible pour des raisons déontologiques pour Annie, qui faisait partie de la CGT-Cadres. « *C'est une question morale, par choix, parce qu'un syndicat est un outil de travail pour des syndicalistes, qui ne doit pas servir à des fins personnelles, c'est pas son objet. Il n'y a aucune raison pour que j'utilise ce genre de trucs, ni d'ailleurs des relations plus ou moins personnelles, magouilles ou autres, politiques, je m'y suis toujours refusé, je m'y refuse toujours, ce qui ne veut pas dire que je n'utilise pas le réseau, loin s'en faut, mais y a réseau et réseau* » (Annie, 45 ans).

Pour certains cadres qui commencent à avoir des difficultés financières, les menus services peuvent consister à des prêts de biens matériels ou même d'argent, qui révèlent les 'vrais amis'. Christophe par exemple me cite comme 'vrais amis' des copains qui leur ont proposé de partir au ski dans leur chalet pendant qu'un autre couple d'amis garde leurs enfants. Jean a aussi emprunté de l'argent à un ancien collègue qu'il s'était fait quand ils étaient jeunes techniciens et qui a très bien réussi sa vie. « *Nos amis d'Alsace, quand j'ai eu besoin d'argent, ils m'en ont prêté, et puis j'ai pas pu leur rendre et ils s'en fichent ! Quand on lui dit : Tu sais, on ne peut pas te le rendre immédiatement, il dit : C'est pas un problème, laisse tomber ! C'est un véritable ami* » (Jean, 47 ans).

### Les amis-semblables : la stratégie de l'évitement

Par contre, pour d'autres, l'amitié est plutôt définie comme une proximité sociale et interindividuelle, où les amis sont les semblables. Souvent les cadres au chômage essayent alors de masquer les différences de statut, pour rester un 'semblable', et évitent de parler de leur situation, voire même n'en avertissent pas leurs amis. Ils préfèrent se priver des ressources du réseau amical, pour préserver ces relations sociales. « *Déjà que je me sens diminué, dans ma vie personnelle, j'ai pas envie de demander, je préfère me débrouiller tout seul. Je veux pas mélanger mes amis à ma vie professionnelle, et en plus ça me gêne, c'est délicat de refuser si ça correspond pas à ce que je recherche* » (Martin, 36 ans). Les amis en retour essayent de ne pas s'appesantir sur le sujet, 'de ne pas remuer le couteau dans la plaie'.

Ces réseaux semblent être plus souvent composés de cadres supérieurs, de cadres dirigeants ou de professions libérales. Cela semble rejoindre les conclusions d'une enquête sur les cadres dirigeants qui montre que l'accident de carrière remet en cause leur image et leur prestige dans ces cercles habituels composés d'amis-semblables. « *Beaucoup de dirigeants ayant fait l'expérience d'une rupture de carrière constatent soudain qu'ils ont beaucoup moins d'amis qu'ils ne pensaient en avoir ou bien que leur nombreux amis sont peu disposés à les aider. [...] Les relations avec les amis sont entachés d'une gêne* » (Bouchiki,

Kimberly, 1996). A la différence de Christophe, Charles ne voit pas par exemple l'intérêt de parler de son chômage et essaye de garder son statut antérieur de PDG dans son cercle d'amis et dans le club de notables qu'est le Lyons Club. Pourtant à 54 ans, cet autodidacte passé par le CNAM se retrouve pour la deuxième fois au chômage en deux ans. Pourquoi ne les mobilise-t-il pas ? *« Déjà parce que j'ai pas d'amis proches qui sont dans mon métier. Et puis c'est casse-pied, qu'est-ce que vous allez embêter les gens avec vos problèmes ? C'est pas un sujet plaisant, c'est un peu tabou, c'est un peu comme un deuil, on ne parle pas aisément de ces choses là. Une fois que vous avez fait vos condoléances, on évacue vite, c'est pas un sujet agréable, on s'amuse pas à en discuter ? C'est un peu comme la chanson de Dutronc : Et à part ça ? Autant parler du football, de la dernière conquête, mais surtout pas de ça »* (Charles, 54 ans). Même dans le Lyons Club où il est chargé d'une commission, s'ils le savent, il n'en parle pas et de toute façon, il n'est pas le seul. *« On est déjà quatre cadres au chômage, on va atteindre les 10 % du Club, on va pouvoir jouer à la belote, c'est épouvantable ! »*

La stratégie d'évitement extrême est la stratégie du secret : cacher son chômage et agir 'comme si' on était encore en emploi. Gilles l'a choisi parce qu'il avait très mal vécu les remarques de l'environnement familial et amical la première fois qu'il était tombé au chômage il y a cinq ans, et il a préféré garder le secret pour ne pas avoir de pressions, seule sa femme est au courant. Par contre au bout de 7 mois, cette stratégie devient difficile à tenir auprès des amis, qui ne comprennent pas pourquoi il ne veut plus partir en week-end. *« On les invite juste un peu moins souvent, comme ça on arrive à dissimuler »* (Gilles, 47 ans). Luc a lui appris récemment qu'un ancien collègue avait caché son chômage pendant deux ans et demi. *« Pourtant il était plus jeune que moi, et bien il ne l'a dit à sa femme qu'au bout de quelques mois et au bout de 2 ans et demi, ses enfants, amis, voisins n'étaient toujours pas au courant ! Le matin, il sortait sa voiture et hop, il rentrait chez lui discrètement et il n'en sortait plus, et le samedi dimanche, il allait discuter avec ses voisins comme si de rien n'était ! Jamais je ne l'aurais imaginé ! »* (Luc, 49 ans).

Nicolas n'est pas aussi extrême, mais alors qu'il joue la 'stratégie réseau' à fond pour sa création d'entreprise, pense qu'il n'est pas utile qu'il mélange relations professionnelles et amitié, pour ne pas ternir justement ces liens fragiles. *« Pour être ami, il faut partager des valeurs, ça ce sont mes convictions, je n'aime pas du tout les choses superficielles, mes vrais amis, j'en ai une dizaine, ça peut être à la fois pas beaucoup et beaucoup. Paradoxalement je ne les ai pas sollicité, j'ai assez confiance en moi, je ne suis pas passé par des caps difficiles comme j'avais pu passer comme pendant mon divorce, donc moi je suis aussi en train de*

*restaurer ma vie personnelle, donc j'ai peut-être moins besoin d'eux. Je les ai pas sollicités, mais ils sont présents, je les vois souvent* » (Nicolas, 43 ans).

### L'aisance dans la mobilisation des liens faibles ?

Les cadres en recherche d'emploi sont beaucoup plus à l'aise dans la mobilisation des liens faibles, qui semblent plus efficaces<sup>9</sup>. Une première stratégie consiste à recontacter ceux qui ont jalonné leur carrière (anciens patrons, anciens collègues, anciens clients ...). Plus que des pistons, ces réseaux permettent d'obtenir un capital d'informations pour être au bon moment sur les bonnes opportunités. Mais la qualité du réseau dépend de la qualité des personnes qui le composent (comme l'avait montré P. Bourdieu, 1980<sup>10</sup>), de leur âge (les cadres âgés ayant en général des collègues de leur génération, eux aussi en difficulté), ainsi que de leur situation géographique.

Si les cadres au chômage essayent de mobiliser les différents réseaux auxquels ils ont accès, il est intéressant de voir que les cadres diplômés d'école ont accès à des réseaux diversifiés (réseaux d'école et associations de cadres au chômage notamment), tandis que les cadres autodidactes prennent conscience qu'ils n'ont pas accès à ce 'capital social' structuré des anciens élèves des Grandes Ecoles et parfois qu'ils n'ont pas du tout de 'réseaux'. *« Moi je pense que le réseau, c'est le réseau grandes écoles. Tu as été à l'ENA ? à Sup de co ? Tu as un réseau, parce qu'il y a un annuaire des anciens élèves, c'est ça le réseau. Si t'es dans la distribution, ton réseau c'est ton collègue qui est passé directeur, qui travaille dans une autre région ou dans une autre boîte, et peut-être même qu'il ne travaille plus lui non plus. Aujourd'hui, si tu prends 100 personnes, il y en a seulement 10 qui ont véritablement un réseau. Moi, c'est des amis comme tout le monde, c'est pas du réseau* » (Denis, 42 ans).

### L'efficacité naturelle des associations d'anciens élèves ?

En France, une Grande Ecole fournit par son 'esprit de corps' un capital social potentiellement mobilisable par chaque membre (Bourdieu, 1989), mais ce capital social est plus ou moins structuré : on peut seulement mobiliser les quelques copains de promotion que l'on a gardés ; ou au contraire avoir accès à l'ensemble du réseau des anciens qu'une

---

<sup>9</sup> Une enquête réalisée en 1991 montre que toutes CSP confondues, près de la moitié des chômeurs de longue durée qui ont retrouvé un emploi l'ont retrouvé par démarches personnelles, un quart par appui de la famille ou de relations, et seulement 11 % par l'ANPE. (Pignoni, Salzberg, 1992).

<sup>10</sup> « Le volume de capital social que possède un agent particulier dépend donc de l'étendue du réseau des liaisons qu'il peut effectivement mobiliser et du volume de capital (économique, culturel ou symbolique) possédé en propre par chacun de ceux auxquels il est lié » (Bourdieu, 1980, p. 2).

association entretient grâce à des spécialistes des réseaux, des ‘mailleurs’. Suivant les écoles, contacter le réseau des anciens est donc un réflexe naturel ou ne paraît pas très utile.

La Société des Arts et Métiers, fondée sur le corporatisme des gad’zarts, existe depuis la fondation de l’école, à l’origine pour pallier le manque de capital social de ces enfants du peuple devenus techniciens qualifiés. Elle est l’association la plus ancienne, avec un service Emploi-Carrière très structuré. Pour Frédéric, cela a donc été son premier réflexe. *« Mon premier réflexe a été d'utiliser le réseau Arts et Métiers, qui est déjà structuré. Le réseau naturel de l'école a été utilisé, mais j'ai aussi réactivé des personnes plus proches : mon beau-frère, mes collègues de promo. Ce n'est pas évident, parce qu'il faut cibler. Pour l'instant, je leur ai fait part de ma situation, je leur ai envoyé un CV. Les réactions dépendent des personnalités des gens, qui sont plus ou moins généreuses et attentionnées. J'ai eu des réponses, mais ce n'est pas toujours dans ma cible, ce sont plus des tuyaux, des pistes. J'ai demandé que les gens me fassent des lettres de recommandations »* (Frédéric, 40 ans). Grâce à leur ‘esprit de corps’, les gad’zarts ne sont donc pas gênés de demander des recommandations.

Pourtant élève d’une autre Grande Ecole, Christophe par contre s’est rendu compte que Supélec ne fonctionnait pas sur une mentalité réseau. *« J'ai essayé de mobiliser l'école, les copains de promo, mais les Supélec n'ont pas eu jusqu'à présent la mentalité de réseau, parce qu'élite, parce que dans des domaines particuliers, parce que beaucoup de technicité et parce qu'ils n'avaient pas besoin de ce type de fonctionnement. A l'inverse des Arts et Métiers, qui ont privilégié ce type de comportement et qui se sont même fondés dessus. »* Il se lance lui-même alors en 1994 dans le rôle de ‘mailleur’ en participant à la création de la Senior Entreprise de Supélec pour utiliser les ingénieurs confirmés en recherche d’emploi comme consultants. Mais cette SARL fonctionne beaucoup mieux sur Paris qu’à Marseille, où il ne trouve pas de soutien financier des retraités. *« Le problème d'une SARL, c'est qu'il vous faut une logistique, un ordinateur, des téléphones et moi je suis tout seul à Marseille à vouloir activer tout ça. L'amicale des anciens qui est dirigée par des retraités ici ne veut pas entendre parler de ces problèmes là, ils pensent à aller au ski, à aller manger au restaurant, et ne veulent pas entendre parler du reste, pour eux ce n'est pas de leur domaine. »* Mais progressivement il réactive le réseau Supélec dans la région. *« Vous apprenez progressivement le réseau, par exemple y a 40 % des Supélec qui sont à EDF-GDF, mais ça prend du temps, on ne le découvre que petit à petit. »* Si les jeunes ingénieurs sont progressivement informés de l’importance des réseaux face au risque de chômage, le réflexe ne semble pas intégré chez les plus anciens. *« Au sein de l'école, y a une communication des*

*actions qui sont menées auprès des jeunes pour qu'ils prennent conscience du réseau et qu'ils soient actifs par rapport à ça. Mais concernant les anciens, c'est très difficile* » (Christophe, 39 ans).

Dans les Ecoles où l'insertion des jeunes est prise en charge par un Service Emploi distinct de l'association des anciens, ceux qui traversent un épisode de chômage ont comme réflexe de revenir auprès de cette structure, mais ne pensent pas obligatoirement à l'association des anciens. A 24 ans, Adam par exemple a aussitôt utilisé les services techniques de Trajectoire, la cellule d'aide à l'insertion de l'ESCP, pour refaire son CV, sa lettre de motivation, simuler des entretiens d'embauche. Mais il ne savait pas que l'association des anciens avait un Club de recherche d'emploi. *« Je connaissais l'association des anciens, mais elle n'avait pas très bonne image auprès des élèves, plutôt l'image des anciens qui ont bien réussi et qui se regardent le nombril. C'est sûrement un tort, mais y a peu de jeunes étudiants qui en font partie, quand on regarde les photos, c'est plutôt les anciennes générations, 35-40 ans, ils ont bien réussi et ils se congratulent. Je n'avais même pas payé ma cotisation* » (Adam, 24 ans). Pendant ses années de formation, il n'a selon lui jamais entendu parler d'accident de carrière dans le discours sur le projet professionnel. *« Je n'avais jamais entendu du chômage, de la galère, pas à Sup de Co, non non... Au contraire, les cabinets de recrutement, les chasseurs de tête qui venaient nous avaient dit qu'il ne fallait pas rester plus de 3-4 ans dans son premier poste, moi j'adhérais complètement à cette idée de mobilité, mais dans mon esprit c'était trois quatre ans et je saute sur autre chose, sans période d'interruption, j'avais l'impression d'ailleurs qu'on allait venir me chercher pour être honnête. Je vivais sur une autre planète. Je me suis rendu compte seulement maintenant qu'on est tous en compétition sur le marché du travail* » (Adam, 24 ans).

Certains diplômés d'Ecoles peuvent aussi ne pas vouloir utiliser le réseau des anciens parce qu'ils ne se sentent pas en accord avec les valeurs diffusées par celle-ci. Annie par exemple issue d'un milieu très modeste, fille d'un artisan et d'une femme au foyer italienne, n'a jamais utilisé les services de Sciences Po Aix et se refuse à le faire, cela ne correspond pas à sa mentalité ouvriériste, qu'elle a défendu dans le syndicat CGT-Cadres. *« Ca voudrait dire accepter ces relations avec des gens que je n'apprécie pas, accepter de voir tenir devant moi des propos que je ne supporte pas et ne rien pouvoir dire. C'est : 'Moi je, je suis le meilleur, le plus grand, je suis le plus beau, les chômeurs sont des cons parce qu'ils ne savent pas s'en sortir, ils n'ont qu'à retrousser leurs manches, c'est « on n'a que ce qu'on mérite », c'est 90 % des fils à papa qui ont eu tout cuit. Ils ne m'intéressent pas, ils ne m'ont jamais*

*intéressés, c'est pas maintenant que ça va commencer. C'est vrai que je suis quelqu'un qui malgré l'état de nécessité n'accepte pas n'importe quoi* » (Annie, 45 ans).

Les universités essayent aussi de mettre sur pied des associations d'anciens élèves, mais elles n'ont pas la même efficacité, car elles n'ont pas les mêmes moyens financiers. Certains espèrent beaucoup des associations des formations qu'ils viennent de réaliser (à l'université ou en école, comme à l'IAE). Il n'est pas rare que ces cadres au chômage deviennent eux-même des 'faiseurs de réseaux' en prenant en charge la constitution et l'entretien du réseau, comme Hugues qui va prendre la présidence de l'association des anciens du DESS qu'il vient de passer à 43 ans. *« Je pense que les réseaux, c'est le seul moyen de trouver un emploi. [...] C'est difficile de se créer un réseau, vous ne pouvez pas garder le contact avec toute une promo pour au cas où ... J'ai gardé pas mal de contacts avec les MSG (Maîtrise Sciences de Gestion) parce qu'on est des bons vivants et qu'on se fait de bonnes bouffes, mais son efficacité... [...] Le réseau, c'est plutôt ciblé professionnel. Je pense que si vos collègues savent qu'un poste se libère, ils penseront à vous. »* Il pense tellement réseau, qu'il ne va d'ailleurs jamais plus à l'APEC et à l'ANPE cadres, il se contente de lire leurs annonces.

Des professions s'organisent elles aussi sous forme d'association, pour objectiver le réseau, comme l'ANDCP pour les Ressources Humaines ou « Les professionnels de l'information » qui regroupent les professionnels de la documentation. Ces annuaires sont très efficaces, car ils permettent de contacter les professionnels en emploi dans une région donnée. Adam a par exemple eu accès au réseau de l'ANDCP par la DRH de son ancienne entreprise. Bénédicte a utilisé l'annuaire des Professionnels de l'information, mais s'est rendue compte ainsi que les services de documentation dans la région était très réduit, et qu'il n'y avait pas de besoin. *« Je m'en doutais, mais là c'était la réalité qui s'impose à moi »* (Bénédicte, 27 ans). Elle participe aussi au Groupe Emploi de cette association qui récolte des offres et lui a permis de décrocher des entretiens. *« C'est un lieu de partage, on s'échange régulièrement des annonces, parce que c'est organisé de telle manière qu'une personne de ce groupe qui a déjà un travail récolte les offres d'emploi et les diffuse à toutes personnes qui ont laissé le CV, c'est assez bien organisé, mais l'offre n'est pas toujours là. »* Mais finalement elle a décroché un CDD par une amie de sa mère qui avait fait passer son CV à la DRH de son entreprise, *« c'était mes parents qui lui avaient donné »*.

## La difficile création d'un réseau ad hoc

En raison de leur mobilité géographique, certains cadres ont un réseau professionnel inutile, car situé sur une autre région, et ils n'ont pas l'intention de déménager. D'autres ont perdu progressivement contact avec leurs anciens collègues pour faire le 'deuil' de leur ancienne entreprise. Philippe a ainsi gardé seulement un ami-collègue dans le secteur des plastiques qu'il veut quitter. *« J'ai un ancien collègue qui m'appelle de temps en temps, ça fait plaisir d'avoir des nouvelles de la société, des gens que je connaissais, mais c'est plus par affinités relationnelles que dans des vues professionnelles. J'ai gardé assez peu d'amis de ces sociétés, parce que vu la façon dont ça s'est passé... quand je fais une coupure, je fais une coupure. Pourtant la dernière société, j'étais bien avec tout le monde, mais c'est le contexte, ça m'a beaucoup déçu, j'ai pas envie de reprendre contact avec des gens qui sont encore en place, avoir des informations sur la société, ça me rappelle trop de mauvais souvenirs... »* (Philippe, 40 ans).

Ils constatent souvent que le réseau fonctionne moins facilement quand on est au chômage que lorsqu'on est en emploi, alors que justement on en a plus besoin. L'information circule plus facilement au sein de l'entreprise, avec les clients et les fournisseurs, sans de véritables démarches, alors qu'il faut une démarche opportuniste pour conserver ce capital d'informations une fois sorti du circuit, comme l'a constaté François. *« J'ai contacté d'autres personnes que je connaissais, mais ça c'est pas bousculé au portillon, c'est quand vous travaillez qu'on vient vous chercher. Mais quand vous ne travaillez pas, on vous oublie, par la force des choses. En retravaillant pendant trois mois, j'ai recontacté, par le biais du travail, directement tout le monde. Ils ont su que je retravaillais à cet endroit là, ils étaient super contents, mais ... depuis ils m'ont pas contacté, même pas pour dire : Bonjour, tu vas bien ? »* (François, 50 ans).

Les cadres les plus en difficulté (par leur âge, leur secteur ou leur absence de diplôme) se lancent donc dans la constitution d'un réseau personnel, par différentes stratégies de mise en relation, de personnes-clés qui peuvent éventuellement recruter. Mais cela demande beaucoup de temps, notamment pour repérer ces personnes ressources et réussir à créer avec eux une relation de confiance. Annie préfère construire totalement ses réseaux relationnels, ce qui lui permet de sélectionner les gens et de ne pas avoir à remercier des gens qu'elle n'apprécie pas. *« J'ai une technique très précise, je sélectionne les boîtes qui m'intéresseraient, je prends d'abord un contact téléphonique avec le standard ou le secrétariat, j'essaye d'avoir le nom du responsable de la DRH ou du service qui m'intéresse.*

*Je rappelle ensuite en le demandant personnellement, on me demande si c'est personnel et je dis oui, bien sûr. Souvent j'appelle vers 6h moins le quart, pour passer le barrage des secrétaires. Je me présente, j'explique, je me présente en tant que professionnelle, (...) et tu finis par créer presque des relations personnelles. Je rappelle en général tous les trois mois, en deçà, c'est trop souvent, et au dessus, on t'oublie. Maintenant je connais pratiquement tous les DRH des sociétés d'assurance de la région, qui quand je dis : « C'est Mme Untel. », on me dit : « Où en êtes-vous ? ». C'est ainsi qu'un DRH l'a contacté pour lui proposer un CDD de 6 mois qu'elle a accepté.*

Christophe aussi essaye de se construire un réseau dans la région en démarchant des personnes-ressources, dans le secteur de la formation ou du conseil aux entreprises. *« Le réseau, il faut le faire, mais c'est un coût, c'est du temps, c'est du long terme, c'est de la probabilité. Et ça n'est pas justifiable. Vous pouvez passer un mois à prendre des contacts et ne rien recevoir, et qu'est-ce que vous dites aux ASSEDIC, à l'ANPE, à l'APEC ? J'ai passé un mois à téléphoner, ça n'a rien donné. Prouvez le moi ! Voilà ma note de téléphone... »*

Les associations de cadres en recherche d'emploi ont entre autres pour fonction de mutualiser les réseaux de ses membres, afin de progressivement constituer un réseau de style corporatiste.

### Les associations de cadres au chômage : la mutualisation du réseau ?

Le dénominateur commun des membres de ces associations de cadres au chômage n'est pas de partager le même titre scolaire prestigieux, mais d'avoir été ou d'avoir été en recherche d'emploi. Ce qui en fait un réseau temporaire, les cadres ayant un emploi ne gardant pas toujours un lien avec l'association qui leur rappelle un épisode personnel difficile. Les cadres au chômage se passent des informations entre eux, mais beaucoup plus rarement de réelles opportunités d'embauche.

Ces associations ont par contre plusieurs effets bénéfiques, car elles permettent aux chômeurs de conserver un emploi du temps structuré et de se faire de nouveaux amis ; elles apportent des ressources informationnelles, mais surtout des ressources morales et amicales<sup>11</sup>. Comme il est difficile de parler de ses difficultés à ses amis en emploi, avec toujours le jugement implicite du 'faux chômeur' quand on exprime son découragement, et les conseils

---

<sup>11</sup> Dans sa thèse de psychologie, N. Laplante avait déjà avancé que les associations de chômeurs jouaient peut-être un rôle sur la santé mentale des femmes cadres au chômage, « une véritable planche de salut pour certaines, puisqu'elle leur a permis, grâce à l'encadrement offert et la création d'un réseau social, de mieux gérer les sentiments de solitude et de désespoir qui les habitaient depuis la perte de leur emploi » (Laplante, 1996, p. 251).

inutiles du style 'y a qu'à', les associations de cadres au chômage sont souvent le seul lieu d'expression libre 'entre soi'. Car tout le monde est passé par la « *sinusoïde du moral* » selon l'expression de Christophe ; enthousiasme si l'on est convoqué à un entretien et déprime si on est encore refusé, après le 3<sup>e</sup> entretien et qu'on s'était complètement projeté dans le poste et dans la nouvelle vie qui allait avec, projection souvent commune avec la(le) conjoint(e) et les enfants ... Il est alors difficile de se relancer avec entrain dans la lecture de nouvelles petites annonces et de faire avec motivation sa 50<sup>e</sup> lettre de motivation quand on commence à ne plus trop y croire.

Pour Régis, après deux ans de projets de création d'entreprise, sa femme tombe gravement malade et il s'inscrit à l'AVARAP, comme une bouée de sauvetage pour ne pas tomber dans la dépression, car il a 56 ans et retrouver un emploi salarié devient de plus en plus difficile. « *Par l'AVARAP, j'ai pu conserver une activité, parce que d'une semaine à l'autre, on se donne un canevas de travail et à la fin de chaque semaine, on se dit : Ca je l'ai fait, ça non, ça doit déboucher sur telle et telle chose. On essaye de garder une attitude de professionnels, même si c'est dénaturé par rapport au véritable milieu professionnel, mais néanmoins on doit conserver des réflexes : de rectitude aux rendez-vous, de recherche, de déplacement pour aller chercher des informations, vis-à-vis d'un éventuel recruteur* » (Régis, 56 ans).

On accepte les conseils et les critiques, car les personnes vivent la même situation et on peut exprimer sa souffrance et son découragement parfois. Bénédicte compare ces associations aux associations de parents d'enfants malades, d'handicapés, qui peuvent parler entre eux d'une expérience que seuls ceux qui l'ont vécue peuvent comprendre. « *C'est le côté : on va se soutenir, parce qu'on vit un peu la même douleur, la même préoccupation, le même souci, d'où cette préoccupation associative, que je trouve très saine, même s'il ne faut pas s'enfermer dans un cercle ... C'est un lieu de partage aussi, je vais au moins pouvoir me lâcher, dire que c'est dur, parce qu'on va me comprendre, on ne va pas me juger, y a peut-être de ça. Tu ne peux pas dire aux amis : C'est dur, je n'y arrive pas ! Ils ne vont pas comprendre, ils ne le vivent pas et ils vont te répondre : T'as qu'à te bouger, c'est pas difficile !* » (Bénédicte, 28 ans). Tous les membres peuvent aussi s'échanger des renseignements actualisés vis-à-vis des situations administratives, du financement des formations, des aides pour la création d'entreprise. « *Les associations créées par des gens qui ont vécu ça sont mieux à même de te renseigner, de t'écouter, tu avances avec eux, parce qu'ils connaissent, ils sont passés par là eux aussi, les gens de l'ANPE non* » (Denis, 42 ans).

Ce lieu permet aussi de sortir de son isolement et de se faire de nouveaux amis. Annie a ainsi décidé au bout d'un an de recherche en solitaire, de venir à l'AVARAP « *parce qu'au début tu roules un peu des mécaniques, je vais trouver, moi je suis bonne, les autres, ils ne savent pas faire. Et puis tu te retrouves très vite seule avec le moral qui baisse au fur et à mesure que le temps passe, chaque lettre de refus, quand y a une lettre, c'est ... ça te tue complètement.* » Cette ancienne syndicaliste se retrouve donc complètement à l'aise dans l'idée de collectivisation de la recherche. « *Très vite, il y a des liens très étroits qui se créent, des liens amicaux, il y a un travail très approfondi qui se fait, un vrai échange, et en définitive tu finis par ne plus penser qu'à ta recherche d'emploi, mais aussi à celle des autres, quand tu lis les annonces, tu te dis, tiens, ça va intéresser un tel, il y a une solidarité très forte qui se crée, qui va bien au delà de simples relations* » (Annie, 45 ans). Elle a d'ailleurs convaincu son voisin, un ingénieur rwandais qui rencontre de grandes difficultés à faire reconnaître sa qualification de participer avec elle à l'AVARAP. Ces associations permettent donc aux cadres de se relancer dans une recherche d'emploi active et dans la reconstruction de projets, même après un ou deux ans de recherches infructueuses.

Ces associations peuvent être analysées à travers la catégorie du 'stigmaté' d'E. Goffman (1963). Les 'cadres-au-chômage', comme toute catégorie stigmatisée, essayent par des associations de trouver des 'autres compatissants', qui partagent le même handicap et qui peuvent s'enseigner des 'trucs', s'apporter du soutien moral et du réconfort. Leur rassemblement en 'groupe de pression' peut permettre à leurs porte-paroles de convaincre le public, ici les chefs d'entreprises et les cabinets de recrutement, par l'intermédiaire de manifestations et de publications, de changer leur regard sur les cadres au chômage, qui sont des 'chercheurs d'emploi' et des 'porteurs de projet(s)'. Cette association bénéficie du soutien des 'initiés', des normaux qui ne vivent pas le stigmaté du chômage, mais qui comprennent intimement la vie intime des stigmatisés : des anciens 'cadres-au-chômage' ayant retrouvé un emploi, des cadres retraités ou pré-retraités (qui vivent l'arrêt de travail sans le stigmaté du chômage) et des conseillers de l'emploi (un peu dans la position du personnel médical par rapport aux handicapés physiques, puisqu'ils participent aux institutions qui pourvoient aux besoins des stigmatisés). Mais tous les cadres au chômage ne veulent pas s'affilier à ce genre d'associations, car cela signifie accepter de participer au groupe de stigmatisés. Et beaucoup d'anciens stigmatisés préfèrent oublier qu'ils ont fait partie du groupe pour s'insérer complètement de nouveau avec les 'normaux', les 'cadres-en-emploi'.

## **Conclusion de la Partie 2**

### **Le ‘nouvel esprit du capitalisme’ : quels coachs pour quels cadres ?**

En conclusion, il me semble intéressant de revenir sur la notion de même de ‘nouvel esprit du capitalisme’, ou logique employabilité. Cet esprit est véhiculé par les outils des intermédiaires de l’emploi des cadres, dans un objectif de redynamisation des cadres au chômage. Les consultants des cabinets de services aux entreprises me semblent être les passeurs de cette logique employabilité entre les différents champs de l’insertion, de la formation, de la recherche d’emploi et des entreprises. Leurs trajectoires professionnelles et leur situation de travail [des prestataires de services de Ressources Humaines aux organisations (entreprises, administrations, associations) et aux individus privés (cadres au chômage et cadres en emploi)] en font des passeurs de cette ‘logique employabilité’. J’espère avoir démontré pour quelles raisons une majorité de cadres au chômage se l’approprient, pour essayer de transformer cet épisode de recherche d’emploi en opportunité de se réorienter vers un projet professionnel plus intéressant que son emploi antérieur, en accord avec son ‘projet de vie’. Cette rhétorique est en effet en adéquation avec leur ethos de cadre et avec les valeurs dominantes actuellement dans notre société : psychologisation, individualisation, autonomie, projet, épanouissement personnel....

Pour J. Gadrey dans le symposium organisé par la revue *Sociologie du travail* sur le nouvel esprit du capitalisme, le problème théorique principal de l’ouvrage de L. Boltanski et E. Chiapello (1999) réside dans « l’absence de réflexion sur les conditions sociales de la production de cette variété particulière du discours du management » (Gadrey, Hatchuel, Boltanski, Chiapello, 2001, p. 391). Comme tout travail de recherche intellectuellement stimulant, leur ouvrage ouvre en effet des perspectives de recherche et fait émerger de nouvelles questions. Je pense avoir récolté des matériaux qui permettent de commencer à réfléchir, autour de cette problématique générale déjà élaborée par G. Lazuech (1999) : *quelles sont les conditions sociales de production, de diffusion et d’appropriation de ce nouvel esprit du capitalisme ?*

## Quelles sont les conditions sociales de production de cet esprit du capitalisme ?

Si l'on reprend la liste exhaustive des textes choisis par L. Boltanski et E. Chiapello (cette liste est reproduite en annexe), il est à mon avis essentiel de noter que ces ouvrages ont tous été publiés entre 1989 et 1994, par des consultants ou des enseignants spécialisés en Ressources Humaines, en gestion et en conseil de carrière. Un peu moins d'un tiers de ces auteurs sont de culture anglo-saxonne (américains ou canadiens). Ces ouvrages sont publiés dans des maisons d'édition spécialisées en gestion ou en économie (Ed. d'Organisation, Dunod, ESF...). Les revues sont de statut divers, puisqu'elles peuvent avoir un lectorat plutôt 'cadres d'entreprise' (*Management France, L'Expansion Management Review*) ou plutôt 'universitaires' en sciences de gestion (*Revue Française de Gestion, Gestion 2000*). Les critères de choix de ces textes de management sont présentés de façon assez succincte en annexe de l'ouvrage. Ces textes devaient avoir une 'coloration normative' et présenter des 'portraits' de managers idéaux<sup>1</sup>. Les auteurs de ces textes sont donc eux-mêmes membres de la catégorie 'cadres d'entreprise' et s'adressent à un lectorat de cadres. « Leurs auteurs (les universitaires et consultants qui rédigent des ouvrages de management général normatifs), la cible et les acheteurs de leurs écrits ne sont certainement pas des non-cadres » (Gadrey et alii, 2001, p. 399).

Contrairement à L. Boltanski et E. Chiapello (1999), qui ont surtout analysé les *principes* du nouvel esprit du capitalisme, dans sa thèse sur les grandes écoles françaises à l'heure de la mondialisation, G. Lazuech (1999) s'est interrogé sur la *genèse* de cette nouvelle rhétorique. Ce discours à prétention performative a été produit au départ aux Etats-Unis, puis en France par des consultants et/ou des professeurs d'université (les deux fonctions étant souvent cumulables), qu'il appelle des '*grands prophètes*' : T. Peters, R. Waterman, P. Drucker, H. Mintzberg, R. Moss Kanter pour les USA, et H. Sériex, M. Crozier pour la France<sup>2</sup>. Ces auteurs sont présentés par leurs maisons d'édition comme des '*gourous du management*' et font tous partie du corpus étudié dans le nouvel esprit du capitalisme (à part Mintzberg<sup>3</sup>). Peter Drucker serait d'ailleurs '*le pape du management*' et '*l'inventeur du métier*

---

<sup>1</sup> « On trouve par exemple dans ces extraits des descriptions des qualités attendues des cadres, des portraits de managers idéaux, l'exposé des raisons pour lesquelles l'évolution actuelle des entreprises transforme la fonction et le travail des cadres... Les textes retenus ont une coloration normative et cherchent à promouvoir des pratiques jugées plus efficaces économiquement. Ils ont pour but d'être directement utiles aux entreprises, se veulent constructifs et présentent des recommandations » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.643).

<sup>2</sup> En s'inspirant d'une définition de M. Weber (1991) dans *Economie et société*. « On utilise le terme de prophète pour désigner le rôle tout à fait particulier que jouent certains agents, individuels ou collectifs, dans l'apparition de nouvelles doctrines managériales. A la différence des prêtres, que M. Weber définit comme « des fonctionnaires d'un culte établi sur une doctrine cohérente et stable », le prophète « annonce une nouvelle doctrine » qui prétend « apporter des révélations entièrement nouvelles » et qui s'appuie « sur une vocation personnelle » (Lazuech, 1999, p. 69).

<sup>3</sup> Il aurait d'ailleurs été intéressant de comparer la figure du 'cadre' dans *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre* (1984, Ed. d'Organisation), avec les ouvrages cités, même s'il datait de 1984...

de consultant<sup>4</sup>. Même s'ils ne sont pas toujours lus directement par les cadres, la presse pour cadres et dirigeants (*L'Expansion*, *L'Express*, *Courrier Cadre*, *L'Usine nouvelle*...) et les enseignants - chercheurs des écoles de commerce et de gestion y puisent une grande partie de leur inspiration.

Cette idée est justement reprise par J. Gadrey (2001), qui en l'absence de recherche sur le champ de la production des sciences de gestion, élabore des hypothèses fondées sur ses contacts personnels. « Mon hypothèse est la suivante : alors que le discours actuel de la littérature du management normatif, tel qu'il est reconstruit dans la  *cité par projets*, valorise la mobilité, la flexibilité, l'ouverture des réseaux, la coopération, la distribution de l'information, et la critique des grands corps comme des 'anti-réseaux', les producteurs de cette littérature (un sous-ensemble minoritaire au sein des chercheurs en gestion), pour l'essentiel des professeurs d'universités ou des grandes écoles de commerce, ainsi que quelques consultants, bénéficient de statuts stables inscrits dans une logique de carrière professionnelle, d'une sécurité d'emploi totale, et ils sont organisés en réseaux plutôt fermés » (Gadrey et alii, 2001, p. X). Ces auteurs de référence ne seraient d'ailleurs en contact qu'avec des grandes entreprises qui correspondent à ce modèle du néo-fordisme de l'autonomie contrôlée (Coutrot, 1999) et qui est la base de leurs études de cas, mais qui ne regroupe qu'environ 10 % des établissements et 20 % des salariés français... Ils seraient des spécialistes de la 'question cadre', mais par contre ne seraient pas du tout spécialistes de la 'question ouvrière', ce qui les empêche de faire une véritable analyse sociologique comparative des mutations du monde du travail. « Par ailleurs, ces mêmes spécialistes du management général sont pour la plupart parfaitement ignorants des réalités du monde du travail et des conditions de la mobilisation des employés ou des ouvriers » (Gadrey et alii, 2001, p. 399).

En réponse, L. Boltanski et E. Chiapello (in Gadrey et alii, 1999) pensent au contraire que les auteurs de textes de management étudiés sont beaucoup plus des consultants que des professeurs d'université, sans pour autant avoir « organisé un recueil exhaustif de biographies des auteurs de ces textes » (op. cit., p. 420). Leurs trajectoires professionnelles seraient proches de celles des 'cadres nomades' et leur permettraient de connaître la réalité du monde du travail par l'intermédiaire de leurs différentes enquêtes et interventions en entreprise. Ils citent d'ailleurs comme exemples les '*gourous du management*' qu'ils appellent des '*lanceurs de modes managériales*'. « Avant de devenir des auteurs de management à forte réputation qu'ils sont, ils ont connu les rivalités organisées au sein des cabinets de conseil (le fameux '*up or out*' du cabinet Mc Kinsey par exemple) et passent une bonne partie de leur vie à décrocher

---

<sup>4</sup> Expressions utilisées plusieurs fois dans les commentaires des journalistes ou des maisons d'édition.

de nouveaux contrats de conseil, activité au service de laquelle est souvent conçue l'écriture de leurs ouvrages » (op. cit., p. 420).

Il est donc à mon avis essentiel de travailler plus précisément sur la trajectoire socioprofessionnelle des auteurs du corpus de textes de management pour comprendre leur position dans le champ de la production du management. Cela permet également de dissocier les véritables 'prophètes', ceux qui construisent de nouveaux concepts, de ceux qui diffusent cette rhétorique, leurs 'prosélytes', pour continuer sur la métaphore religieuse.

Quelles sont les conditions sociales de diffusion de ce rhétorique ?

Selon G. Lazuech (1999), ce discours est reproduit et diffusé dans les autres pays par des agents dont le métier est de vivre du management sous la forme de conseils, de publications, de conférences et de cours, principalement les '*consultants*'. Les cabinets de conseil anglo-saxons, implantés en France, seraient un grand vecteur de diffusion des techniques de management nord-américaines. Les jeunes consultants formés dans les écoles de commerce, sans expérience concrète du travail en entreprise, sont d'ailleurs les plus enclins à recourir aux techniques standardisées de l'ingénierie sociale (Villette, 1992). « L'enjeu permanent de l'espace de la production managériale, placé dans une position intermédiaire entre le champ intellectuel et le champ économique, est l'invention de nouvelles techniques de management (puis leur promotion), que leurs auteurs vont chercher à rendre le plus universelles possible et dont ils tireront des profits divers (monétaires et symboliques). Cet espace, qui est structuré entre un « *pôle intellectuel* » (dans lequel se situent en France, les Universités, les grandes écoles et les laboratoires du CNRS) et un « *pôle marchand* » (où l'on trouve les cabinets de conseil et les hommes d'affaires) est, dans son ensemble, subordonné aux verdicts du marché auquel la plupart de ses productions sont destinées » (Lazuech, 1999, p. 64).

Le 'cadre nomade' est peut-être avant tout une figure destinée à l'ensemble des spécialistes des Ressources Humaines, chargés d'accompagner les restructurations dans une période conjoncturelle difficile. Jusqu'en 1991, les DRH des grandes entreprises géraient assez facilement les carrières de leurs cadres en raison de l'augmentation importante des besoins en personnel qualifié et s'étaient spécialisés sur le recrutement, notamment dans la période d'euphorie 1987-90, où l'on parlait de 'pénurie de jeunes qualifiés'. Brutalement, ces spécialistes des RH doivent par contre gérer des cadres en surnombre et sont confrontés à un blocage des promotions, avec une diminution des départs volontaires, surtout des cadres âgés, tandis que les jeunes cadres attendent avec impatience leurs promotions. Que faire ? La 'logique employabilité' permet de reporter la responsabilité de la gestion de carrière sur le cadre et non plus l'entreprise, ce qui permet de diminuer les reproches éventuels face à un

manque de promotions internes, tout en conservant l'apparence de prise en charge de la 'question cadre'. « Grâce au concept d'employabilité, les pratiques de gestion pourraient trouver un nouveau fondement. Au lieu de s'attacher à organiser des parcours évolutifs pour tous, celles-ci devraient se préoccuper davantage de la capacité des individus à accéder à un emploi. [...] A défaut de garantir une carrière, ou pour le moins un emploi à vie, l'entreprise pourrait mettre en œuvre un engagement en matière d'employabilité. Autrement dit, le désengagement des entreprises en matière de gestion des carrières des cadres pourrait ne pas être total : la promesse de carrière réactivée à la fin des années 1980 notamment, pourrait faire place à une promesse en matière d'employabilité » (Dany, 1997, p. 18).

Les cabinets de conseil aux entreprises cherchent également ainsi à légitimer leurs prestations de services, que ce soit sur le marché externe (outplacement, bilan de compétences) ou sur les marchés internes des grandes entreprises françaises qu'elles commencent alors à démarcher (coaching, team-building, inplacement, conseil en gestion de carrière, 'entreprise de soi', recrutement). F. Dany note par exemple que l'engouement des entreprises pour la notion d'employabilité date de 1991-93 et elle indique en note de bas de page que cette notion peut justifier des prestations de conseil aux entreprises. « Les cabinets de conseil s'emparent en effet de cette notion pour proposer des prestations s'y rapportant [comme Michael Page]. Des ouvrages spécialisés sur cette question sont publiés tels que celui de B. Bajou, *Faites le point sur votre employabilité*, Ed. d'Organisation, 1996 » (Dany, 1997, p. 15). Avec la reprise de la croissance, le terme d'employabilité n'a d'ailleurs pas fait l'objet de nombreuses publications<sup>5</sup>, alors que le *coaching*, la version interne de la 'logique employabilité' semble être sur un marché éditorial beaucoup plus porteur<sup>6</sup>.

La production de cette littérature est donc peut-être fortement marquée par son contexte historique conjoncturel, puisqu'elle correspond à la période de dramatisation du chômage des cadres. Les cadres en emploi, comme les cadres au chômage, sont à la recherche de repères pour s'orienter dans une période d'incertitude, et constituent donc une cible privilégiée pour ce genre d'ouvrages. Les spécialistes de la gestion de carrière des cadres s'interrogent eux aussi sur une éventuelle démobilisation de l'ensemble des cadres dans une

---

<sup>5</sup> Sans prétendre avoir réalisé une recherche exhaustive, je n'ai trouvé qu'un ouvrage autre que celui cité par F. Dany : Finot A. (2000), *Développer l'employabilité*, INSEP Consulting.

<sup>6</sup> Whitmore J. (2000), *Le guide du coaching*, Maxima ; Gellman C., Higy Lang C. (2000), *Le coaching*, Ed. d'Organisation ; Maisons C. (2000), *Le coaching stratégique*, Maxima ; Chavel T. (2000), *Coaching démystifié*, Demos RH ; Mercier J-P. (1999), *Le coaching*, Québecor ; Stake E. (2000), *Coaching d'entreprise, performance et humanisme*, Village Mondial ; Leleu P. (2000), *Le développement du potentiel des managers : la dynamique du coaching*, L'Harmattan ; Radon B. (1999), *Le coaching des managers*, Presses de Management ; Bernole A. (1999) *Le coaching des vendeurs*, Ed. d'Organisation.

période d'augmentation de leur taux de chômage<sup>7</sup>. Il faudrait donc continuer le même travail de dépouillement des textes de management après 1995, en période de reprise de l'emploi des cadres, période où les grandes entreprises et leurs DRH recommencent à se poser la question de la fidélisation de leur personnel qualifié. Ceci rejoint les remarques de J. Gadrey sur le caractère éventuellement daté du matériau utilisé pour construire le nouvel esprit du capitalisme. « On peut se demander de façon plus générale, si la faible présence des arguments de la justice économique néo-libérale dans le corpus des textes des années 1990 analysés par L. Boltanski et E. Chiapello, ne tient pas aussi, au delà de l'objet principal de ces écrits (l'art du management) à la période de leur production, à savoir les années 1990-1994. C'est en effet de façon plus récente que le balancier semble s'être dirigé vers des recommandations exprimées selon une vision très financière de « l'équité » et du « contrat social » » (Gadrey, p. 413).

Donc dans le nouvel esprit du capitalisme, la figure centrale n'est peut-être pas tant le 'cadre nomade' que les spécialistes chargés de les accompagner dans une période de mutation de l'entreprise : les *coachs*, c'est-à-dire les spécialistes des RH, qu'ils soient internes à l'entreprise ou membres de cabinets de conseils aux entreprises, qui écrivent ces ouvrages et défendent ainsi leur métier... Dans leur ouvrage, L. Boltanski et E. Chiapello s'interrogeaient déjà sur la mise en pratique de ce nouvel esprit du capitalisme. Qui est chargé de transformer les anciens 'cadres' en nouveaux 'managers' ? « Plus largement, le néo-management est peuplé d'être exceptionnels : compétents pour de nombreuses tâches, se formant en permanence, adaptables, capables de s'auto-organiser et de travailler avec des gens très différents. Et on nous en dit assez peu sur la contribution des entreprises au développement d'une telle classe de travailleurs : les organisations vont devenir « apprenantes », l'organisation des compétences va devenir un point essentiel, et de nouveaux métiers sont appelés à la vie comme celui de *coach* dont le rôle est d'offrir un accompagnement personnalisé permettant à chacun de développer tout son potentiel. Dans la version qui s'efforce le plus de donner une place institutionnelle aux *coachs*, ceux-ci sont les responsables de l'apprentissage » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 120).

Cette interrogation sur la production et la diffusion de cette rhétorique permet donc de comprendre l'apparent décalage de cette littérature avec les pratiques de gestion réelle des entreprises, tandis qu'elle décrit à mon avis parfaitement les outils d'aide à la recherche d'emploi des jeunes diplômés et des cadres : les conditions sociales de réception n'y sont pas comparables...

---

<sup>7</sup> F. Bournois et S. Roussillon, universitaires en gestion spécialisés sur les pratiques de détection des cadres à haut potentiel, font ainsi état du 'malaise des cadres' lié à leur précarisation croissante depuis la guerre du Golfe (*ANDCP Personnel*, n°368, 1996).

Quelles sont les conditions sociales de réception de ce rhétorique ?

Il ne faut pas prendre cette rhétorique managériale comme une description de la réalité de la gestion en entreprise, mais comme une promotion des ‘bonnes pratiques’ que devraient mettre en place les grandes entreprises selon les *consultants*, comme l’a déjà remarqué G. Lazuech (1999). Cette rhétorique se diffuse largement dans la presse pour cadres et dirigeants, mais également dans la presse généraliste et modifie progressivement les représentations du monde économique. « Cette littérature n’est pas à prendre comme une analyse objective de ce qui se passe dans les entreprises et leur environnement, mais bien comme l’expression objectivée d’agents qui, pris dans une logique commerciale, ont pour intérêt et pour principe d’action professionnelle le désir permanent de changer les organisations et leur mode de gestion en proposant des modèles ou des techniques qu’ils présentent comme indispensables ou inévitables. Ces agents exercent de puissants effets sur la *représentation du monde économique*, à la fois auprès des cadres et dirigeants d’entreprise, mais également auprès du grand public, compte tenu des relations étroites qu’ils entretiennent avec le champ journalistique » (Lazuech, 1999, p. 65). J. Gadrey se demandait d’ailleurs pourquoi L. Boltanski et E. Chiapello n’avaient pas utilisé un matériau plus diversifié pour montrer la diffusion et la mise en pratique concrète de cette rhétorique : outils de gestion, discours et écrits de justification en entreprise, presse économique, magazine d’affaires (car les cadres lisent plus les quotidiens et magazines d’affaires que les ouvrages de management). « Je ferais volontiers l’hypothèse que l’une des manifestations du passage du « second esprit » au « nouvel esprit du capitalisme » est justement *l’infiltration croissante de thématiques libérales renouvelées jusque dans la vie quotidienne des personnes ordinaires*, dans la presse, à la télévision, et sur les lieux de travail » (Gadrey et alli, 2001, p. 403).

Concrètement, les entreprises ne gèrent pas leurs cadres suivant la logique de l’employabilité, puisque ces outils de gestion rencontrent le corps social de l’entreprise quand ils sont mis en œuvre : querelles de pouvoir, routines, identités de métier, absence de formation de l’encadrement à l’utilisation de ces outils de gestion... (Dany, 1997). Les études empiriques montrent que la mise en place de la ‘logique compétences’, le volet interne de la ‘logique de l’employabilité’, rencontre des ‘résistances’ en entreprise (ce terme est souvent utilisé par les gestionnaires qui cherchent à vaincre les ‘résistances au changement’). Cela permet aussi de comprendre pourquoi des dimensions réelles de la vie au travail : la hiérarchie, les querelles de pouvoir, le pouvoir des actionnaires, la négociation du salaire et les syndicats sont absentes de ces textes, qui sont du registre *performatif* et non du registre *descriptif*. « *Le rejet de la hiérarchie*, dans les années 90 [...] est d’autant plus frappant que le lectorat des auteurs concernés est essentiellement constitué de cadres de grands groupes et de multinationales, qui malgré tous leurs efforts, auront du mal à se passer de hiérarchies »

(Boltanski, Chiapello, 1999, p. 112). D'autre part, J. Gadrey rappelle que les grandes entreprises utilisent concrètement de nombreux autres outils de mobilisation des cadres, notamment financiers, qui constituent peut-être un nouveau registre de justification, la  *cité patrimoniale*  : stock-options, actionnariat salarié, primes aux objectifs, fonds de pension, plans d'épargne d'entreprise (Gadrey et alii, 2001). On peut avancer l'hypothèse que ces outils se développent plutôt en période de croissance économique, depuis 1995, avec comme objectif de fidéliser le personnel qualifié, alors qu'ils sont moins 'à la mode' en période de restriction de la masse salariale....

A contrario, cette logique employabilité a rencontré un public réceptif dans l'espace de la recherche d'emploi : aussi bien les intermédiaires de l'emploi des cadres, qui justifient ainsi leur activité d'aide à la recherche d'emploi, que les cadres au chômage, à la recherche de 'bonnes pratiques' pour retrouver un emploi... G. Lazuech avait montré que les enseignants des écoles de commerce s'étaient fait eux aussi les vecteurs de diffusion de cette logique, dans une stratégie de modernisation des écoles en concurrence dans un espace de formation désormais mondialisé des managers. Les institutions de formation et d'aide à la recherche d'emploi des cadres se sont donc paradoxalement transformées par une sorte de 'ruse de l'histoire' en espace de socialisation à ce nouvel esprit du capitalisme. Les cadres chômeurs sont donc les vecteurs d'un changement des normes d'emploi, au même titre que les jeunes débutants (Fondeur, Lefresne, 1999).

Cela n'est pas sans rappeler la conclusion de G. Mauger (2001), selon qui les politiques d'insertion à destination des classes populaires ont contribué de façon paradoxale à la déstabilisation du marché du travail. « Ces politiques d'insertion « à visées réparatrices » et leurs transformations successives qui résultent d'un processus social inconscient, mobilisant des agents issus de différents champs de l'espace social, ont concouru à aggraver le mal qu'elles prétendaient combattre en contribuant à la déstabilisation du modèle salarial » (Mauger, 2001, p. 5). Dans le cas des politiques d'insertion et de réinsertion à destination des cadres, elles contribuent à la fin de la figure du 'cadre-à-statut'...

Il me semble donc essentiel que la sociologie développe d'autres enquêtes sur les outils, les pratiques et les normes diffusées par les différents intermédiaires présents sur les marchés du travail des cadres, et particulièrement les grands cabinets internationaux de service aux entreprises. Cette idée est d'ailleurs soutenue par L. Boltanski et E. Chiapello : « Nous espérons que cet exemple sera suivi par la sociologie critique et qu'elle saura reconnaître le rôle important joué par les grands cabinets de management, dans ce qu'on appelle la 'globalisation' » (op. cit., p. 420).

### Introduction de la Partie 3

## **La famille, support de la banalisation ou de la dramatisation de l'accident de carrière ?**

Dans cette introduction, après avoir présenté les discours qui s'écrivent sur le vécu du chômage des cadres, j'essaierai d'expliquer pourquoi il m'a semblé intéressant d'étudier comment le chômage déstabilise le monde privé des cadres et met à l'épreuve le couple. L'épreuve du chômage touche en effet non pas un individu désincarné, mais un individu inscrit dans un cercle familial : un mari ou une épouse, un père ou une mère, un fils ou une fille. La famille est-elle un support de la banalisation ou de la dramatisation de l'accident de carrière ?

Pour répondre à cette question, il est essentiel d'analyser le vécu du chômage non pas en fonction du sexe, mais en fonction du genre au sein d'une configuration familiale.

### ***Le vécu du chômage des cadres, entre banalisation et dramatisation***

Dans la *Cité par projets*, le chômage serait devenue une **expérience banale**, une épreuve permettant de montrer sa capacité à rebondir, à s'investir dans de nouveaux projets. La vision anthropologique de l'acteur sous-jacente à cette rhétorique est celle d'un individu nomade, mobile et léger dans ses réseaux interchangeables. « L'exigence de légèreté suppose d'abord le renoncement à la stabilité, à l'enracinement, à l'attachement au local, à la sécurité des liens frayés de longue date » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 183). Les cadres devraient dans cette logique modifier leur rapport au travail (mieux équilibrer la place du travail par rapport aux autres activités personnelles), changer leur rapport à l'argent et à la propriété (préférer la location à la propriété, privilégier le capital - temps au capital financier). L'épreuve du chômage permettrait de s'interroger sur son projet d'épanouissement personnel, son projet de vie, aidé en cela par des professionnels du « développement personnel ». « L'homme léger ne peut dès lors plus s'enraciner qu'en lui-même - l'entreprise de Soi - seule instance dotée d'une certaine permanence dans un monde complexe, incertain et mouvant » (op. cit., p. 186).

A l'inverse de l'idéologie de la Cité par projets, l'image médiatique du **drame** du 'cadre-au-chômage' (en général masculin) associe souvent chômage et divorce, comme en témoigne cet article dans la presse féminine 'cadre' (*Figaro Madame*<sup>1</sup>), qui avance que les femmes traverseraient avec moins de difficultés cette épreuve que les hommes. « *C'est l'heure des remises en cause, des images brouillées, des bilans imprévus. On s'adapte à coup d'intelligence et d'amour, ou assis sur ses prérogatives, ses rôles attitrés, on se fige. Allez savoir pourquoi, à ce petit jeu qui réclame nuances et souplesse, les femmes ont plus d'aptitudes.* » Le 'allez savoir pourquoi' semble faire référence aux qualités féminines de souplesse, d'écoute, de compréhension, dans une approche naturaliste des rôles sexués... Une ex-femme de cadre raconte comment son mari, un ex-cadre supérieur licencié à 49 ans, ne voulait pas participer davantage aux tâches domestiques et a fait une dépression, ce qui l'a poussée à rechercher elle-même un emploi et à exiger le divorce ensuite. « *Vieux complexe du chasseur qui se doit de ramener du gibier, pour nourrir les siens, il se sent devenu inutile. A défaut de faire le deuil de ce passé matériellement flatteur, il ressemble à une petite marionnette qui s'agiterait dans le vide.* » La sexologue et conseillère conjugale convoquée comme expert(e), relativise ce lien apparent entre chômage et divorce, qui n'est pas un lien de cause à effet. « *Le chômage n'est pas responsable en soi des tensions conjugales. Il les réveille en mettant en avant les fragilités du couple. Tous ces non-dits sur l'image du conjoint, son statut, son rôle... que l'argent, le tourbillon professionnel cachaient volontiers. Ils ressortent brusquement et ça peut faire très mal.* »

Par rapport à ces discours psychologisants sur la banalisation ou la dramatisation du chômage des cadres, il semble intéressant d'étudier en sociologue comment les cadres vivent concrètement l'expérience du chômage. Mais également comment ils se situent par rapport à la rhétorique de la *Cité par projets*, diffusée par les intermédiaires de l'emploi, ainsi que par la presse cadre et la 'littérature' managériale. Cette rhétorique nie la réelle souffrance et la honte vécue par la majorité des chômeurs et sous-estime la demande de **sécurité** nécessaire pour pouvoir se projeter dans l'avenir. « La rupture d'une relation, l'interruption d'un projet, se prêtent à être endurées sur le mode de l'échec et non comme une épreuve banale, comme le voudrait la logique de la Cité par projet » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 505). Les cadres au chômage ne sont pas en général de jeunes célibataires sans attaches, mais sont en couple, ont fondé une famille, sont ancrés dans des réseaux familiaux et amicaux locaux. Ils sont parfois propriétaires de leur maison, ou envisagent d'accéder à la propriété. Les jeunes cadres célibataires seraient donc logiquement plus en adéquation avec le profil du cadre nomade

---

<sup>1</sup> « Chômage, une cause de divorce ? Des cadres témoignent », *Figaro Madame*, n°16702, 25 avril 1998.

qu'un cadre marié et âgé. Contrairement à cette rhétorique de la Cité par projets, j'avance comme hypothèse que le chômage n'est pas encore une expérience banalisée, surtout quand il s'installe dans la durée, et que les projets de reconversion ou de création d'entreprise échouent. Mais il n'est pas non plus toujours vécu comme un drame, qui entraînerait automatiquement la dissolution des liens familiaux.

Classiquement, comme dans toutes les études de sociologie du chômage, il semble essentiel de comprendre quels sont les **facteurs de différenciation** de ce vécu au sein d'un groupe apparemment homogène, les cadres au chômage. Certains souffrent, font une dépression et pensent au suicide ; beaucoup vivent mal cette épreuve, mais compensent par un activisme effréné de recherche d'emploi ; tandis que d'autres profitent de cette période pour prendre du temps pour penser à leur reconversion et à leur projet de vie. Comment cette 'chute de statut' est-elle vécue dans les interactions avec les 'autrui significatifs' les plus proches ? Pour les membres de la famille restreinte (conjoint et enfants), mais également pour la famille étendue (parents et frères et sœurs), le cadre était celui ou celle qui a réussi, pour lequel on ne se fait pas de soucis. Le chômage perturbe donc les liens familiaux dans leurs trois composantes : conjugale, parentale et filiale. J'ai choisi cependant dans cette dernière partie de ne pas développer la manière dont la famille étendue réagit au chômage du cadre, ayant développé dans la deuxième partie les ressources du réseau familial. Je me centrerai sur les relations au sein de la famille restreinte, entre ego, son conjoint et ses enfants.

Pour tester ces deux thèses contrastées, banalisation / dramatisation du vécu du chômage des cadres, il me semble nécessaire de comparer les expériences des cadres suivant leur **genre**. Dans la lignée des débats sur la pérennité du travail comme 'grand intégrateur' (Barel, 1990 ; Méda, 1995 ; de Bandt, Dejours, Dubar, 1995 ; Schnapper, Petit, 1997), il est en effet essentiel de s'interroger sur la place du travail dans la construction des statuts sociaux et *in fine* de l'identité sexuée et familiale. Le chômage est en cela un bon révélateur de la place antérieure qu'occupait le travail dans le mode de vie des cadres<sup>2</sup>.

### ***Les hypothèses extraites des enquêtes sur « Chômage et famille »***

De nombreuses enquêtes empiriques existent déjà sur le lien entre chômage et famille. Je les analyserai précisément dans le Chapitre 1, afin de justifier pourquoi, pour comprendre le 'monde privé' à l'épreuve du chômage, il est nécessaire de se situer au croisement de la

---

<sup>2</sup> « Pour comprendre le sens de l'emploi, les entretiens auprès de ceux qui en sont privés ne sont pas nécessairement moins révélateurs que l'idéologie de ceux qui en ont un » (Schnapper, 1994, p. 23).

sociologie des **rappports sociaux de sexe et des rappports sociaux de classe**. Le vécu du chômage dépend non pas du sexe, mais du genre, qui est construit socialement à travers le principe de la domination masculine. La honte et le sentiment d'isolement de l'épreuve du chômage seraient fonction de la centralité antérieure du travail dans le mode de vie (Ledrut, 1966). Je développerai l'hypothèse que le chômage est le révélateur de la 'place' que chacun avait construit dans son couple, dans une plus ou moins grande distance par rapport aux rôles 'traditionnels' et asymétriques de Chef de famille / Fée du logis et aux rôles plus 'modernes' et égalitaires de Compagnon / Femme autonome<sup>3</sup>.

D'une part, la plupart des études sur le lien entre chômage et famille avancent que « le chômage remet en question la **virilité** de l'homme. » (Schnapper, 1994). Ces enquêtes sont généralement réalisées auprès des classes populaires, principales victimes des mutations du système productif. Or dans le 'monde privé des ouvriers' (Schwartz, 1990), la répartition des rôles Chef de famille / Fée du logis est à la fois traditionnelle et relativement rigide. Une incursion à la fois en sociologie de la famille et en sociologie des rappports sociaux de sexe permet de montrer que dans les classes moyennes, la distance critique aux rôles est plus développée, ce qui entraîne une répartition des rôles plus souple. Des faisceaux d'indices montrent que certains hommes, plutôt dans les classes moyennes et dans les nouvelles générations, adoptent de nouvelles valeurs plus égalitaristes, autour du modèle du Compagnon, ce qui se traduit par des changements d'aspirations et parfois de comportements dans la sphère privée.

D'autre part, les enquêtes sur le chômage des femmes montrent qu'il faut fortement relativiser l'opinion commune selon laquelle le chômage serait un moindre 'drame' pour les femmes, car elles pourraient adopter un **statut de substitution : la Fée du logis**, trouvant son utilité dans son rôle de mère au foyer. Depuis les années 1960, les femmes veulent faire reconnaître à la fois leur droit au travail et leur droit à la maternité et revendiquent leur autonomie. Mais suivant les classes sociales et suivant les générations, ce refus du 'rôle' de la Fée du logis et la valorisation de la Femme autonome est plus ou moins pensable et possible.

A partir de ces différentes études, il me semble donc pertinent d'utiliser comme grille de lecture les notions de **place**, de **rôle** et de **configuration familiale**. Les rôles sexués sont construits historiquement et socialement, mais chaque individu peut plus ou moins résister ou

---

<sup>3</sup> Ces idéaux-types ont été construits en s'inspirant des concepts de 'Chef de famille / Fée du logis' (Falconnet, Lefaucheur, 1975), de 'homme-traditionnel-apporteur-ressources / homme-compagnon' (Nicole-Drancourt, 1991) mais également par une lecture critique du concept de 'Femme en solo' (Kaufmann, 1999), auquel je préfère celui de 'Femme autonome'. Une femme en solo peut en effet être célibataire ou seule avec des enfants, ce qui ne donne pas du tout le même sens à sa quête d'autonomie...

innover par rapport à ces injonctions (portées par les autres, et imposées parfois par la violence) et auto-injonctions (portées par soi-même, dont l'accès à l'éducation permet de prendre conscience). Les classes populaires se situent davantage dans l'adaptation aux rôles, voire la crispation sur les rôles traditionnels, d'autant plus que les repères se brouillent. Tandis que les classes moyennes peuvent prendre de la distance au rôle et donc déstabiliser les rôles institués, les rendre moins explicites et plus ouverts. Elles négocient alors leur place respective progressivement au sein d'une configuration familiale, qui prend ensuite racine dans un ensemble d'habitudes et dans une mémoire familiale. La configuration familiale reflète le résultat de ces négociations, la manière dont les conjoints délimitent dans l'univers spatial et symbolique, « le territoire qu'ils partagent ensemble et les domaines que chacun se réserve » (Glaude, Singly, 1986).

Mon hypothèse principale issue de ces enquêtes est que l'expérience du chômage déstabilise la place du cadre en fonction de la configuration familiale antérieure, qui s'était construite progressivement en lien avec l'origine sociale et les trajectoires professionnelles des deux conjoints. La sociologie du monde privé se heurte cependant souvent au problème d'accès au terrain : comment observer l'inobservable (Bozon, 1995), le 'monde privé', l'intimité ?

### ***Comment accéder à l'intime ? Choix méthodologiques***

A l'origine de ce travail de thèse, je dois avouer que la lecture de l'enquête sur le 'monde privé des ouvriers' d'Olivier Schwartz (1990) m'a beaucoup influencée. Pour accéder à la sphère de l'intimité, et à l'identité masculine / féminine, celui-ci avait choisi de construire des relations de proximité par une méthode ethnographique<sup>4</sup>. Il a donc habité pendant cinq ans dans une cité ouvrière du bassin minier du Nord-Pas-de-Calais, où il était également enseignant. Son échantillon d'environ 90 personnes a été construit progressivement par différents moyens : la participation à une association des locataires, les relations de voisinage, les conversations au café, la passation d'un questionnaire en porte à porte (comme prétexte pour établir contact), la réalisation d'un film dans le cadre de la rénovation du quartier. « Cet 'échantillon' s'est constitué de manière très empirique, au hasard des rencontres et des intérêts de mes interlocuteurs » (Schwartz, 1990, p. 40). Mais cette méthodologie avait deux désavantages selon son auteur, qu'il a essayé de contrôler : la perturbation de son objet par le

---

<sup>4</sup> « Tout un aspect de mon travail, qui en explique la durée particulièrement longue, s'est jouée autour de ce préalable à l'enquête : construire une proximité avec des sujets, entrer avec eux dans une relation qui donne accès à l'intime, et parvenir à ce résultat avec un nombre de partenaires suffisants pour que mes constats puissent présenter un minimum de crédibilité » (Schwartz, 1990, p. 35).

sociologue, et les problèmes éthiques que pose ce ‘voyeurisme’ du sociologue<sup>5</sup>. Cette méthodologie me paraissait difficile à utiliser dans le cas de mon sujet de thèse, car les cadres au chômage ne forment pas une ‘communauté de vie’. L’immersion dans une zone pavillonnaire de la région Sud ne m’aurait sûrement pas permis de rencontrer beaucoup de cadres au chômage.

Pour accéder à la sphère de l’intime et à l’identité masculine, Pascal Duret (1990) avait lui privilégié la méthode du questionnaire, auto-administré sur un public de lycéens. Le choix du questionnaire permet selon lui de dépasser la pudeur des adolescents, qui se seraient censurés sur des questions de sexualité dans le cadre d’un entretien avec un inconnu. La méthode du questionnaire permet d’aborder les représentations de l’identité masculine, mais ne semble pas être la meilleure méthode pour approcher les comportements. Or comme toutes les enquêtes sur l’identité masculine le montrent, il faut absolument comparer les représentations sur les rapports hommes / femmes et les pratiques réelles du partage des tâches au sein d’une configuration familiale. Pour mieux comprendre les relations filles / garçons, P. Duret a d’ailleurs eu également recours à une dizaine d’entretiens de couples de jeunes. Cet échantillon est constitué d’amis proches ou de jeunes réalisant une pratique sportive avec l’auteur. Selon lui, les jeunes n’auraient pas vraiment abordé la question de la sexualité avec un inconnu, l’entretien n’aurait récolté que du « socialement dicible » (Bozon, 1995).

A l’inverse, j’ai fait le pari que par l’entretien semi-directif, je pourrais accéder à la vie privée des cadres au chômage. Etant donné que ces hommes et ces femmes ont beaucoup de difficultés à parler de leur chômage à leur entourage, essaient de toujours donner l’image d’un « cadre-en-recherche », il me semble que la parole est en ce cas censurée avec les proches. Des exemples dans mon entourage m’ont confortée dans ce postulat. Le père d’un ami a perdu son emploi un an après le début de ma thèse. Alors qu’il avait discuté avec intérêt de mon sujet lors de la première année, et m’avait, en rigolant, proposé de donner son opinion de cadre engagé dans sa carrière, une fois au chômage, nos rencontres ont été ensuite entachées d’une gêne. Mon sujet de thèse, comme sa recherche d’emploi, sont devenus des sujets tabous. Même son fils ne voulait plus en entendre parler, tout l’entourage familial était crispé sur le sujet, comme si je savais des choses qu’il fallait taire... Une autre amie, ingénieur, qui a mis deux ans à trouver un emploi, n’arrivait pas non plus à me parler de son

---

<sup>5</sup> « Volés, les sujets le sont d’abord au sens d’un viol d’intimité. Cela tient à l’objet spécifique d’une enquête qui porte sur la vie privée » (Schwartz, 1990, p. 51).

expérience qu'elle vivait comme une honte, sur le mode de la dépression et ne voulait surtout pas entendre parler des difficultés d'autres cadres au chômage.

Au contraire, avec une inconnue, il est peut-être possible de parler de sa souffrance, de son malaise, car on risque moins de « perdre la face » selon l'expression d'Erving Goffman (1974). La distance est parfois un atout pour accéder à l'intimité. Le sociologue peut en effet être assimilé à un psychologue, un tiers neutre et inconnu, auquel il est possible de parler de ses problèmes intimes. J'essayais, autant que possible, d'être dans une écoute compatissante, bienveillante, sans jugements. Le développement du recours à ces 'professionnels du Moi'<sup>6</sup>, particulièrement dans la catégorie des cadres, explique peut-être la relative facilité avec laquelle des cadres inconnus une heure auparavant me faisaient des confidences sur leurs difficultés de couple, leur problème d'image par rapport à leurs enfants. A la fin de l'entretien, certains d'ailleurs avouaient ne pas comprendre pourquoi ils s'étaient laissés aller à de telles confidences, mais concédaient que cela leur avait fait du bien de parler de ce qu'ils étaient habitués à camoufler. J'ai fait par contre le choix de ne jamais aborder les problèmes de sexualité, afin d'éviter toute situation de gêne ou de malaise pendant l'entretien.

A partir de ces 'confidences' enregistrées, je pense qu'il est possible de réfléchir sur les répercussions du chômage sur la vie privée, même si l'on peut me reprocher de n'avoir accès qu'aux représentations, et non aux pratiques. Pour les féministes, cet écueil est un biais important, car les hommes peuvent « dire » qu'ils participent, alors qu'en réalité, ils participent très peu. J'ai essayé dans le guide d'entretien d'alterner des questions sur les représentations et les pratiques, afin de contrôler ce possible biais. Mais à partir du moment où l'on fait des entretiens, il est nécessaire de faire confiance à la parole des personnes. Lors d'une observation participante, les ethnologues le savent bien, la présence de l'ethnologue peut également perturber le terrain, les acteurs réalisant une 'mise en scène' de leur propre vie. Au lecteur de se faire son propre jugement.

La place du 'monde privé' dans les récits de carrière suit elle-même la segmentation sexuée : les femmes entremêlent spontanément vie professionnelle et vie privée, particulièrement à partir du moment où elles ont des enfants. Les hommes en majorité font un récit de carrière au singulier, sans parler de leur situation de couple ou des naissances des enfants. Mais souvent les femmes cadres ont elles aussi appris à parler de leur carrière 'au masculin', camouflant les choix liés à la famille en choix par intérêt du travail, cherchant à

---

<sup>6</sup> Cette expression s'inspire de la notion d'institutions du soi de A. Ehrenberg (1998), selon qui « le style de réponse aux nouveaux problèmes de la personne prend la forme d'accompagnement des individus, éventuellement sur la durée d'une vie. [...] Ces nouvelles formes communes de production de l'individualité sont les institutions du soi » (Ehrenberg, 1998, p. 244-245).

‘neutraliser leur féminité’ face à un recruteur selon l’expression de Jacqueline Laufer (1982), notamment quand elles élèvent seules leurs enfants<sup>7</sup>. Mais elles en parlaient plus librement quand je leur posais directement la question de l’articulation des temps de vie, professionnelle et familiale. Des hommes (les Compagnons) commencent eux aussi à parler spontanément de leur envie de réduire leur temps de travail pour être moins un ‘père absent’ à la maison ou de leur désir de rester dans la région pour concilier leur carrière et celle de leur compagne, surtout dans les jeunes générations. Tous ont accepté en général de parler de leur vie privée, de façon plus ou moins prolix, même si certains Chefs de famille avaient des difficultés à comprendre quel pouvait être le rapport entre qui fait la vaisselle et leur recherche d’emploi !

Pour comparer les vécus du chômage des cadres, j’ai choisi d’analyser d’abord les hommes, puis ensuite les femmes, au sein de différentes configurations familiales.

### ***Les hommes cadres au chômage : comment garder sa place ?***

Dans le Chapitre 2, j’analyserai le vécu du chômage des hommes cadres, qui peuvent être classés par leur plus ou moins grande proximité aux idéaux-types du Chef de famille ou du Compagnon<sup>8</sup>. Comment expliquer que le Chef de famille semble plus déstabilisé que le Compagnon par la perte de l’emploi, et que ces couples traversent parfois une crise qui risque de déboucher sur un divorce ? Avec la perte de son travail, un homme cadre perd non seulement ses ressources qui vont devenir dégressives, mais également un espace-temps (celui de l’entreprise) et une légitimité (celle de l’homme-apporteur-de-ressources) qui constituent les attributs masculins traditionnels du rôle du Chef de famille.

Dans les interactions avec les autres membres de la famille, que ce soit la conjointe ou les enfants, le Chef de famille se sent **déplacé**, parce qu’il a perdu son droit au dehors, son autorité et peut se sentir menacé par l’enfermement dans le foyer. Pour conserver sa place, il peut se crispier sur son ‘rôle’ antérieur, ce qui expliquerait en partie son sur-investissement dans la recherche d’emploi. Etre dans un ‘chômage différé’ (Schnapper, 1994) permet de conserver son droit au dehors et de continuer à légitimer sa non-participation aux tâches domestiques quotidiennes. Mais si sa conjointe recommence à travailler, ou si le chômage

---

<sup>7</sup> S. Divay (1999) en étudiant les manuels d’aide à la recherche d’emploi, principalement destinés aux cadres, a montré que l’aide à la recherche d’emploi est sexuée. On conseille aux femmes de prouver que l’univers domestique n’entrave en rien leur motivation au travail et de taire une grossesse par exemple.

<sup>8</sup> Ce chapitre a bénéficié des échanges lors des Journées d’études du MAGE « Du côté des hommes », ensuite développée sous la forme d’un article publié dans la revue *Travail, genre et société*, (Pochic, 2000) qui a beaucoup bénéficié des remarques de P. Alonzo. Une communication aux *VII<sup>e</sup> Journées de Sociologie du travail* sur le thème « Temps, statuts et conditions de travail », ensuite valorisée sous la forme d’un article dans un ouvrage collectif (Durand, Pichon, 2001a), a également alimenté cette réflexion.

dure, cela ne peut-il pas être l'occasion d'une 'révolte ménagère', sa femme exigeant qu'il prenne en charge une partie du travail domestique, ce qui peut entraîner des tensions conjugales ? Ceci correspondrait exactement au cas présenté par *Madame Figaro*.

Pour un Compagnon, le chômage peut être au contraire l'occasion de mettre en pratique son **idéal de père** disponible et présent, qui jusque là, en raison de ses horaires chargés, était réservé souvent aux week-ends. Dans un couple à double carrière, le chômage du mari remet moins en question l'équilibre financier du ménage, ce qui lui permet d'envisager plus sereinement de s'octroyer éventuellement une 'pause' temporaire dans sa carrière et de conserver sa place. Mais ce modèle du père au foyer ne se heurte-t-il pas aux normes sociales portées par ses propres parents, ses amis et même éventuellement sa propre conjointe ? J'essaierai de montrer que si la disponibilité et la présence sont des qualités de plus en plus valorisées par les jeunes générations de pères, l'apport de ressources demeure quand même une condition nécessaire pour être considéré comme un 'bon père'.

### ***Les femmes cadres au chômage : rester une Femme autonome***

Pour les femmes cadres, le travail n'est pas encore un devoir comme pour les hommes cadres, il demeure un **droit** à conquérir contre les normes sociales de la Fée du logis pour devenir une Femme autonome. « Les processus d'individualisation en matière d'engagement professionnel (privatisation des conduites, développement des besoins narcissiques) semblent donc œuvrer inversement pour les hommes et les femmes : 'travailler' devient la grande aventure des femmes aujourd'hui, au moment où les hommes doutent de la capacité de cet espace à pouvoir satisfaire cette aspiration générale à l'épanouissement » (Nicole-Drancourt, Roulleau-Berger, 1996, p. 45). A mon avis, pour comprendre le vécu du chômage des femmes cadres, il est là encore nécessaire de distinguer leur place dans une configuration familiale, et de dissocier les femmes en couple, les femmes responsables de familles monoparentales et les célibataires.

Une femme en couple, surtout si elle a déjà des enfants, peut être parfois tentée de profiter de cette interruption involontaire de carrière pour s'investir dans l'éducation de ses enfants et remplir le rôle attendu de 'bonne mère'. Notamment si elle arrivait difficilement à concilier vie professionnelle et vie familiale. Mais en pratique, si être mère est une source d'épanouissement, cela ne semble plus être un status de substitution pour une femme cadre. Elle doit lutter contre la menace d'enfermement dans le foyer, qui est très présente, car ses proches (mari et enfants) verraient en général d'un bon œil qu'elle s'arrête de travailler pour s'occuper d'eux à plein temps. Sa recherche d'emploi, qu'elle doit encore et toujours concilier

avec son travail domestique, n'a-t-elle pas avant tout comme objectif de lui permettre de garder son **autonomie**, pour lutter contre la subordination à son mari et à ses enfants ?

Au départ, je ne comprenais pas bien pourquoi certaines femmes vivaient le chômage sur un mode très masculin : angoisse, sentiment d'urgence à travailler, cachant leur situation à leurs enfants. En faisant le rapprochement avec leur statut conjugal, j'ai compris que ces femmes étaient elles aussi des **Chef(fe)s de famille**, des mères dans des familles monoparentales. Depuis des années, elles ont géré leur carrière sur un mode masculin, déléguant le travail domestique à des services marchands réalisés par d'autres femmes. Les femmes Chef(fe)s de famille vivent-elles la même angoisse que les hommes traditionnels de par leur responsabilité d'unique-apporteur-de-ressources ? Il y a en plus pour elles, la menace de perdre une autonomie acquise grâce à cette délégation qui permet de 'faire faire', et l'immense solitude d'une femme sans compagnon sur qui s'épauler...

A la différence des femmes avec enfants qui essayent de ne pas se faire aspirer par le plein du quotidien et de ne pas s'enfermer progressivement dans le rôle de la femme au foyer, les femmes cadres célibataires au chômage essayent de remplir le vide par la recherche d'emploi, mais également par de nombreuses activités, afin de ne pas s'enfermer chez soi et déprimer. Ces anciennes « **célibattantes**<sup>9</sup> » sont la clientèle rêvée pour la rhétorique de la Cité par projets, car elles sont déjà dans une trajectoire d'autonomie qui correspond à l'irrépressible injonction à être Soi dans notre société individualiste (Ehrenberg, 1995 ; 1998). Ces anciennes 'accros du travail' prennent parfois le chômage comme une cure de désintoxication et partent en quête de Soi, aidées par des 'spécialistes du Moi'<sup>10</sup> à travers de multiples activités sur le marché de l'intimité et parfois du bénévolat. Le chômage n'est-il alors pas une opportunité rêvée pour changer de vie, pour s'offrir une année sabbatique et peut-être éventuellement rencontrer le Prince charmant ?

---

<sup>9</sup> Ce néologisme est un mot-valise créé par les journalistes à la fin des années 1990 pour désigner des femmes célibataires urbaines diplômées aux alentours de la trentaine, qui font l'objet de nombreux articles dans la presse féminine, de séries TV (*Sex and the City*) et de best-sellers, comme le *Journal de Bridget Jones*, d'H. Fielding (1997) ; *Manuel de chasse et de pêche à l'usage des filles*, M. Bank (1999) ; *Je voudrais que quelqu'un m'attende quelque part*, A. Gavalda (1999) ; *Le roman de Lili*, Sabolo M. (2000).

<sup>10</sup> Ensemble des thérapeutes prodiguant des conseils payants visant le mieux-être, la diminution du stress, le bonheur, la confiance en soi, avec différentes techniques inspirées de la psychologie, de la communication (PNL, communication relationnelle, méthode ESPERE de Jacques Salomé ...), d'une recherche spirituelle (bouddhisme, zen, sophrologie, relaxation...), des arts martiaux (yoga, taï chi chuan, chi cong...), des arts divinatoires (numérologie, astrologie, cartomancie ...) et des médecines parallèles (aromathérapie, phytothérapie...).

## Chapitre 1

### **Le monde privé à l'épreuve du chômage : hypothèses et concepts**

De même que la sociologie du travail s'est construite sur l'image d'un individu travailleur sans inscription dans d'autres espaces hors-travail, avec des enquêtes empiriques principalement sur 'l'ouvrier masculin dans l'industrie automobile chez Renault' (Erbès-Seguin, 1999), la sociologie du chômage envisage souvent le chômeur comme un être asexué, sans prendre en compte son inscription dans une configuration familiale<sup>1</sup>. Or suivant le genre et la situation familiale, le rapport au travail rémunéré, et surtout au travail domestique, est différencié. « La centralité du travail s'organise différemment selon le genre » (Kergoat, in Kergoat et alii, 1998, p. 326). La sociologie du chômage s'est également développée surtout par des enquêtes empiriques sur les familles populaires et le chômage des ouvriers, en raison de leur forte vulnérabilité au chômage et a moins étudié le chômage des cadres.

Les enquêtes déjà existantes sur les chômeurs ouvriers permettent d'élaborer l'hypothèse que le chômage est le révélateur de la 'place' que chacun avait construit dans son couple, dans une plus ou moins grande distance par rapport aux 'rôles' traditionnels de Chef de famille / Fée du logis. Le Rapport réalisé pour le Haut Conseil de la Famille sur le thème « Famille et chômage » arrivait à cette conclusion. « Au vu de ces enquêtes de terrain, tout se passe comme si le chômage constituait une mise à l'épreuve du couple et servait de révélateur à la signification de la vie de couple dans les milieux enquêtés » (Commaille, 1999, p. 12). Suivant les classes sociales, les individus se situeraient dans une plus ou moins grande distance critique, et pratique, par rapport aux 'rôles' traditionnels. Le vécu du chômage des cadres est-il très différent du vécu du chômage des ouvriers ?

---

<sup>1</sup> « Surtout, au delà de cette sociographie des chômeuses, et chômeurs, la plupart des recherches sociologiques présentent les individus privés d'emploi comme s'ils étaient asexués [...] S'ils identifient une pluralité de manière de vivre le chômage, c'est à la position dans le cycle de vie, à la catégorie socioprofessionnelle, à la trajectoire passée, aux anticipations d'avenir, que cette diversité est rapportée » (Demazière, 1999, p. 34).

Mais si le travail rémunéré est toujours le facteur central de l'affirmation de la virilité pour les hommes et devient celui de la quête d'autonomie des femmes, comment peut-on parler de 'fin de la valeur-travail' (Méda, 1995) ?

### ***1.1. Le 'monde privé' au croisement de la sociologie des rapports sociaux de sexe et des rapports sociaux de classe***

Depuis la fin des années 1960, la sociologie des rapports sociaux de sexe a progressivement démonté tous les mécanismes de socialisation et d'appropriation des 'rôles' sexués : celui de Chef de famille et de Fée du logis. Elle a montré la vertu heuristique de prendre en compte le travail et le hors-travail pour comprendre les représentations et les pratiques des personnes, notamment la 'vie en double' des mères de famille ayant la charge mentale de l'articulation entre les deux sphères, professionnelle et familiale (Haicault, 1984). Mais rendre visible la domination masculine ne suffit pas pour lutter contre cette 'domination incorporée', cette histoire faite corps jusque dans les plus petites habitudes et réflexes depuis la plus tendre enfance.

#### **L'invisible intériorisation des 'rôles' sexués : la domination masculine**

Hommes comme femmes, nous sommes tous passés par une **socialisation sexuée** (primaire et secondaire) et nous avons progressivement intériorisé, incorporé les différences de 'genre', la distinction sociale du masculin et du féminin, qui légitime la domination masculine. « Toute une série d'institutions, de canaux idéologiques, relaie et renforce le travail effectué par la famille et l'école : religion, armée, monde des copains, mouvements de jeunesse, lectures enfantines... Et tout au long de l'existence, la publicité, les journaux, la télévision, le cinéma, continuent à entretenir l'idéologie masculine, à pallier les défaillances éventuelles de celle-ci devant les incertitudes, la dureté et la tristesse de la vie réelle » (Falconnet, Lefaucheur, 1975, p. 129).

L'objectif principal de la sociologie des rapports sociaux de sexe, en général portée par des sociologues femmes, est de rendre **visible** cette domination masculine, à commencer par le travail domestique des « travailleuses invisibles » (Masson, 2000) et la dépendance féminine. Elle a renouvelé et décloisonné la sociologie du travail en développant tout un pan de recherches sur la mise au travail des femmes pour construire une sociologie de l'emploi (Barrère-Maurisson et al., *Le sexe du travail*, 1984 ; Maruani, Reynaud, 1993), sur l'histoire du travail des femmes (Battagliola, 2000), sur le lien entre travail et citoyenneté (Daune-

Richard, 1999). Ces sociologues se sont attachées à décrire précisément les mécanismes invisibles de la construction sociale et de l'intériorisation des rôles sexuels, de la domination masculine et de l'asservissement des femmes. Ces mécanismes de socialisation sont dévoilés par de nombreuses enquêtes empiriques, qui portent, entre autres<sup>2</sup>, sur les manuels scolaires, l'orientation scolaire, les jouets et jeux d'enfants, les relations entre copains, les mouvements de jeunesse (comme le scoutisme), le service militaire et l'armée, les mouvements politiques (syndicats, mouvements de chômeurs, manifestations), les médias et l'espace public, les théories de management... Elles dénoncent ainsi les conséquences sur les conditions de travail et de vie des femmes, qui intériorisent la différence des sexes en terme de compétences et de légitimité sociale.

Centrée sur la dénonciation des facteurs et des formes de la dépendance féminine, la sociologie du genre a pour l'instant moins regardé '**du côté des hommes**'. Ce sont des recherches réalisées principalement 'par des femmes sur les femmes', autour de l'idée que seule l'opprimée peut analyser et théoriser l'oppression (Lagrave, 1990), à part quelques rares exceptions de sociologues hommes pro-féministes (Welzer-Lang, 2000). Interroger les hommes « ordinaires », les dominants sur leur condition, paraît moins pertinent pour dénoncer la domination masculine, que de donner la parole à celles qui en général ne l'ont pas : les dominées (ou les dominés, comme les homosexuels). Pour lutter contre l'esclavage, il semble évident qu'il vaut mieux montrer les conditions d'exploitation des esclaves que d'interviewer la bonne conscience des maîtres. « L'homme (*vir*) est un être particulier qui se vit comme un être universel (*homo*), qui a le monopole, en fait et en droit, de l'humain, c'est-à-dire de l'universel, qui est socialement autorisé à se sentir porteur de la forme entière de l'humaine condition » (Bourdieu, 1990, p. 7). Les sociologues hommes ont d'ailleurs souvent tendance à assimiler le masculin et le général, les femmes étant une « apparition annexe du discours central » (Mathieu, 1991, p. 35). « On sait que les femmes posent un 'problème social' pour le règlement duquel le sociologue peut être amené à offrir sa compétence. Mais à qui les hommes pourraient-ils bien poser un 'problème social' ? » (Devreux, 1988, p. 153).

Il semble cependant aussi intéressant de regarder 'du côté des hommes', pour comprendre la construction sociale du masculin et faire une sociologie des dominants. Qu'est-

---

<sup>2</sup> Cette liste n'a qu'un caractère indicatif, puisqu'elle est loin d'être exhaustive, et vise uniquement à montrer que la sociologie des rapports sociaux de sexe est une sociologie transversale par rapport au découpage disciplinaire académique : sociologie de l'école, sociologie de la culture, sociologie du travail, sociologie des organisations, sociologie de la famille...

ce qu'être un homme ? Comme l'avait déjà montré N-C. Mathieu (1991), la catégorie homme en tant que catégorie sociologique spécifique n'existe pas. « Etudier la catégorie masculine, c'est-à-dire les pratiques, les représentations et les modes d'insertion dans les différents champs de la société, c'est se donner les moyens d'analyser les rapports sociaux de sexe sous un autre angle de vue, celui du fonctionnement de la catégorie dominante et de sa reproduction » (Daune-Richard, Devreux, 1992, p. 23). Les hommes prennent parfois des distances critiques par rapport à la domination masculine, mais « s'il est facile d'accepter une remise en cause formelle quand il s'agit de réformes sociales, il est beaucoup plus difficile de reconsidérer tout son comportement sexuel, tous les stéréotypes sur la féminité que l'on a intériorisés dès l'enfance » (Falconnet, Lefaucheur, 1975, p. 11). Même les chercheurs 'féministes', ou les militants sympathisants des mouvements féministes, savent qu'ils ne peuvent en pratique renoncer à leur position de privilégiés (Welzer-Lang, 2000).

De la même manière que la sociologie des rapports sociaux de classe a privilégié les enquêtes empiriques sur la classe ouvrière et commence à développer des enquêtes sur la bourgeoisie, « la dernière classe sociale » (Pinçon, Pinçon-Charlot, 2000), il me semble important que la sociologie des rapports sociaux de sexe développe des enquêtes empiriques sur les hommes. Sur le modèle d'un ouvrage fondateur qui examinait en 1975 *la fabrication des mâles* en France, et déconstruisait l'idéologie masculine.

#### L'ouvrage fondateur de 1975 : *La fabrication des mâles*

Dans un ouvrage précurseur et toujours d'actualité, en 1975, G. Falconnet et N. Lefaucheur s'étaient interrogés sur l'idéologie masculine et la production sociale des 'mâles', à partir de l'étude de publicités, de journaux illustrés pour enfants et d'entretiens auprès d'un échantillon représentatif d'hommes<sup>3</sup>. Selon eux, l'idéologie masculine s'articule autour de trois valeurs que l'on fait miroiter aux yeux des hommes : puissance, pouvoir, possession. « L'univers masculin est régi par un concept creux et mythique : la **Virilité**. [...] Une pression sociale constante oblige les hommes à prouver sans cesse une virilité dont ils ne peuvent jamais être assurés : toute vie d'homme est placée sous le signe de la surenchère permanente. » (Falconnet, Lefaucheur, 1975, p.65).

---

<sup>3</sup> Le matériau utilisé dans cette enquête était : les publicités parues dans *Le Nouvel Observateur* et *Lui* entre 1964 et 1974 ; les journaux illustrés *Spirou*, *Tintin*, *Mickey* et *Pif-Gadget* publiés entre 1970 et 1974 ; ainsi que des entretiens semi-directifs avec un échantillon représentatif d'hommes pour l'étude des représentations de l'identité masculine.

Ils distinguaient trois modèles masculins d'identification possibles : le Séducteur, l'Artiste et le Chef de famille, au sein desquels le travail apparaît comme un pilier central ou comme un accessoire annexe. Le **Séducteur** n'a pas besoin du travail rémunéré pour prouver sa virilité, mais de la possession sexuelle des femmes qui sont dépendantes de lui. « Il n'est pas un adolescent qui n'ait rêvé de ce modèle, qui n'ait désiré connaître, comme Don Juan, beaucoup de femmes, cependant que les jeunes filles, grâce au mythe du Grand Amour, ne rêvent que d'un seul homme : le Prince charmant, le seul, le prédestiné, celui qui sera auprès d'elles toute leur vie. L'adolescent s'identifie à un modèle polygame, l'adolescente à un modèle monogame. Ce n'est pas là un hasard, ni une différence 'naturelle', mais bien le fruit d'une imprégnation idéologique différente qui prépare à des conduites et à des rôles sociaux différents selon les sexes<sup>4</sup> » (Falconnet, 1973, p. 45). L'idéal-type masculin véhiculé par la publicité, le 'jeune-cadre-dynamique', a d'ailleurs l'avantage de réunir à la fois les qualités esthétiques du Séducteur et la stabilité sérieuse du Chef de famille.

L'**Artiste** n'a pas non plus besoin du travail pour prouver sa virilité, car la réussite professionnelle et sociale dépend plutôt de ses 'dons' naturels (beauté, sens tactique, créativité...). « Génie connu ou méconnu, il est le support rêvé pour la mystification des midinettes ou des adolescentes. C'est le dernier vrai Séducteur de la société bourgeoise. Les hebdomadaires, les films, la télé renvoient son image à des millions d'exemplaires. Tout comme le champion de ski ou de football, il masque l'existence des classes sociales en personnifiant l'idéologie de la compétition, de l'élite, des dons naturels » (Falconnet, Lefaucheur, 1975, p. 64)<sup>5</sup>. Mais pour la grande majorité des hommes, non pourvus de dons ou de sex-appeal exceptionnels, surtout en vieillissant, le modèle le plus probable d'identification est celui du Chef de famille.

Le **Chef de famille** prouve sa virilité par le travail rémunéré qui lui permet d'être le 'principal-apporteur-de-ressources' d'un groupe familial sous sa dépendance, une femme Fée du logis et plusieurs enfants. C'est le Breadwinner de T. Parsons<sup>6</sup> (1964). « Dès l'enfance, le

---

<sup>4</sup> On ne peut d'ailleurs qu'être impressionné par la force de ce mythe du Prince charmant, qui avait été étudié auparavant par G. Falconnet (1973) et qui demeure la référence centrale des femmes seules étudiées par J-C. Kaufmann en 1999 (bien que ce dernier ne fasse pas référence explicitement à cet ouvrage).

<sup>5</sup> Dans l'imagerie des clips des groupes de rap, on retrouve d'ailleurs bien ces deux modèles d'identification : le Séducteur et l'Artiste, parfois même le Père de famille, ce qui permet de confirmer l'idéologie de la Virilité véhiculée par ce mouvement musical où les femmes sont réduites à des objets sexuels.

<sup>6</sup> "It is fundamental significance to the sex role structure of the adult age levels that the normal man has a "job", which is fundamental to his social status in general. It is perhaps not too much to say that only in very

garçon sait qu'il lui faudra prendre sa place dans le monde du travail. Pas moyen d'y échapper » (Falconnet, Lefaucheur, 1975, p. 144). Contrairement aux petites filles qui rêvent déjà très jeunes à leur mariage, pendant longtemps les garçons n'y pensent pas. Puis un jour, ils décident qu'il est temps de se marier, car cette 'place' offre une protection et une solidarité vis-à-vis du monde extérieur. « Famille-refuge, famille-tribu, famille défensive, elle reste un des buts importants de l'existence » (op. cit., p. 106). Progressivement d'ailleurs, le modèle de la famille conjugale s'est imposé dans toutes les classes sociales, soutenue par la popularisation de la psychanalyse. « Papa, maman, les chers petits, l'Œdipe du psychanalyste, autant de notions, de relations, d'attitudes, de sentiments qu'on nous présente comme universels, voire même comme biologiquement fondés » (op. cit., p. 107).

Néanmoins, les Chefs de famille se préservent des possibilités de fuite, de repli, de solitude parfois dans un univers masculin, alors qu'ils exigent que leurs épouses restent disponibles et dévouées. Face à cette constante quête de la Virilité, des **espaces privés masculins** (le club de foot, le café, la chasse, la pêche, le syndicat, le tennis ou le golf, suivant les goûts et les classes sociales) permettent de resserrer la cohésion masculine. « La fraternité virile est soumise à la contradiction suivante : il faut refuser toute homosexualité déclarée, tout en préférant finalement la compagnie des hommes à celle des femmes » (op. cit., p. 99).

Tous les hommes interviewés en 1975 adhèrent sans complexe à la représentation sociale du rôle féminin de la **Fée du logis**, conjointe dévouée du Chef de famille, qui prend en charge le travail domestique. « Pour garder leur précieuse féminité, les femmes doivent savoir rester à leur place, conformément à leur 'nature', et ne pas être trop autonomes ou trop intelligentes » (Falconnet, Lefaucheur, 1975, p. 73). Seuls quelques intellectuels, militants syndicaux ou politiques, émettaient des critiques à son encontre, même si les sociologues faisaient remarquer le décalage entre leur discours néo-féministe et leurs pratiques quotidiennes. « On y trouve quelques hommes qui désirent des Partenaires, avec lesquels ils puissent entretenir des relations égalitaires, au moins aux niveaux intellectuel et professionnel. Cela ne signifie d'ailleurs pas forcément qu'ils arrivent à vivre de telles relations : ce sont souvent d'ex-compagnes de militants révolutionnaires qui ont été à l'origine de groupes du MLF » (op. cit., p. 78). Ces mouvements féministes font aujourd'hui un bilan mitigé de leurs actions politiques durant trente ans, puisque leurs actions ont permis davantage une prise de

---

exceptional cases can an adult be genuinely self-respecting and enjoy a respected status in the eyes of others if he does not "earn a living" in an approved occupational role" (Parsons, 1964, p. 94).

conscience de cette domination qu'un véritable changement des mœurs. « S'il est tout à fait illusoire de croire que la violence symbolique peut être vaincue par les seules armes de la conscience et de la volonté, c'est que les effets et les conditions de son efficacité sont durablement inscrites au plus intime des corps sous forme de dispositions » (Louis, 1999, p. 332). « S'il en est qui savent que la prise de conscience n'a pas d'effet automatique, ce sont bien les dominées en lutte ! » (Mathieu, 1999, p. 318).

Même si G. Falconnet et N. Lefaucueur ne l'évoquaient pas, un autre modèle d'identification virile peut être construit autour de la force physique, du muscle, du courage et du sang-froid, du déni de la peur : **le Guerrier**. Ce modèle d'identification pourrait paraître daté, mais est toujours très présent dans l'armée (Devreux, 1997), dans tous les jeux pour garçons, notamment les jeux vidéos et jeux de rôles, dans la bande dessinée, dans la publicité, dans le cinéma (avec comme acteurs fétiches A. Schwarzeneger, S. Stallone, J-C. Van Damme, cités comme symboles de la virilité par les jeunes dans l'enquête de Duret, 1999). La vogue esthétisante du Samouraï japonais et des arts martiaux correspond à la même veine. Avec en version plus soft, l'Aventurier qui combine le muscle et le charme, donc le Guerrier et le Séducteur, comme pouvait le faire autrefois le Chevalier. Ce modèle peut être réactivé à certaines périodes pour refonder la virilité face aux 'menaces' de la féminisation ou de l'androgynie. Ainsi aux Etats-Unis, les boy-scouts, le mythe de Tarzan, le mythe du Cow-boy (*the Malboro Man*) peuvent tous être datés du début du XX<sup>ème</sup> siècle et interprétés comme une réaction à une 'crise de la masculinité', déstabilisée par le développement des mouvements féministes (Badinter, 1992).

Toutes les enquêtes sur la culture ouvrière ont montré le culte de la force physique chez les prolétaires, ce qui peut être interprété comme un retournement du stigmaté, pour ces hommes propriétaires uniquement de leur force de travail (Bourdieu, 1979)<sup>7</sup>. Le travail ouvrier active et réactive ainsi une figure traditionnelle du masculin qui associe à la virilité, le risque, le conflit et le défi, selon le principe du « cogito viril : je m'expose, donc je suis » (Finkielkraut, 1984, p.88). La familiarité de la classe ouvrière à un quotidien fait de situations limites, de chocs, d'efforts, de fatigue, expliquerait en partie ce goût du risque : alcool, sports de combat, vitesse, etc... (Verret, 1988). Ce modèle permettrait d'expliquer la violence des

---

<sup>7</sup> « Une classe qui, comme la classe ouvrière, n'est riche que de sa force de travail ne peut rien opposer aux autres classes, en dehors du retrait de cette force, que sa force de combat qui dépend de la force et du courage physiques de ses membres et aussi de leur nombre, c'est-à-dire de leur conscience et de leur solidarité ou, si l'on préfère, de la conscience de leur solidarité » (Bourdieu, 1979, p. 447).

« actions coups de point » de la CGT<sup>8</sup> (Sommier, 1993), les ‘bastons’ des ‘loubards’ blousons noirs dans les années 1970 (Mauger, Fossé-Polliack, 1983), les comportements des ‘jeunes de cités’ dans les années 1990 (Duret, 1999) et même la violence conjugale dans les ménages ouvriers (Schwartz, 1990).

La définition de la Virilité utilisée en psychodynamique du travail par C. Dejours et P. Molinier me semble principalement construite autour de ce modèle intemporel du Guerrier.

### Virilité - Muliérité / Masculinité - Féminité en psychodynamique du travail

La virilité comme **genre mâle**, construit dans des rapports sociaux de sexe (auquel correspondrait le néologisme de muliérité comme genre femelle, inventé par C. Dejours), devrait être distingué de la masculinité, comme économie érotique (auquel correspondrait la féminité). Le principe de la virilité serait la lutte contre la peur érigée en un système idéologique centré sur le courage et la force (Dejours, 1988). La normopathie virile, l’adhésion réussie aux standards sociaux de la virilité, mais sans développement de son économie érotique (la masculinité), serait la manifestation de *l’aliénation culturelle* des hommes<sup>9</sup>. Elle a été construite au niveau empirique par des enquêtes sur les stratégies défensives de métiers dits ‘masculins’ : ouvriers du bâtiment, opérateurs d’industrie de process, douaniers, pilotes de chasse. « Du point de vue de C. Dejours, la normopathie est toujours virile et il n’existerait pas de normopathie au féminin comparable à celle de la virilité » (Molinier, 1995, p. 134). Le travail rémunéré permettrait de consolider l’appartenance au genre viril, surtout en cas de réussite professionnelle.

La notion de virilité permettrait de comprendre les ressorts psychologiques de la domination et de la servitude dans les nouvelles organisations du travail, et le processus de

---

<sup>8</sup> « Nous distinguons ici quelques unes des multiples déclinaisons de la virilité qui trouvent à s’investir dans les actions spectaculaires : sens de l’honneur, camaraderie masculine, culte de la force physique et valorisation de la force de combat. [...] Pour défendre ‘l’honneur’ ou la ‘dignité’ du groupe - familial, amical ou professionnel - chacun doit être prêt à s’engager dans ces ‘colères valeureuses’ toujours susceptibles de basculer dans la ‘bagarre’, sorte de don physique de sa personne à la collectivité. Les conversations de travail tournent volontiers autour des femmes, y compris dans leur version obscène. Les loisirs eux-mêmes, lorsqu’ils ne font pas appel au pur hasard, semblent dirigés vers la dépense de force : sports proprement ‘physiques’, pratiqués plus que dans tout autre groupe social, surcroît de travail manuel par le jardinage ou le bricolage, etc... » (Sommier, 1993).

<sup>9</sup> « Les ressorts de la réussite normopathique indiqués par C. Dejours et repris par P. Bourdieu - adhésion conformiste envers les stéréotypes et normes sociales liée à l’immaturité psychique, absence de scrupules issues des défenses développées contre la peur et la souffrance - ne sont nullement incompatibles avec ce qu’affirment conjointement l’idéologie virile et l’idéologie managériale : un ‘vrai’ homme, énergique, volontaire, et qui ne se laisse pas arrêter par la sensiblerie, est fait pour aller loin » (Gadéa, Marry, 2000, p. 118).

**banalisation du mal.** L'univers de la grande entreprise fonctionnerait toujours sur cette quête de Virilité à travers le modèle du Guerrier. Cette quête se serait même renforcée dans une conjoncture caractérisée par la précarisation du travail et par la croissance du chômage, selon C. Dejours (1998). « La virilité se mesure à l'aune de la violence que l'on est capable de commettre contre autrui, notamment contre ceux qui sont dominés, à commencer par les femmes. [...] Le travail du mal serait-il aussi le travail du mâle ? Serait-ce la virilité dans le travail qui serait le verrou du travail du mal ? » (Dejours, 1998, p. 100 et p. 123). Comme l'a remarqué I. Baszanger (2000) discutant l'ouvrage de C. Dejours, *Souffrance en France*, ce modèle du Guerrier n'est cependant pas contemporain au seul capitalisme actuel. « Les outils auxquels il recourt pour analyser ces changements sont résolument non historiques, qu'il s'agisse des processus psychiques, soit que des notions comme la virilité, ou encore le courage, soient envisagés dans leur permanence intemporelle à travers l'histoire. Le courage des combattants de l'Iliade, ou la virilité des chevaliers du Moyen Age rejoignent, sans aucune forme de problématisation des contextes, l'usage contemporain » (Durand, Baszanger, Dejours, 2000, p. 328).

Ce modèle de la virilité / muliérité permettrait de comprendre par exemple le rapport différencié au plaisir et à la souffrance dans le travail des infirmiers et des infirmières en gériatrie (Molinier, 1995). Les hommes par la virilité sont dans une aliénation culturelle, condamnés à lutter contre la peur, à occulter la souffrance au travail, et même parfois à la revendiquer comme un gage de virilité. Les femmes sont par contre dans une aliénation sociale fondée sur le principe du dévouement à autrui et de **l'agir compatissant**. « Je propose de désigner l'ensemble des techniques qui ressortissent à la prévenance sous le terme d'agir compatissant. Si les hommes apprennent à maîtriser la peur, les femmes s'éduquent à être prévenantes. [...] A ce stade de notre itinéraire, l'asymétrie ne peut qu'être soulignée : la virilité joue fréquemment contre les femmes ; la prévenance féminine est fréquemment mise au service des hommes » (Molinier, 1995, p. 156). Contrairement aux hommes, les femmes seraient moins dans le déni du réel, de la souffrance, ce qui va de pair avec une moindre confiance dans la puissance de la technique, de la science et du savoir théorique.

Sur l'analyse de la domination masculine du 'côté des hommes', il faut donc toujours avoir en tête le **rapport social de domination**, pour éviter de tomber dans le travers de la symétrie des positions dominants / dominés, qui sont tous contraints par un modèle de construction sociale du genre. Elle n'est pas uniquement une domination symbolique, qui s'exerce et se reproduit 'comme par magie' en dehors de toute contrainte physique, en raison

de la socialisation sexuée qui a produit des *habitus sexués*. Selon P. Bourdieu (1990), les femmes adhèreraient aux stéréotypes défavorables autour de la Femme sous le principe de *l'amor fati*, qui pousse les victimes à se vouer et se dévouer à leur destin social, tandis que les hommes essaieraient d'être à la hauteur de leur statut d'Homme, sous le principe de '*noblesse oblige*'. « Ainsi, le dominant est aussi dominé, mais par sa domination - ce qui, évidemment, fait une grande différence » (Bourdieu, 1990, p. 21).

Cette « dimension paradoxale de la domination symbolique, [...] presque toujours ignorée de la critique féministe » (Bourdieu, 1990, p. 21), ou cette **aliénation culturelle** des hommes, n'est cependant pas de même nature que l'aliénation sociale des femmes, comme l'a rappelé N.-C. Mathieu (1999)<sup>10</sup>. Or de nombreux textes des années 1990 écrits par des hommes, évoquant le 'malaise' ou même la 'crise' de l'identité masculine, tombent dans ce travers. M. Dufresne (1998) a ainsi montré que, au nom d'une prétendue discrimination subie par les hommes, à propos du droit de garde des enfants en cas de divorce notamment, le discours masculiniste (les discours revendicateurs formulés par des hommes en tant qu'hommes) camoufle souvent un discours anti-féministe.

A l'intérieur de cette domination masculine, les choses ne demeurent cependant pas immuables. Un faisceau d'indices, que je vais présenter, permet de penser que dans certaines classes sociales, les jeunes générations valorisent progressivement un nouveau modèle d'identification plus égalitaire, le Compagnon. Mais si les représentations changent, cela ne veut cependant pas dire pour autant que les comportements se modifient radicalement dans les rapports sociaux de sexe.

Le nouveau modèle du Compagnon : « ils changent, disent-ils »<sup>11</sup> ?

Depuis quelques années, des indices semblent révéler de nouvelles représentations de certains hommes, plutôt dans les jeunes générations des classes moyennes qui voudraient modifier leurs pratiques à l'égard de la parentalité et du travail domestique. Un nouveau

---

<sup>10</sup> « Quelle que soit la société concernée, s'il y a domination masculine, le problème des hommes est celui d'un ajustement entre les capacités socio-individuelles et idéal du Moi viril entraîné par l'idéal social de la virilité, qui est aussi le modèle idéal de l'humain. Celui des femmes est effectivement des contradictions entre l'imposition (pas seulement symbolique ni inconsciente) d'une personnalité individuelle et sociale réduite et déterminée en moindre humanité, et le sentiment de sa propre 'humanité' et liberté, de son indétermination. [...] Il m'apparaît que la tâche la plus urgente est d'approfondir l'analyse des différentes formes de résistances au système de la part des femmes et des mécanismes de la résistance de ces hommes à ces résistances » (Mathieu, 1999, p. 313).

<sup>11</sup> Ce titre est emprunté au numéro spécial commun des revues *Recherches féministes - Nouvelles Questions Féministes* (1998) consacré aux hommes.

modèle d'identification apparaîtrait à côté du Chef de famille : **le Compagnon** d'une femme active qui la soutient et l'aide dans le travail domestique, enfin surtout dans l'éducation des enfants. Les jeunes hommes diplômés ne seraient plus prêts à sacrifier leur vie familiale à leur vie professionnelle et voudraient trouver un équilibre entre vie professionnelle, vie familiale et vie sociale (Godechot, Lurol, Méda, 1999). Dans les années 1980, s'est en effet répandue dans les médias la critique du Chef de famille comme un 'père absent', voire même un 'père carrent', soutenue notamment par la diffusion de la psychologie et de la psychanalyse (Hurstel, 1981 ; Delaisi de Parseval, Hurstel, 1985). Le stéréotype du 'nouveau père', plus affectueux, proche et présent pour ses enfants, a par contre été valorisé, aussi bien par les professionnels de la petite enfance que par la publicité.

Les enquêtes sur la paternité, au niveau des représentations et des pratiques, sont encore rares en France. Cette perspective de recherche a été ouverte au sein de la sociologie des rapports sociaux de sexe par A-M. Devreux et M. Ferrand. Avec la paternité, un jeune homme est souvent conforté en pratique dans son investissement professionnel, qui doit permettre d'apporter des ressources stables pour 'nourrir sa famille' et accomplir son rôle de Chef de famille. « Au contraire, la paternité semble parfois conforter le nouveau père dans sa trajectoire professionnelle, ce qui encore une fois, est traduit en terme de nécessité financière » (Devreux, 1984, p. 120). Les tâches paternelles sont considérées traditionnellement comme du loisir consacré aux enfants pendant les week-ends ou les vacances, dans les interstices laissés par le temps de travail considéré comme prioritaire. « Mis à part la surveillance des devoirs scolaires, plus quotidiennes, les activités paternelles le plus souvent mentionnées concernent les jeux, les promenades, la pratique de sports ou de bricolage » (Ferrand, 1984, p. 131).

Dans les jeunes générations, la paternité serait porteuse d'un statut additionnel, de l'ordre de la complémentarité (le Compagnon) ou même de substitution (le 'Père au foyer' potentiel). Au début des années 1980, M. Ferrand avançait que la déstabilisation du modèle du Chef de famille avait pour **facteurs explicatifs** les modifications dans les deux sphères, professionnelle et familiale. « La montée du chômage, l'incidence des processus de déclassement l'expliquent en partie. De plus, l'entrée massive, et surtout le maintien des femmes sur le marché du travail *démasculinise* relativement le statut fondé sur l'activité professionnelle » (Ferrand, 1984, p. 132). Mais aussi en raison de la montée de l'importance subjective accordée à *l'enfant*. Dans son enquête sur les représentations de jeunes pères, M. Ferrand (1984) enregistrait cette revendication paternelle de présence du père :

participation au plus près de la grossesse (qui se traduit par le développement des méthodes de préparation à l'accouchement en couple, pour que le père trouve sa 'place') et aux soins des jeunes enfants<sup>12</sup>.

Ce possible changement au niveau des **représentations** a été confirmé par des enquêtes empiriques auprès des jeunes générations<sup>13</sup>. Dans son enquête sur l'insertion de jeunes hommes de 30 ans, C. Nicole-Drancourt (1991), explique les trajectoires des garçons par leur rapport à l'activité. Les 'stables' demeurent sur un schéma traditionnel Chef de famille, et ont donc un sentiment d'urgence à travailler (rapport à l'activité fort). Les 'précaires' travaillent en revanche plutôt en 'amateurs', tandis qu'ils veulent se réaliser par un projet personnel (rapport à l'activité faible : travailler n'est ni nécessaire, ni évident, ni naturel). Ils s'investissent dans des activités hors-travail : groupe d'affinités, vie locale sportive, bricolage... Cette dévalorisation du travail rémunéré comme devoir et le report de l'engagement familial, donc la défaillance du modèle du Chef de famille, est analysée par cette auteure comme un 'malaise' du masculin. « Aujourd'hui, dans les jeunes couples, l'homme compagnon s'impose au détriment de l'homme-soutien-moral-et-économique qui donnait sens et utilité à l'engagement social et professionnel du père » (Nicole-Drancourt, 1991, p. 330). Mais aussi on peut également l'interpréter comme un symptôme du processus d'individualisation qui privilégie les activités permettant l'épanouissement personnel. On peut cependant remarquer que ces jeunes hommes fonctionnent peut-être avec un autre modèle d'identification masculin : l'Artiste (ou le Sportif) ou s'investissent au sein d'espaces de sociabilité ou d'espaces privés masculins. Ceci ne diminue pas pour autant leur quête de virilité, mais à travers d'autres modèles...

Une enquête sur les représentations de jeunes enfants québécois, montre que le véritable changement prend du **temps**, puisque l'accès aux diplômes favorise une critique des stéréotypes sexués, mais surtout pour la deuxième génération. Ce changement des représentations concerne les garçons, et surtout les filles, de femmes diplômées, donc les classes supérieures (Bouchard, Saint-Amant, 1998). « Il n'est pas incompatible de voir des

---

<sup>12</sup> qui vient d'être traduit par la législation par le congé de paternité adopté en 2001.

<sup>13</sup> Une enquête sur les modes de vie des salariés après une réduction du temps de travail a elle aussi montré le changement des représentations des jeunes pères. « Le phénomène est particulièrement sensible chez les jeunes pères pour lesquels, quelle que soit la catégorie sociale d'appartenance, il ne s'agit pas seulement de s'occuper ponctuellement de « l'entretien » des enfants (les habiller, les nourrir ou les accompagner à l'école), mais d'assurer en continu leur entière responsabilité, que ce soit pour les activités de loisir ou d'éducation » (Anxo, Boulin, Lallement, Lefevre, Silvera, 1998, p. 17).

points centraux dans les rapports sociaux de sexe, issus de l'idéologie viriliste, être rejetés par une majorité de garçons, mais être acceptés et confirmés par ailleurs comme stéréotypes sexuels masculins. Ils révèlent des tensions entre deux forces contradictoires : une poussée vers le changement social, exprimé par le mouvement des femmes et une tendance au conservatisme nécessaire au maintien de rapports sociaux inégaux entre les sexes dans ses formes actuelles » (Bouchard, Saint-Amant, 1998, p. 39). Mais ce changement des représentations est plus une dévalorisation de la forme populaire de la virilité, le '**masculin-masculin**', qui s'évanouit en ne laissant qu'un '**masculin-neutre**' (de Singly, 1993b). Si la force physique est rejetée, demeurent d'autres voies d'affirmation de la différence : la science, l'informatique, la technique, la politique. « La valeur physique des ouvriers (leur seule richesse), tout comme la valeur ménagère des mères au foyer du peuple, ont servi de repoussoirs conjoints aux hommes et aux femmes des milieux cadres modernistes » (de Singly, 1993b, p. 59).

Une enquête par questionnaires sur les représentations de la virilité chez des jeunes hommes (Duret, 1999) semble retrouver cette différence **selon les classes sociales** (même si cette enquête, très critiquable dans sa méthodologie, n'est pas construite en terme de rapports sociaux de sexe). La force constitue toujours le pilier de la virilité chez les garçons d'origine populaire (les jeunes des cités), qui rêvent cependant des conquêtes du Séducteur et de la réussite personnelle de l'Artiste (sportifs ou acteurs). Tandis que la force est critiquée par les garçons d'origine bourgeoise, qui semblent plus influencés par les valeurs féminines. « C'est au contraire l'ouverture sur l'autre sexe qui caractérise la virilité bourgeoise. L'homme expressif n'a pas supplanté l'homme conquérant, ni l'artiste, ni le guerrier, ils se combinent dans l'imaginaire des jeunes originaires de milieux aisés » (Duret, 1999, p. 43). Mais à la différence des jeunes filles de milieux aisés qui revendiquent l'égalité comme un droit non acquis, les jeunes garçons de ces milieux banalisent la dévaluation de l'image du 'macho', comme si l'égalité des sexes allait déjà de soi dans notre société et donc se situent sur un '**masculin-neutre**'.

En sociologie de la famille, certains auteurs passent du constat de changement des représentations à celui de modification des comportements. « Le mari statutaire et indéboulonnable fait place au compagnon, ami-amant, partenaire privilégié de l'équipe intime. Reste bébé, valeur désormais suprême » (Kaufmann, 1999, p. 164). « La place et le rôle du père et de la mère sont aussi en pleine redéfinition, suite à la transformation des rapports entre les hommes et les femmes » (Castelain-Meunier, 1998, p. 14). Mais ce possible

changement au niveau des représentations ne se traduit pas automatiquement par un changement des pratiques. Les pratiques de paternage ne peuvent être analysées que resituées dans le cadre de la division du travail professionnel et domestique au sein d'un couple d'un certain milieu social (Ferrand, 1984).

Les statistiques issues des enquêtes Emploi du temps de l'INSEE n'enregistrent pour l'instant qu'une **très faible augmentation** de la participation des hommes. Si le partage des tâches semble plutôt égal dans le cas des couples avec enfants, le travail domestique reste très largement l'affaire des femmes (Dumontier, Pan Ké Shon, 1999). Et le 'temps parental'<sup>14</sup> n'est pas réellement évalué en lui-même par l'INSEE, car il est dilué entre le travail domestique et le temps libre, ce qui a incité le Groupe Division Familiale du Travail à lancer une enquête *ad hoc* (Barrère-Maurisson, Rivier, Marchand, 2000). Cette enquête révèle qu'à l'intérieur des couples, le partage des tâches reste toujours inégalitaire (les mères sont deux fois plus présentes auprès des enfants que les pères, en moyenne 25h contre 12h) et respecte la division sexuée (les pères s'impliquent plus dans les activités de sociabilité, tandis que les activités domestiques restent dévolues aux mères). Par contre, résultat original de cette enquête, dans les familles monoparentales (un parent qui héberge l'enfant au moins deux nuits par semaine, ce qui comprend également les pères qui n'ont pas le droit de garde principal), les pratiques ne diffèrent pas fondamentalement suivant qu'il s'agit d'un homme ou d'une femme.

Les sociologues féministes sont donc très **sceptiques** sur ces discours autour du changement de la 'place' du père dans la famille. « Force est pourtant de constater que, dans les statistiques, cette prise en charge améliorée ne se traduit pas par une réelle dépense de temps supplémentaire : comment font-ils pour s'impliquer davantage sans y passer plus de temps ? » (Dagenais, Devreux, 1998, p. 3). La domination masculine se serait donc peut-être seulement parée de nouveaux habits. « Les hommes n'ont pas entendu l'appel au partage [...] L'illusion est créée à partir d'une légère fracture dans la transmission inter-générationnelle : il suffit que l'homme fasse quelque chose que le père de sa compagne ne faisait pas ou que sa belle-mère effectuait, qu'il n'exige plus quelque chose à la maison qu'à la génération

---

<sup>14</sup> Le temps parental regroupe toutes les activités effectuées par les parents, avec et pour les enfants, autour de quatre types d'activité : « sociabilité parentale » (parler, jouer avec eux, passer du temps avec eux à l'extérieur, regarder ensemble la télévision), « taxi » (les conduire à l'école, les accompagner à des activités extra-scolaires), « scolaire » (les aider à faire leurs devoirs) et « domestique » (les habiller et leur faire la toilette, leur faire prendre les repas) (Barrère-Maurisson, Rivier, Marchand, 2000).

précédente les hommes revendiquaient d'obtenir, pour que ce couple pense (dans les jours d'enchantement, tout au moins) avoir accompli la révolution conjugale » (de Singly, 1993b, p. 57).

Les recherches sur la dyade père / enfant lors d'une séparation ou d'un divorce mettent en évidence les tensions et contradictions où se trouvent les pères séparés, écartelés entre la promotion sociale de ce nouvel idéal d'engagement paternel et sa mise en pratique (Cadolle, 2001). « Le père, même quand il exerce son droit de visite et règle une pension, abandonne presque toujours le suivi scolaire et la surveillance pour partager avec ses enfants des moments de détente et de loisirs. Que le père exerce régulièrement son droit de visite ne signifie pas qu'il continue à assurer des responsabilités éducatives » (Cadolle, 2001, p. 34). Devant la courante démission du père et la prudente réserve du beau-père, la mère endosse en général seule la charge des enfants et l'autorité parentale. A l'inverse, dans les rares cas où la garde des enfants est confiée au père, celui-ci a souvent reformé un couple<sup>15</sup> et incite fortement la belle-mère à reprendre la place de la mère (disponible et pédagogue). Sans cependant exercer lui-même d'autorité paternelle, de peur de perdre un enfant dont il veut être aimé. L'étude des représentations de la 'belle-mère' dans les livres pour enfants, les magazines féminins ou la littérature de 'développement personnel' montre que « c'est l'ensemble de la société qui assigne à la belle-mère un rôle impossible de mère idéale » (Cadolle, 2001, p. 39). La configuration familiale est donc généralement recomposée sur un schéma traditionnel. « Les pères, même séparés, sont rarement de 'nouveaux pères', surtout dans les milieux les moins dotés culturellement » (op. cit., p. 48).

Entre ce nouvel idéal du Compagnon et sa mise en pratique, il reste donc encore un décalage important en raison de l'inertie structurelle des rapports sociaux de sexe. Ce décalage est résumé dans les termes suivants par J. Coenen-Huther (2001). « Il n'en reste pas moins qu'en termes de *discours socialement légitimé*, l'égalité tend à s'imposer comme modèle dominant des rapports sociaux de sexe. En terme de *pratiques et d'idéologie implicite plus ou moins inavouable et inavoué* selon les milieux, c'est néanmoins le rôle de gagne-pain de l'époux qui reste la référence de base » (Coenen-Huther, 2001, p. 184). De même, les femmes rejettent progressivement le modèle de la Fée du logis et veulent devenir des Femmes autonomes. La majorité des femmes veulent faire reconnaître à la fois leur droit au travail et le

---

<sup>15</sup> Après une séparation, surtout après 40 ans, les hommes reforment beaucoup plus souvent un couple que les femmes (Cassan, Clanche, Masuy, 2001).

droit à la maternité, et aspirent à plus d'autonomie. Mais suivant les classes sociales, les générations, les niveaux de diplôme et les modes de vie, ce refus du 'rôle' de la Fée du logis est plus ou moins possible en pratique.

### Le nouveau modèle de la Femme autonome : les femmes ont changé !

Sous la poussée de la prise d'autonomie des femmes par l'accès à l'éducation, à la contraception, au marché du travail, de la mutation de la famille et des revendications féministes, les femmes ont progressivement rejeté le modèle de la 'Fée du logis', qui est dévalorisé et ne sont pas restées à la place qu'on leur avait assignée. Se construit progressivement un nouveau modèle d'identification, la 'Femme autonome', qui arrive à cumuler travail épanouissant et enfants, et qui se construit une nouvelle place. Ce modèle plutôt développé dans les classes moyennes et supérieures est d'ailleurs devenu la représentation de la femme véhiculée par la presse féminine.

La définition de l'idéal-type de la 'Femme autonome' s'inspire de la typologie de J-C. Kaufmann (1999), qui avance que pour une femme 'en solo' (qui ne vit pas en couple), s'ouvrent deux perspectives d'avenir : le dévouement traditionnel à la famille ou l'autonomie, qui sont deux pôles opposés du mode de définition de l'identité personnelle. Il définit donc 'la Fée du logis' par son dévouement. « Son identité se définit par cet amour et cette fonction ; son individualité se fond dans l'ensemble qu'elle parvient à créer » (Kaufmann, 1999, p. 139). Il caractérise la Femme seule par sa complète autonomie. « Son identité se définit au travers de sa réflexivité et de ses rêves » (op. cité, p. 139). Cette 'femme en solo' rêverait d'ailleurs surtout au Prince charmant, comme en témoignent les lettres de lectrices de *Marie-Claire* utilisées comme matériau d'enquête... Mais J-C. Kaufmann n'aborde pas vraiment les raisons de la progression des vies féminines en solo, ce que C. Dauphin (1999) par exemple lui reproche (entre autres)<sup>16</sup>.

Or selon moi, une femme se retrouve 'en solo' (avec ou sans enfants, ce qui est loin d'être accessoire, mais n'est jamais évoqué dans l'ouvrage de J-C. Kaufmann) quand sa quête d'autonomie n'a pas permis de construire un **couple stable**. Peut-être n'a-t-elle pas cherché

---

<sup>16</sup> « La différence d'âge dans les couples marginalise peu à peu celles qui avancent seules dans le cycle de vie ; la réussite professionnelle des femmes les installe dans une trajectoire d'autonomie ; enfin, les attentes de la vie en couple ne sont pas les mêmes : pour les hommes, priment la sexualité et la prise en charge des questions ménagères ; pour les femmes, le soutien et la communication intime l'emportent sur le reste. Ces écarts se résolvent dans le couple par une gestion subtile des relations, ils exacerbent l'attente du partenaire dans le cas des vies en solo » (Dauphin, Flahaut, Ferrand, Kaufmann, 1999, p. 158).

délibérément à s'encombrer d'un homme dans sa vie tout en rêvant au Prince charmant. Tout en sachant que Cendrillon rêve au Prince charmant pour ensuite devenir Fée du logis (« ils vécurent heureux et eurent beaucoup d'enfants », mais qui les élèvent ? L'histoire ne le dit jamais). Peut-être a-t-elle mis fin à son couple en raison de la difficile cohabitation avec un Séducteur, un Artiste, mais plus probablement un Chef de famille avec qui elle n'arrivait pas à négocier sa nouvelle 'place'. Peut-être a-t-elle voulu avoir un enfant avec un Séducteur ou un Artiste, qui eux ne voulaient pas devenir des Chefs de famille... Peut-être enfin que les Séducteurs, Artistes et Chefs de famille sont allés chercher ailleurs une Fée du logis disponible ou ont suivi une autre Femme autonome... L'expression 'Femme en solo' a en plus le désavantage de rendre invisibles les enfants, qui accompagnent beaucoup plus les 'solos' féminins que masculins<sup>17</sup>. La notion de 'Femme autonome' montre d'ailleurs à la fois le versant lumineux (cette quête d'une identité personnelle) et le versant obscur (elle doit parfois assumer toute seule, notamment la garde des enfants).

Cette **prise de distance** par rapport au modèle de la Fée du logis, au 'bloc idéal mère/épouse' (Daune-Richard, Haicault, 1985), et la négociation du partage des tâches sont favorisées par l'accès à l'éducation et au travail salarié des femmes dans les classes moyennes et supérieures. Mais ce n'est pas en soi une condition suffisante de remise en cause de la place de Chef de famille. « L'autonomisation des carrières dans le couple ne signifie pas autonomie des conjoints. Et aucune liaison mécaniste n'est observable entre carrière féminine et partage des tâches » (Nicole-Drancourt, 1989, p. 74). Dans sa thèse, N. Le Feuvre (1990) avance que le rapport à l'activité professionnelle des femmes et leur 'image de soi' en tant que mère/épouse interviendraient comme éléments clés pour comprendre les loisirs et les 'modes de vie' de mères de famille. L'adhésion au modèle de la Fée du logis expliquerait les modes de vie caractérisés par le dévouement aux autres (époux, enfants, parents âgés) et leurs 'loisirs familiaux' seraient pratiqués systématiquement avec le conjoint et les enfants. Cette attitude se retrouve surtout chez les femmes peu diplômées (diplôme inférieur au bac), souvent ouvrière ou employée de service. La distance critique par rapport à ce modèle justifierait une autonomisation relative des pratiques hors-travail des femmes vis-à-vis des responsabilités domestiques et l'accès aux 'loisirs autonomes' pratiqués en dehors de la présence des enfants et du mari. Cette attitude est celle des femmes diplômées du supérieur, femme de cadres

---

<sup>17</sup> V. de Gaulejac et N. Aubert (1990) avaient d'ailleurs utilisé la notion de 'femme au singulier' pour parler de la mono-parentalité, de la 'parentalité solitaire'.

supérieurs. C'est donc dans les classes moyennes diplômées, que l'exercice d'un emploi en continu serait un facteur favorisant l'accès à l'autonomie.

La **négociation** de son autonomie n'est cependant possible que dans les nouveaux couples des jeunes générations. En effet, selon J-C. Kaufmann (1992), la trame de la vie conjugale, le partage des tâches se négocie dans les premiers temps de l'installation en couple et au moment des grands bouleversements (naissances, mobilités géographiques). Le moment-clé de la renégociation du partage des tâches se situe à l'arrivée du premier enfant (Couppié, Epiphane, Fournier, 1997 ; Nicole-Drancourt, 1989). Pour travailler de façon continue, une jeune femme en couple doit monter des « stratégies précoces qui 'verrouillent' le fait d'être active » (Nicole-Drancourt, 1989, p. 40) : stratégie matrimoniale - concubinage, hypogamie -, stratégie de fécondité - programmation des naissances -, stratégies d'éducation, de mode de garde, etc... L'âge à la première maternité exerce en effet l'effet le plus marqué sur la probabilité d'être inactive, son influence étant plus forte que celle du diplôme ou de l'origine sociale (Marry, Fournier, Kieffer, 1995).

Etant donnée l'**homogamie** en terme de classe sociale, de génération et souvent de culture d'origine, les distances critiques par rapport aux stéréotypes sexués sont souvent portées conjointement par les femmes et les hommes des mêmes groupes sociaux. Contrairement à l'idée commune d'avoir épousé uniquement par Amour et par Hasard un inconnu, la sociologie a montré depuis des années que le conjoint 'convenable' est souvent un 'semblable' qui plaît aux amis, aux parents, à la famille avec un fort respect de l'homogamie (Girard, 1964). La pression sociale se charge bien de rappeler la difficulté de la coexistence avec un conjoint trop différent en terme d'âge, de classe sociale, de diplôme ou de culture. Le fait que des couples 'différents' existent ne prouvent d'ailleurs pas que la contrainte de l'homogamie ait disparu aujourd'hui. « La règle de l'homogamie trouverait dans l'échec final d'une forte proportion de mariages mixtes, inter-culturels, une confirmation de son bien-fondé » (Roussel, 1989, p. 140).

Les obstacles rencontrés par les femmes pour 'faire carrière' malgré tout (Laufer, 1982) ou pour s'en sortir dans le 'labyrinthe de l'insertion' (Nicole-Drancourt, 1991) sont désormais bien connus. Les femmes sont toujours confrontées au choix entre carrière et maternité, que l'idéologie de la Fée du logis soit portée par le milieu professionnel, l'environnement familial ou les femmes elles-mêmes, qui sont marquées par une socialisation sexuée. « Ainsi pour faire face aux conflits de rôles issus d'une nouvelle maternité, les femmes adopteraient des stratégies différenciées selon leur marge de manœuvre, cette **marge**

**de manœuvre** étant délimitée par plusieurs facteurs : la place des femmes dans la hiérarchie des classes sociales, la place dans la hiérarchie professionnelle et enfin le degré de féminisation du milieu de travail » (Devreux, 1984, p.122). Pour faire carrière, notamment dans des milieux masculins (cinéma, presse, architecture ...), les femmes cadres doivent faire 'oublier' leur maternité et 'faire l'homme', garder leur disponibilité totale par des stratégies de délégation des tâches domestiques et éducatives, ou renoncer à avoir des enfants, ou dissuader la mise à son compte et gêner la promotion du mari pour pouvoir continuer à faire carrière. « L'influence qu'exercent les femmes sur la mobilité des hommes est plutôt défensive et portée par une stratégie de sauvegarde et de progression possible de leur emploi » (Nicole-Drancourt, 1989, p. 67). La conciliation carrière / maternité dépend également de facteurs sociétaux, comme le montrent les comparaisons internationales des politiques de mode de garde des enfants (Daune-Richard, 1998).

Mais les accords privés au sein du couple ont un faible poids par rapport aux règles qui régissent le **marché de l'emploi** : les hommes sont généralement dans des secteurs ou dans des professions qui favorisent plus une carrière ascendante que les femmes. A partir de l'enquête « Jeunes et carrières », sur les couples de milieu populaire (Marry, Kieffer, 2001), il s'avère que, quelles que soient les configurations conjugales initiales, les inégalités professionnelles au détriment des femmes restent fortes et se creusent avec le temps. « Les freins à la mobilité des femmes sont en effet structurels : les secrétaires ont moins d'opportunités de devenir cadres moyens que les ouvriers qualifiés de devenir techniciens, et les infirmières de devenir cadres (et encore moins médecins !) que les techniciens de devenir ingénieurs. L'amour et le soutien actif de l'homme à l'émancipation professionnelle de sa femme ne permettent pas de suspendre la domination masculine... » (Marry, Kieffer, 2001, p. 189).

Les **femmes au foyer** semblent par contre désormais vivre en grande majorité leur 'place' plus comme une contrainte (par le chômage, leur état de santé, la profession de leur mari) que comme un **choix**. Six femmes au foyer sur dix aimeraient travailler, en raison de leur sentiment que le travail donne une place dans la société (Niel, 1998). A partir de l'enquête « Travail et modes de vie » (DARES), X. Niel a ainsi distingué quatre modèles de femmes au foyer, fortement corrélés à la classe sociale. Les femmes qui ont choisi d'être au foyer sont plutôt des mères de familles nombreuses n'ayant jamais travaillé, peu diplômées et qui se déclarent satisfaites de leur 'rôle' de Fée du logis. Les femmes de cadres, ou elles-mêmes cadres, ont par contre en général arrêté leur travail en raison de l'activité

professionnelle de leur conjoint (déménagement ou horaires). Elles vivent cette expérience comme une ‘**aventure**’ et participent fortement à des activités bénévoles à caractère religieux, politique ou humanitaire. Mais elles ont quand même l’impression d’être exploitées par leur mari et parfois s’ennuient. Les jeunes employées ou ouvrières qui se retrouvent au foyer pour des raisons de chômage ou de santé, vivent plutôt cette expérience comme une ‘impasse’, une ‘galère’. Elles aimeraient travailler pour des raisons financières et pour sortir de chez elles. Elles s’occupent beaucoup moins d’elles-mêmes et beaucoup plus des enfants et de la maison, que les femmes cadres (ou femmes de cadres). Enfin, les femmes plus âgées de professions intermédiaires ou anciennes commerçantes, ayant elles aussi souvent arrêté pour des raisons de santé ou de chômage, ont moins de besoins financiers et acceptent leur situation sans enthousiasme et avec un certain fatalisme, puisqu’elles ne pensent pas qu’il leur soit possible de retrouver un emploi.

Cette analyse de la littérature montre donc que si les représentations du masculin et du féminin évoluent, pour analyser si les pratiques changent au quotidien, il faut étudier la division des tâches au sein d’un couple d’un certain milieu social. Pour comprendre comment le chômage déstabilise différemment les hommes et les femmes, j’ai cependant préféré ne pas utiliser les notions d’identité masculine et féminine, pour leur préférer celles de place, rôle et configuration familiale.

### L’identité masculine et féminine : le piège d’un ‘mot-valise’ ?

Pour analyser le ‘monde privé’ des hommes et des femmes, je pensais au départ utiliser les notions d’identité(s) masculine(s) ou d’identité(s) féminine(s). Comme l’avait déjà remarqué M. Pollack (1993), l’identité devient surtout problématique en période de bouleversements. « L’identité ne devient une préoccupation, et indirectement un objet d’analyse que là où elle ne va plus de soi, lorsque le sens commun n’est plus donné à l’avance et que les acteurs en place n’arrivent plus à s’accorder sur la signification de la situation et des rôles qu’ils sont censés y tenir » (Pollack, 1993). L’identité masculine commence à poser problème aux hommes, à la fois en raison de la féminisation de la population active, de l’augmentation des divorces et de la précarité de l’emploi. Ce qui amène certains auteurs, spécialisés dans les *Men’s studies*, à parler de ‘malaise’ ou ‘crise’ de l’identité masculine, car

la 'place' des hommes ne va plus de soi (Badinter, 1992<sup>18</sup> ; Kimmel, 1987 ; Maugué, 1987) ou de 'masculinités' au pluriel (Blondin, 1994). Et de la « crise des identités » en général (Dubar, 2001).

J'aurais pu essayer de construire la notion d'identité masculine / féminine en transposant la grille d'analyse de C. Dubar sur la sphère privée, en terme de transactions, à l'instar de V. Caradec (1996) sur le couple à l'heure de la retraite. La notion d'identité masculine aurait recouvert la manière dont un homme s'identifie aux hommes au sein de son groupe de pairs (dans le travail et en dehors), en opposition à d'autres groupes d'hommes (différents en terme de classe sociale ou d'âge) et à celui des femmes en tant que catégorie sexuée<sup>19</sup>.

Pour penser les identités sexuées dans le monde privé, O. Schwartz (1990) pense qu'il faut également adopter une approche topologique, distinguer les 'lieux', les 'territoires du moi' au sens d'E. Goffman (1973) : des réserves d'espaces et de biens personnels que les individus constituent autour d'eux en tant que zone défensive / appropriative de leur identité personnelle et sexuée. Cependant le reproche qu'on peut faire à cet auteur est son absence de clarification de la notion 'd'identité masculine', qui est parfois utilisée au singulier et parfois au pluriel, et qui n'est jamais définie. La notion d'identité masculine est peut-être plus facile à utiliser dans l'étude des catégories populaires que sur la population des cadres. Dans les catégories populaires, les comportements semblent homogènes et rigides par rapport à la segmentation sexuelle et les territoires du moi sont concentrés autour du foyer. « Que les familles ouvrières soient précaires ou montantes, elles abordent toutes la question des rôles, c'est-à-dire en fait l'identification, la distribution et les rapports du masculin et du féminin selon des présupposés communs » (Schwartz, 1990, p.168).

Alors que chez les cadres, en revanche, chaque individu aurait des territoires du moi plus vastes et diversifiés, et les hommes seraient plus ouverts à l'idée d'égalité hommes /

---

<sup>18</sup> « Il y a encore peu, c'était la femme le continent noir de l'humanité et nul ne songeait à questionner l'homme. La masculinité paraissait aller de soi : lumineuse, naturelle et contraire à la féminité. Les trois dernières décennies ont fait voler en éclats ces évidences millénaires. Parce que les femmes ont entrepris de se redéfinir, elles ont contraint les hommes à en faire autant. XY reste la constante, mais l'identité masculine n'est plus ce qu'elle était » (Badinter, 1992, p. 2).

<sup>19</sup> « La masculinité constitue une culture qui structure à la fois les relations entre les hommes entre eux et celles des hommes avec les femmes, et qui s'inscrit dans des pratiques situées et institutionnalisées » (Bernier, 1997, p. 10).

femmes (Bozon, Laufer, Villeneuve-Gokalp, 1995)<sup>20</sup>. Au fur et à mesure de mes entretiens, je me rendais compte que l'identité masculine / féminine n'était peut-être pas la meilleure grille de lecture pour comprendre les répercussions du chômage sur le monde privé des cadres. Ce qui était remis en cause par le chômage était davantage un mode de vie, une place dans une configuration familiale qu'une identité.

Malgré des tentatives théoriques de définition de l'identité, il me semble en plus que le terme 'identité' se heurte toujours à deux illusions indépassables. L'illusion de soi comme totalité autonome, alors que le sujet se construit constamment dans les interactions avec les autres, par rapport à des normes sociales. Et l'illusion du soi comme unité unifiée, cohérente, permanente, alors que l'identité est plurielle, évolutive, discontinue. Le sociologue n'a accès par des entretiens qu'à une 'identité narrative' dans une 'mise en récit' de soi au sens de P. Ricoeur (1985), racontée à un interlocuteur sociologue à un moment donné. Chaque individu essaye de se construire une identité cohérente dans un mouvement de déstructuration / restructuration, à travers la socialisation primaire et secondaire. Chacun opère un constant travail de 'bricolage identitaire' entre les différentes facettes de sa personnalité. Chaque homme peut être différent en tant que père, frère, fils, mari, ami, collègue.... même si des traits communs de personnalité se retrouvent dans ces différentes sphères, elles mêmes traversées par les rapports sociaux de sexe et de classe. A quelle dimension de l'identité devais-je m'attacher pour étudier l'identité sexuée, l'identité masculine ou féminine ?

Si l'identité masculine et féminine se définissent non pas en soi, mais dans un rapport social, c'est dans des interactions concrètes que chacun trouve sa 'place' d'homme ou de femme dans une adaptation, ou dans une résistance, par rapport à l'ordre social des sexes. Notamment au sein de l'intimité familiale. Dans le mouvement actuel vers l'autonomisation, chacun essaye de trouver sa place : place du père / place de la mère / place de l'enfant, dans des configurations familiales de plus ou plus mouvantes, mono-parentales ou recomposées. Ces places ne se négocient cependant pas entre des 'sujets' libres, mais au sein de rapports sociaux de sexe et de classe.

---

<sup>20</sup> « Tandis que pour les hommes des catégories sociales élevées, la valorisation de soi pourrait s'exprimer par d'autres voies que l'affirmation du masculin, la réussite scolaire en particulier, les hommes des catégories les moins dotées culturellement et professionnellement pourraient être plus tentés de refuser les progrès d'une égalité qui diminueraient d'autant la possibilité comme telle d'affirmer une identité masculine » (Bozon, Laufer, Villeneuve-Gokalp, 1995, p. 157).

## Définitions des notions : place / rôle / configuration familiale

Pour bien démonter les mécanismes invisibles de la domination masculine, la sociologie des rapports sociaux de sexe a progressivement préféré ne pas prendre la notion de **rôle** comme concept pour analyser les rapports concrets entre hommes et femmes. En effet, cette notion tend à surestimer les propriétés intégratives de ces ‘normes sociales’, et peut tomber dans un travers fonctionnaliste (le ‘rôle’ naturel de mère, qui n’a rien de naturel). Les ‘rôles’ sont en effet construits historiquement et socialement dans des rapports de genre. Je pense cependant que l’on peut conserver cette notion pour mettre un nom sur ce que la société offre comme *normes* ou comme champ des possibles dans une culture et une période donnée. Comment penser la difficulté des femmes à accéder à l’autonomie si l’on ne parle plus du rôle de la Fée du logis, cette norme qu’elles ont elles-mêmes intériorisée et contre laquelle elles essayent de se révolter ? Comment penser la domination masculine sans parler de la force de la représentation du Chef de famille, transversale à tous les domaines sociaux ?

En nous inspirant de l’approche topologique d’O. Schwartz (1990), pour penser les positions concrètes de chacun dans une famille dans une perspective interactionniste, j’utiliserai par contre la notion de **place**. Cette notion intègre la possible distance critique ou la négociation conjugale par rapport aux rôles pré-établis, la possibilité d’innovation au quotidien, alors que celles de rôle ou d’identité personnelle me semblent plus porter à confusion. Cette notion de place est d’ailleurs souvent utilisée par les sociologues pour désigner le partage réel des tâches au sein du couple (Kaufmann, 1994<sup>21</sup> ; Nicole-Drancourt, 1989<sup>22</sup> ; Castelain-Meunier, 1998<sup>23</sup>).

La **configuration familiale** reflète cette cristallisation des places, fruit de l’histoire du couple, qui délimite les territoires de chacun et les territoires communs. Chaque individu peut plus ou moins résister, ou innover, par rapport aux injonctions (portées par les autres, et objectivées dans des objets, des ouvrages, des institutions) et auto-injonctions (portées par

---

<sup>21</sup> « Nous employons nous-mêmes le terme de rôle dans une définition très large, pouvant recouvrir parfois les notions de position, de statut, de place, d’attitude, voire de contexte d’interaction [...] Les rôles ne sont pas une coquille vide abritant un soi autonome et distinct de ces rôles, l’individu n’est pour l’essentiel nulle part ailleurs que dans les rôles successifs qu’il occupe » (Kaufmann, 1994a, p. 303 et p. 308).

<sup>22</sup> « Les données empiriques sont rarement combinées pour éclairer comment aujourd’hui les couples négocient la place de chacun des conjoints dans la production domestique et sociale » (Nicole-Drancourt, 1989, p. 59).

<sup>23</sup> « Socialiser, éduquer, intégrer, c’est sécuriser, porter, mais aussi diriger, imposer. Cela revient à trouver une place et un rôle de père, de mère qui respectent la différence sexuée sans ségréger et les stades de développement de l’enfant en fonction de son âge. Or cette place et ce rôle sont difficiles à prendre » (Castelain-Meunier, 1997, p. 117).

soi-même) de respect des rôles, des normes sociales du genre. Les féministes sont la preuve exemplaire de cette prise de distance critique par rapport au rôle de la Fée du logis. En l'absence de rôles pré-établis, comme le montrent actuellement l'exemple des familles recomposées, chacun essaye de trouver ou de garder sa place par rapport aux autres<sup>24</sup>. Centrés uniquement sur le travail domestique (sans prendre en compte le 'travail parental'), M. Glaude et F. de Singly utilisaient eux la notion de 'forme d'organisation domestique' : « manière dont les conjoints délimitent, dans l'univers spatial et symbolique, le territoire qu'ils partagent ensemble et les domaines que chacun se réservent ». (Glaude, de Singly, 1986, p. 4). L. Roussel parle d'un 'pacte conjugal' qui serait la mémoire commune du couple, la sédimentation de la longue série des choix qui jalonnent la vie du couple, un 'habitus' au sens de P. Bourdieu, « le dépôt des expériences passées », l'histoire incorporée commune<sup>25</sup>.

Ce terme de 'configuration familiale' a surtout été utilisé ces dernières années à propos des 'nouvelles configurations familiales' : familles monoparentales, familles recomposées, familles homoparentales. Le concept de 'configuration' de N. Elias (1993) permet en effet d'illustrer la complexité des liens qui unissent un individu à l'ensemble social dans lequel il vit, et l'idée de famille à géométrie variable<sup>26</sup>. « Parler de configuration, c'est donc appréhender le social sous l'angle des relations (forcément variables), du mouvement, des conflits, des tensions » (Heinen, 2001, p. 10).

Cette configuration conjugale a été scellée par de grandes **décisions** (programmation des enfants, travail à temps partiel de la conjointe, déménagements), mais aussi par des **événements** du destin (héritage, promotion, maladie, chômage, accident, handicap, décès...). Progressivement, insidieusement pourrait-on dire, des routines conjugales cristallisent progressivement la place de chacun dans un couple. Si une femme d'un certain âge essaye de faire sa 'révolte ménagère' et de renégocier la non-participation de son Chef de famille de mari, elle a plus de chance de récolter un conflit conjugal, voire de faire éclater son couple,

---

<sup>24</sup> Mais contrairement aux représentations médiatiques des familles recomposées comme de nouvelles tribus, la place du 'beau-père' et de ses enfants reste très secondaire dans une famille recomposée, centrée sur la dyade 'mère-enfants', à l'instar des familles monoparentales (Cadolle, 2001).

<sup>25</sup> « Il définit les tâches de chacun, détermine le réseau des relations, hiérarchise les loyautés, décide du nombre d'enfants, du mode d'éducation, bref traduit d'une manière particulière un premier choix trop général pour assurer une régulation de la vie quotidienne. [...] Sans lui, l'énergie du couple s'épuiserait en discussions, en constantes remises en cause ; avec lui, les hésitations de la quotidienneté, sont le plus souvent levées spontanément » (Roussel, 1989, p. 257).

<sup>26</sup> « Le terme de configuration sert à créer un outil conceptuel maniable, à l'aide duquel on peut desserrer la contrainte sociale » (Elias, 1993, p. 156). Cité par J. Heinen (2001).

que de réussir à changer les bonnes vieilles 'habitudes'. Les mauvais 'plis' sont pris. Le passage à la retraite est également un moment important de re-négociation des tâches, où les hommes doivent retrouver une 'place' dans le foyer, mais qui continue à s'inscrire dans les rapports sociaux de sexe (Caradec, 1996). La plus grande participation des hommes aux tâches domestiques se réalise soit par un investissement plus important dans les tâches masculines (bricolage, jardinage), soit dans les tâches 'négociables', plutôt mécaniques ou liées aux déplacements (comme les courses ou déposer les enfants à l'école). L'objectif principal est pour l'homme de pouvoir toujours garder un droit à l'extérieur. S'intéresser aux rapports sociaux de sexe ne doit pas cependant conduire à négliger la dimension de classe.

### La différenciation de la configuration familiale selon les classes

En sociologie de la famille, le modèle de famille typique des classes populaires a été appelé différemment suivant les auteurs : 'famille traditionnelle' (Roussel, 1989), 'famille-fortin' (Kellerhalls, 1987), 'famille conjugale' (Parsons, 1964), 'famille tradition' (Coenen-Huther, 2001). Les **classes populaires** sont plus dans l'adaptation aux rôles préétablis, d'autant plus que les repères se brouillent et que les places deviennent précaires, en raison à la fois de la précarisation de l'emploi et de la précarisation des liens familiaux. « L'incertitude et la mise en mouvement des places sociales fragilisent les identités, surtout en milieux précarisés, et poussent à consolider les repères extérieurs de définition de soi » (Kaufmann, 1994a, p. 316). La particularité de cette famille est l'absence d'autonomie de l'individu par rapport aux rôles, qui explique que dans une période de prospérité économique (où l'homme peut accéder à un emploi stable), chacun trouve sa place sans réflexivité, combinant à la fois l'évidence de la tradition avec l'apparence du naturel de différences biologiques<sup>27</sup>. Cette absence d'autonomie de l'individu a cependant été fortement remise en cause par O. Schwartz (1990), qui a montré la diversité des comportements masculins dans le monde ouvrier.

Ces rôles socialement pré-établis et légitimes, construits autour de la domination masculine, ont été présentés par T. Parsons (1964) comme ayant des fonctions adaptées à la société américaine des années 1960 : fonction expressive de la femme et fonction instrumentale de l'homme. Mais « à peine était-elle formulée que la théorie de Parsons se

---

<sup>27</sup> « Chacun était enfermé dans le faisceau de statuts qui définissaient sa place dans le groupe. La cohésion de la famille, comme celle de la société, reposait sur l'adoption de limites rigides. Les statuts permettaient d'attendre de chacun des comportements stables, tandis que la transmission des statuts assurait de génération en génération une reproduction sans changement sensible pour le groupe » (Roussel, 1989, p. 34).

trouva spectaculairement démentie par les faits. Son modèle, présenté comme tout à fait ajusté à la mentalité et à l'organisation sociale des Américains, fut soudain et d'abord sur les campus américains, violemment contesté » (Roussel, 1989, p. 75). Par les étudiant(e)s diplômé(e)s de classe moyenne de gauche, particulièrement les féministes.

Le **diplôme supérieur** serait en effet un facteur de distanciation critique par rapport au rôle de Fée du logis, et éventuellement pour les hommes de Chef de famille. Les catégories supérieures pourraient prendre de la distance aux rôles et donc déstabiliser les rôles institués, les rendre moins explicites et plus ouverts. « Les capacités à 'l'invention de soi' ne sont pas également réparties : ce sont les milieux les plus dotés qui ont davantage les moyens de remettre en cause les cadres traditionnels de l'identification. Plus on se rapproche du pôle de la précarité et plus l'occupation des rôles socialement reconnus est au contraire le seul moyen de construire une identité positive » (Kaufmann, 1994, p. 316). Même en Suède, présenté comme 'le' pays de l'égalité des sexes, les pères continuent à beaucoup moins participer que les mères. Seules les femmes les plus diplômées avec un statut professionnel élevé arrivent à imposer leurs exigences par rapport au partage des tâches, et conformément au principe d'homogamie sociale et culturelle, ont le plus de chances d'être entendues (Ahrne, Roman, 2000).

Cette possible distance critique par rapport aux normes sexuées et par rapport à sa place, fruit de l'histoire du couple, s'inscrit dans le débat ouvert par la sociologie des rapports sociaux de sexe sur le lien entre catégorisation sociale (masculin / féminin) et changement social. « En renforçant leur domination ou en l'allégeant, par leurs pratiques et leurs représentations de ce social en mouvement, les actrices et les acteurs sociaux assurent tout à la fois le changement social et l'évolution de la catégorisation sociale » (Daune-Richard, Devreux, 1992, p. 19).

A partir des enquêtes déjà existantes, il me semble d'ailleurs possible de dégager trois **idéaux-types** de configurations familiales, qui reflètent des places des époux dans une plus ou moins grande distance par rapport aux stéréotypes sexués : Traditionnel, Délégation ou Compagnonnage.

### Trois configurations : Traditionnelle / Délégation / Compagnonnage

Plusieurs enquêtes sur le partage des tâches au sein de la famille peuvent être utilisées pour construire ces configurations familiales idéal-typiques (Ferrand, 1984 ; Chabaud-Rychter, Fougeyrollas, Sonthonnax, 1985 ; Glaude, de Singly, 1986 ; Zarca, 1990 ; Marry,

1999). Dans le travail domestique, il est possible de classer les activités dans trois catégories : féminines, masculines et négociables. « La division du travail domestique contribue à l'élaboration socio-symbolique de la différence entre les sexes. Chaque tâche portant la marque du sexe qui en a la charge, tout changement constitue une rupture symbolique » (Zarca, 1990, p. 30). Entre le pôle féminin (laver et étendre le linge, repasser, coudre, faire les sanitaires) et le pôle masculin du 'travail à côté' (bricoler, jardiner<sup>28</sup>), certaines tâches sont « négociables » : faire la cuisine, faire les vitres, passer l'aspirateur, le balai, faire la vaisselle, faire les courses, remplir et vider le lave-vaisselle, mettre le couvert. On peut aussi ajouter dans le travail domestique 'féminin', toutes les activités liées à l'éducation et aux soins des enfants : visites chez les spécialistes - enseignants, médecins, orthophonistes... -, transports à l'école, et aux activités para-scolaires, faire répéter les devoirs.

Dans la configuration '**Traditionnelle**', les hommes Chefs de famille ne participent pas aux tâches négociables ou féminines, qui sont presque totalement prises en charge par leurs compagnes. M. Ferrand (1984) avait appelé ce type la 'paternité traditionnelle'. Ces femmes peuvent même prendre en charge le pôle masculin du bricolage et du jardinage, et sont appelées 'femmes PDG' par M. Glaude et F. de Singly (1986). Cette configuration se trouve surtout dans les couples où le mari est indépendant (artisans, commerçants, chefs d'entreprise, professions libérales) ou membre des catégories populaires (ouvriers et employés). Le travail salarié des femmes de classes populaires<sup>29</sup>, est alors en général possible grâce à la délégation de la prise en charge des enfants, à d'autres femmes de l'environnement proche : mère, belle-mère, voisines, copines... Il peut passer par une adaptation de l'activité de la conjointe par rapport aux rythmes scolaires des enfants, en prenant un temps partiel pour les salariées, ou en modulant ses horaires pour les libérales. Mais la conjointe peut également s'arrêter de travailler pour s'investir complètement dans sa place de femme au foyer, souvent après le troisième enfant (Castelain-Meunier, Fagnani, 1995). La distance critique de ces femmes par rapport à ce 'rôle' de Fée du logis peut être faible, sur le mode de l'auto-injonction (« il faut »). Mais elle peut être plus forte (« je le sers »), marquée notamment par

---

<sup>28</sup> J'ai trouvé que la définition des tâches masculines de l'enquête « Emploi du temps 1985-86 » de l'INSEE était réductrice, datée et ne permettait pas de révéler ces activités extérieures des hommes : 'porter du bois, du mazout, du charbon' ou 'laver la voiture'. Il me semble plus judicieux de la remplacer par jardinage et bricolage.

<sup>29</sup> Il faut rappeler que la frontière ouvriers / employés peut être considérée à la fois comme arbitraire, au niveau des critères de classement en CSP (Chenu, 1990) et progressivement brouillée, puisque les hommes ouvriers sont de plus en plus en couple avec des femmes employées, principalement employées de service et de commerce, et forment donc les « classes populaires » (*Données sociales*, 1999).

des stratégies verbales de menace de 'révolte ménagère', sur le mode de l'ironie, de la revendication ou même de la frustration...

Dans la configuration '**Délégation**', les hommes participent peu aux tâches négociables ou féminines, l'autonomie de la femme active se négociant surtout par la délégation à des services payants extérieurs, du ménage, de la garde des enfants. La participation des femmes à l'activité professionnelle n'est donc pas en soi un facteur de changement du comportement des hommes. La négociation autour de 'faire ou faire-faire' devient possible par le niveau de vie du ménage et se retrouve surtout dans les classes supérieures salariées (Kaufmann, 1996). Cette configuration permet à la Femme autonome et au Chef de famille de cohabiter, grâce à la délégation, en général à des femmes de classes populaires (assistantes maternelles, femmes de ménage, bonnes) ou à des jeunes filles (baby-sitters, répétitrices). Les pères peuvent toutefois se réclamer être porteurs de valeurs égalitaires. « Les pères se réclamant d'une indifférenciation des rôles parentaux n'y prennent qu'une part matérielle faible grâce à la délégation possible des tâches à du personnel rémunéré » (Ferrand, 1984, p. 136). Dans les couples de polytechniciens, C. Marry (1999) a ainsi montré comment les tensions par rapport au partage des tâches prennent moins la forme d'âpres discussions, voire de disputes déclarées que de compromis tacites, de petites phrases ironiques parfois vengeresses ou de la défection secrète. Dans les classes supérieures, le travail scolaire étant prioritaire, il n'est pas demandé non plus aux enfants de participer, afin que garçons comme filles puissent se consacrer aux études. Et la possession de deux voitures permet à la femme de réaliser seule une grande partie des tâches négociables : courses, transports des enfants ...

Seule dans la configuration '**Compagnonnage**', les hommes participent aux tâches négociables, voire même féminines pour 'soulager' leur conjointe. M. Ferrand (1984) avait appelé ce type la 'paternité conjugale', aide ou partage ponctuel. On trouve dans ce modèle surtout les couples bi-actifs de classes populaires ou de classes moyennes dont les femmes travaillent à temps plein<sup>30</sup>. Le niveau de diplôme d'une femme, son activité salariée à temps plein et le diplôme du mari sont donc un ensemble de facteurs favorisant la participation du mari. Les hommes instituteurs et enseignants du secondaire, en raison de leurs horaires calés sur ceux de leurs enfants, sont par exemple souvent cités comme des exemples de 'pères' plus

---

<sup>30</sup> « Les solutions égalitaires sont davantage choisies dans les couples où les deux conjoints travaillent » (Glaude, de Singly, 1986, p. 21).

présents, ayant des valeurs égalitaires par rapport au partage des tâches et investis dans les tâches ‘féminines’ liées à l’éducation des enfants. Mais la configuration familiale est à étudier en dynamique. Une famille ‘compagnonnage’ peut devenir ‘traditionnelle’ si au deuxième ou troisième enfant, la conjointe passe à temps partiel ou traverse une période de chômage.

Cette participation des hommes s’inscrit toujours dans l’ordre social des sexes. Les femmes ont toujours la ‘charge mentale’ de l’articulation des sphères du travail et du hors-travail (Haicault, 1984). Elles sont plus chargées des tâches parentales non qualifiées (maintenance, nourriture, lessive ...), tandis que les hommes s’attribuent plutôt les tâches parentales qualifiées (éveil, jeux, apprentissage...). Les hommes sont dans une ‘**participation d’appoint**’ intermittente et non pas dans une attention continue aux enfants, avec toujours la possibilité de déléguer à d’autres femmes une partie du travail, qu’elles soient membres de la famille étendue ou extérieures. Cette notion de participation d’appoint a été construite en référence à la notion du ‘salaire d’appoint’ féminin. La ‘paternité substitutive’ (Ferrand, 1984) au sens d’indifférenciation paternité / maternité n’existe donc pas.

Cette typologie de configurations familiales peut donc être synthétisée dans le tableau suivant, en fonction du modèle sur lequel chaque conjoint construit sa place au sein du couple. La configuration familiale qui serait composée d’un Compagnon et d’une Fée du logis, est possible au niveau théorique, mais ne semble pas être très développée en réalité. Cette situation pourrait entraîner des tensions conjugales autour d’un surinvestissement dans le foyer et les enfants, et ne serait pas obligatoirement viable au niveau économique (un couple composé de deux inactifs, père et mère au foyer par exemple).

#### Typologie des configurations familiales

	<b>Chef de famille</b>	<b>Compagnon</b>
<b>Fée du logis</b>	Traditionnelle	x
<b>Femme autonome</b>	Délégation	Compagnonnage

Cette typologie de configurations familiales n’est pas sans rappeler des **typologies en sociologie de la famille**. Selon J. Kellerhalls (1987), à côté de la famille Bastion (rôles établis et repli sur le foyer), se détachent deux autres types de familles, ouvertes sur l’extérieur et fonctionnant sur la régulation communicationnelle, que l’on trouve plutôt dans les classes moyennes et supérieures : la famille Compagnonnage (qui fonctionne sur la cohésion fusionnelle) et la famille Négociation (qui a comme principe clé le souci de l’autonomie de chacun). La configuration Compagnonnage n’est pas sans rappeler la définition que L. Roussel (1989) donne de la famille Club, fondée sur « cet aspect contractuel, ce souci d’autonomie, mais aussi de respect pour l’indépendance du partenaire. » (Roussel, 1989,

p. 173). Selon F. de Singly (1996), ce modèle familial en expansion permettrait à la fois de concilier 'être ensemble' et être 'soi-même', puisque elle fonctionne sur l'écoute du partenaire et le respect de ses territoires personnels. L'éducation des enfants devient d'ailleurs essentiellement l'apprentissage de l'autonomie et non pas la transmission de modèles ou de valeurs pré-établis.

Mais il est toujours très difficile dans les enquêtes sur le partage des tâches dans l'intimité de distinguer le niveau des représentations et le niveau des pratiques réelles. La valorisation actuelle du modèle du Compagnon tend peut-être les hommes, comme les femmes, à surestimer la part masculine dans le partage des tâches. Le chômage peut justement servir de révélateur de la place du travail dans les identités sexuées, comme l'ont montré plusieurs enquêtes en sociologie du chômage.

### ***1.2. Le chômage, révélateur des 'places' dans une configuration familiale ?***

Un homme adulte peut-il garder sa 'place' d'homme, d'époux et de père dans sa famille s'il n'a pas de travail rémunéré ? Pour répondre à cette question, les enquêtes montrent qu'il est nécessaire de replacer le chômage par rapport à la configuration familiale antérieure.

#### **Le chômage comme 'révélateur' de la répartition des 'rôles'**

Pour comprendre les répercussions du chômage sur la vie privée, il me semble pertinent de reprendre l'hypothèse de M-A. Barrère-Maurisson (1982) selon laquelle le chômage sert de révélateur de la répartition des 'rôles' au sein du couple, répartition qui peut être rigide ou souple suivant les classes sociales (mais je rajouterai aussi suivant les générations et la durée du couple). « La crise ne fait que 'révéler' la répartition pré-existante des rôles dans chaque type de famille, mais ne la modifie pas fondamentalement » (Barrère-Maurisson, 1982, p. 77). Cette enquête a été réalisée auprès de 2.500 chômeurs inscrits depuis plus de six mois aux Assedic de Paris, l'Essonne et la Seine-Saint-Denis en 1979. Tous les hommes chômeurs sont des adultes dans une 'famille conjugale', dans laquelle la femme ne travaille que de façon secondaire : apportant au mieux un salaire d'appoint ou est femme au foyer [ce que j'appelle une configuration familiale Traditionnelle].

Dans les milieux populaires (hommes ouvriers ou employés ; femmes non qualifiées), la répartition des rôles est rigide, le travail domestique est considéré comme le 'rôle', la 'place' de la femme et le travail professionnel le 'rôle' de l'homme. Ces places ne sont donc

pas re-négociables. Si la femme reprend un travail ou augmente son temps de travail, le mari considère que ce n'est pas son rôle de participer aux 'tâches ménagères', donc ne fait rien en plus à la maison. La femme se retrouve à assumer une 'double journée', avec un mari chômeur. Le chômage entraîne donc une crise interne liée à cette rigidité de la répartition des rôles et la femme reprend sa 'place' automatiquement si son mari retrouve un travail.

A l'inverse, dans la petite bourgeoisie à dominante intellectuelle (hommes cadres moyens, cadres supérieurs ou professions libérales ; femmes employées qualifiées), la répartition des rôles est traditionnelle, mais plus souple, ce que l'on pourrait traduire aussi par 'négociable'. Si la conjointe prend un emploi de substitution occasionnel, cela entraîne souvent une réinsertion durable et cela correspond plutôt à l'anticipation d'une réinsertion qui se serait produite plus tard (une fois les enfants autonomes). La femme est responsable du travail ménager, mais dans ces cas là, le mari au chômage l'aide. Le chômage entraîne donc une modification de la configuration familiale, qui passe durablement de 'traditionnelle' à plus 'égalitaire' dans laquelle les deux conjoints travaillent simultanément ou alternativement, c'est une configuration familiale plus moderne que l'on pourrait appeler 'Compagnonnage'.

Même si l'on doit prendre en compte les personnes au sein du monde ouvrier, afin de ne pas donner une image trop homogène d'une « classe ouvrière », des traits communs peuvent être relevés dans le mode de vie des classes populaires construit sur le modèle traditionnel : Chef de famille / Fée du logis. Tout en sachant que chaque individu peut prendre une distance critique en paroles et en actes, et même résister par rapport à ces rôles proposés dans son milieu environnant.

#### La virilité du Chef de famille ébranlée par le chômage en milieu ouvrier

Cette hypothèse de rigidité de la répartition des 'rôles' dans les milieux populaires, qui explique que le chômage remet en question la virilité de l'homme, traverse en effet toutes les études de sociologie du chômage, mais aussi de sociologie de la famille. L'homme devrait garder sa place en étant toujours le Chef de famille et la femme devrait prouver sa vertu par ses qualités de Fée du logis, même si elle rapporte un salaire, considéré comme un 'salaire d'appoint'. Cette place est d'autant plus déstabilisée que sa femme travaille ou retrouve un emploi et donc que les rôles s'inversent. Les hommes ouvriers auraient construit leur masculinité sur la virilité, avec comme pilier central et unique le travail, qui leur apporte un droit au dehors et une légitimité par le salaire.

Dans la première étude de sociologie du chômage réalisée en 1931 sur une petite ville ouvrière, Marienthal en Autriche, frappée de plein fouet par la crise économique (la seule usine, une filature de coton ayant fermé), les chercheurs ont essayé d'analyser les effets du chômage sur les relations familiales et la vie sociale en général des ouvriers (Lazarsfeld, Jahoda, Zeisel, 1981). Ils montrent que la déstructuration du rapport au temps et à l'espace touche plus les hommes que les femmes. Ces anciens Chefs de famille ne peuvent plus revendiquer leur rôle par leur travail et se sentent culpabilisés de s'investir dans des activités hors-travail (activités associatives, politiques et loisirs, même lecture) qui diminuent elles aussi. « Il ne faut pas dire, comme on le fait souvent, que le chômeur peut utiliser son temps libre à se cultiver » (Lazarsfeld, Jahoda, Zeisel, 1981, p. 70). Leurs femmes qui ne peuvent retrouver elles non plus un emploi, car il n'y a aucune perspective d'embauche, s'investissent encore plus dans leur rôle de Fée du logis, rôle rendu encore plus complexe par la misère grandissante. Mais les relations familiales semblent mieux résister que les autres relations sociales, quand on les replace par rapport à l'état des relations antérieures. Si les relations étaient 'normales' dans le couple, le chômage entraîne des énervements passagers, des désaccords. Si elles étaient déjà 'tendues', la situation peut empirer jusqu'à la séparation. Par contre, si les relations étaient 'moyennes', en raison de l'absence du mari et de son alcoolisme, la présence de l'homme plus souvent à la maison peut parfois améliorer les relations.

Réalisée pourtant 50 ans plus tard à la fin des années 1970, l'étude de D. Schnapper (1994) confirme elle aussi que le chômage remet en question la virilité de l'homme, ce qui explique leur non-implication dans les tâches ménagères. Elle observe cette tendance chez tous les hommes en couple, dans toutes les catégories sociales, même si cette remise en question est particulièrement vive chez les ouvriers qui tombent très vite dans le 'chômage total', un temps vide plein d'ennui. L'homme prouve sa virilité en travaillant et en gagnant le revenu du ménage<sup>31</sup>.

Cette déstabilisation de la 'place' de l'homme ouvrier par l'épreuve du chômage a été aussi confirmée par la monographie d'O. Schwartz (1990). Il montre que le chômage remet en

---

<sup>31</sup> « La crise de statut créée par le chômage et l'humiliation qui en résultent tiennent en effet à l'identification de l'honneur au travail - l'honneur fonde le système de valeurs des sociétés et des populations pauvres - et à une perception dichotomique qui oppose au monde du travail et des travailleurs, celui des « fainéants » (terme qui revient aussi souvent que celui de « diminués » - d'où le sentiment du chômeur d'être exclu et méprisé » (Schnapper, 1994, p. 107).

question la place de l'homme, son identité masculine, dans le sens où il est menacé de l'enfermement dans le foyer. « Avec la perte du travail, l'homme ne perd pas seulement ses ressources, mais aussi un espace et une légitimité qui constituent ses attributs masculins traditionnels. Dans cette société ouvrière comme celle du bassin minier, où le travail représente un pilier des identités masculines, celles-ci s'effritent rapidement lorsque survient le chômage » (Schwartz, 1990, p. 83). Les classes populaires ont toujours une définition rigide des rôles masculins et féminins : un Chef de famille et une Fée du logis, ce qui explique que les femmes trouvent encore un statut de substitution dans la place de femme au foyer. « Je ne crois pas faire preuve d'une partialité indûment 'masculine' en disant que le chômage dans cette zone est d'abord un problème d'hommes. Les femmes aussi dans la région minière sont en sous activité, mais leur statut traditionnel de femmes au foyer fait que cette situation est encore minoritairement perçue par elles comme du chômage » (op. cit., p. 82).

Par le travail, le Chef de famille pense accomplir son rôle de père. « Le travail constitue à leurs yeux l'accomplissement par excellence de leur rôle de père ; c'est par là qu'ils s'acquittent de la fonction tutélaire qui leur incombe en tant que tels à l'égard des enfants ; c'est par là qu'ils estiment acquérir leurs titres de légitimité paternelle » (op. cit., p. 330). Par rapport à la menace de l'enfermement dans le foyer, les ouvriers peuvent prendre trois stratégies différentes (sans que le lecteur puisse relier celles-ci à la configuration familiale antérieure). Certains s'efforcent de maintenir l'image du **Chef de famille** par un activisme de substitution en dehors du foyer (comité de chômeur, petits boulots ...), ou trouvent refuge dans des activités de sociabilité masculine (pêche, chasse, club de foot, voire café) afin de maintenir leur 'place' extérieure au foyer. D'autres se reconstruisent une identité personnelle autour de l'image du **Père de famille**, en se valorisant par un nombre d'enfants élevé, voire même en se définissant comme 'père au foyer', ou par des activités de l'espace privé masculin (bricolage, jardinage). En général, ces hommes se situent dans une marginalité durable ou permanente par rapport au travail. Ceci montre cependant que des hommes ouvriers peuvent redéfinir leur place au sein de la configuration familiale à l'occasion du chômage. D'autres enfin sont trop affaiblis par le chômage pour pouvoir prendre parti pour un de ces deux systèmes de défense, et tombent dans l'expérience du 'chômage total'. « Ce sont eux les plus menacés par les effets déprimants du chômage de masse. Ils sont passifs, souvent culpabilisés, les ressorts identitaires et dynamisants sont brisés, les espérances d'avenir sont à marée basse » (Schwartz, 1990, p. 334).

Cette rigidité des hommes des classes populaires par rapport au rôle de Chef de famille a aussi été confirmée par des études récentes, sur les anciens mineurs du bassin lorrain (Nezosi, 1998), sur des familles précaires (Battagliola, 1999), sur des pères maghrébins au chômage (Bouama, in Commaille, 1999). Le mineur, « l'homme de fer », avait construit sa place par rapport à sa famille et à la société autour de ce travail dangereux, viril et très prenant de mineur (communauté masculine, mise en valeur de sa force physique, contrôle de soi par rapport au risque de l'accident - le coup de grisou -, et aux problèmes de santé, etc.). « La perte de l'identité professionnelle se prolonge chez le père par une perte pure et simple de son identité. Valorisé par son environnement professionnel, familial et politique pour ses capacités de producteur, de cheville ouvrière de l'économie française, il a été totalement formaté par ce modèle de référence. La fermeture des usines le prive d'existence sociale » (Nezosi, in Commaille, 1999).

Dans des familles précaires peu qualifiées, menacées par la marginalité sociale étudiées par F. Battagliola (1999), les parents s'investissent dans l'éducation des enfants afin d'entretenir le capital symbolique de respectabilité, notamment par rapport au voisinage. Mais la division masculin / féminin traverse le travail éducatif du père et de la mère. Les activités se divisent entre celles qui relèvent de la virilité (faire du sport avec ses fils) ou n'y contreviennent pas (poser les petits à la crèche ou à l'école, pousser le caddie au supermarché) et celles qui relèvent de la féminité (tâches domestiques, surveillance des devoirs, rapports avec les institutions sociales). Mais pour les ouvriers au chômage, « sans alternative, c'est leur identité virile qui est en question et tout brouillage des frontières entre le masculin et le féminin au sein de la famille ne peut qu'accentuer leur sentiment de perte de valeur et d'utilité sociale » (Battagliola, 1999, p. 174). Elle donne d'ailleurs un exemple d'un chômeur de longue durée pour qui le bricolage constitue 'son seul refuge'.

Dans les familles maghrébines étudiées par S. Bouama, qu'elles soient issues de milieu rural ou urbain au Maghreb, toute l'organisation familiale était centrée autour de la figure du Chef de famille et de la Fée du logis. Cette domination masculine est renforcée en plus par les traditions culturelles et religieuses traditionnelles musulmanes. « La famille s'adapte à cette valeur-travail en s'organisant autour des rythmes et des temporalités de l'activité paternelle » (Bouama, in Commaille, 1999). Les pères maghrébins et leurs fils, exclus du monde du travail en France, se retrouveraient d'ailleurs dans cette quête de leur 'place', du sens à donner à leur existence, ce qui expliquerait leur investissement dans des

activités communautaires ou spirituelles (religion ou culture musulmane), ‘à la recherche de leurs racines’, mais aussi de leur virilité perdue.

Ces enquêtes montrent que les chômeurs ouvriers peuvent s’investir dans le bricolage et le jardinage, et garder ainsi leur place d’homme au sein du foyer. Doit-on le considérer comme une activité de substitution ou comme du travail domestique ? J’ai en effet rencontré à plusieurs reprises cette activité dans mon enquête.

Le ‘travail à côté’, une activité de substitution ou un travail domestique ?

A côté du travail salarié, les ouvriers (particulièrement en milieu rural) ont en effet un ‘travail à côté’ (Weber, 1989), qui est à la limite entre le travail et les loisirs : le bricolage et le jardinage, semblent être les seules activités de ‘travail domestique masculin’ en milieu populaire. La sociologie s’est penchée particulièrement sur certaines activités personnelles (qui ne peuvent pas être effectuées par un tiers) du ‘monde privé’ des ouvriers : le jardinage et les ‘jardins ouvriers’ (Weber, 1989) ; le bricolage, comme la mécanique automobile (Cam, 1991). Le ‘travail à côté’ des hommes et le ‘travail domestique’ des femmes sont en effet fortement liés à l’importance de la valeur-travail dans les milieux populaires : il faut montrer à son voisinage qu’on n’est pas un ‘fainéant’, même au chômage<sup>32</sup> ou à la retraite et qu’on fait du ‘bon travail’, dans la lignée du tour de main des ouvriers de métiers. « Ce que le ménage affiche en effet dans l’espace personnel, ce sont les qualités de la personne : dans le jardin, la trace et la preuve du travail de l’homme ; dans la maison, de celui de la femme ; leur capacité à travailler (et à bien travailler), c’est-à-dire leur compétence (qualités techniques) et leur courage, c’est-à-dire leur ardeur au travail (qualités morales). Il s’agit de montrer que ni l’homme ni la femme ne sont des fainéants ou des incapables » (Weber, 1996, p. 19). F. Weber remarquait d’ailleurs que les ‘jardins ouvriers’ ont été promus au début du XX<sup>ème</sup> siècle comme un moyen de moraliser les classes laborieuses, pour éviter que la diminution du temps de travail ne développe une autre occupation moins morale : le ‘café’ (qui touche plus

---

<sup>32</sup> Les deux portraits de jardiniers présentés par F. Weber dans cet article sont, soit au chômage (53 ans, ancien VRP, marié à une femme agent du Trésor, fils d’artisan), soit retraité (60 ans, ancien contremaître puis gardien de nuit, femme au foyer). Le ‘travail à côté’ permet au chômeur de garder sa virilité et sa place d’homme. « *La joie d’avoir un beau semis, un parterre de fleurs, la peinture ou la tapisserie d’une pièce n’ont pas de prix pour moi et certains de mes amis ou amies.* » Et au retraité de garder un ‘droit à l’extérieur’ par le jardin, ce qui n’est pas possible avec le bricolage de l’appartement, qui a toujours une fin et un coût. « *Je ne sais pas comment un homme peut rentrer et se mettre dans son fauteuil et mettre ses pantoufles, là... Parce que la femme, elle a quand même ses problèmes, elle a son ménage, son repassage, lavage, les enfants, quand elles ont des enfants... Mais un homme, je ne sais pas comment il peut rester enfermé dans ce truc là [son HLM]* » (extraits de Weber, 1996, p. 25).

particulièrement les hommes). Le retour du thème des ‘jardins ouvriers’ avec la crise des années 1980-90 n’est d’ailleurs sans doute pas sans lien avec cette préoccupation morale, mais aussi économique (auto-production alimentaire).

La sociologie des rapports sociaux de sexe s’est peu intéressée au travail domestique ‘masculin’, bricolage et jardinage, car elle ne le considère pas véritablement comme du ‘travail domestique’. Alors que les Fées du logis ne peuvent échanger du travail domestique entre ‘copines’, puisque celui-ci est réalisé dans l’intimité de sa maison, les Chefs de famille s’échangent volontiers des ‘coups de main’. « Le fait qu’il y ait plus souvent des échanges de bricolage entre les hommes et leurs amis, que de travail domestique entre les femmes et leurs amies, peut être considéré comme l’indice de la nécessité de traiter du bricolage en d’autres termes qu’en termes de travail » (Chabaud-Rychter, Fougeyrollas, Sonthonnax, 1985).

Le traiter en terme d’activité support de la virilité, d’espace privé masculin (Schwartz, 1990) me paraît en effet plus pertinent. Le bricolage et le jardinage permettent souvent une fraternité masculine et un transfert de savoirs-faire entre père et fils sur le modèle de la transmission du métier agricole ou artisanal en milieu rural. « Ces hommes qui ont été coupés des savoirs-faire et des techniques propres au milieu rural<sup>33</sup>, qui ne peuvent les transmettre tels quels à leurs fils, vont les réaménager en milieu urbain. C’est le soir, après la journée de travail et durant le week-end, qu’ils vont exercer une activité sur le modèle des activités rurales et artisanales : les uns réparent des voitures, les autres bricolent l’appartement, d’autres cultivent un jardin potager loué à la périphérie de la ville ... Mais tous ont une activité manuelle qu’ils transmettent à leur fils » (Delaisi de Parseval, Hurstel, 1986, p. 66).

La crise de l’emploi, qui a touché particulièrement les classes populaires et notamment leur noyau dur, est sûrement à l’origine de certains symptômes que des auteurs ont rangé sous le terme de ‘crise de l’identité masculine’<sup>34</sup>. En raison de cette rigidité de la répartition des

---

<sup>33</sup> « En milieu ouvrier et rural, les loisirs masculins restent centrés sur le foyer, essentiellement sous la forme de bricolage, de travaux d’entretien de l’habitat, voire même d’une véritable activité de construction. Alors que ce travail ‘à côté’ peut être supérieur, en heures travaillées, à l’activité professionnelle, il est vécu comme un véritable loisir ou autrement dit, comme une activité libre de toute prescription extérieure » (Anxo, Boulin, Lallement, Lefevre, Silvera, 1998, p. 18).

<sup>34</sup> Analysant les raisons possibles de la ‘crise’ de l’identité masculine, P. Duret évoquait cette raison en note de bas de page, mais sans la développer. « Qu’est-ce qu’un homme qui ne travaille pas ? En tout cas, quelqu’un qui ne peut plus construire son identité (voire asseoir sa domination dans les rapports sociaux de sexe) sur sa profession. L’identité amputée de la sphère professionnelle doit alors se composer en investissant d’autres dimensions (sphère familiale, cercles amicaux ...) » (Duret, 1999, p. 3).

rôles dans les classes populaires, les femmes vivent-elles moins douloureusement le chômage que leur conjoint, car elles pourraient ainsi retrouver leur place de Fée du logis ?

### La Fée du logis n'est plus un statut de substitution pour les chômeuses

Déjà à la fin des années 1970, D. Schnapper avait montré que le statut de Fée du logis n'avait pas les qualités d'un statut de substitution, parce que s'il permet de garder un emploi du temps et un rapport à l'espace structuré, il n'est plus vraiment légitime socialement par rapport aux revendications d'autonomie et d'épanouissement personnel des femmes. Avoir un emploi est le « vecteur principal de la quête identitaire » (Nicole-Drancourt, 1991). Les chômeuses vivent aussi intensément la honte d'être au chômage que les hommes, car elles ne peuvent se contenter des tâches ménagères dévalorisées et dévalorisantes, mais surtout invisibles. « Le travail constitue la consécration de l'état adulte chez les plus jeunes, le statut normal de l'existence, formulé en termes d'épanouissement personnel et de réalisation de soi pour celles qui ont été privées d'emploi ou qui veulent retrouver une activité professionnelle » (Schnapper, 1994, p. 76). Etudiant des jeunes mères peu qualifiées, F. Battagliola a encore récemment conforté cette hypothèse. « Les femmes sans emploi ne se vivent pas autant comme des femmes au foyer, car c'est toujours le travail professionnel qui fonde à long terme leur identité sociale : 'quand on est à la maison, on n'est rien' est un propos qui revient d'une façon récurrente. [...] On ne peut guère confondre des femmes au foyer dont l'horizon est la reproduction familiale avec des inactives contraintes dont l'horizon est l'emploi » (Battagliola, 1999, p. 167). Sur un échantillon de femmes de diverses catégories socioprofessionnelles (ouvrière, employée, cadre), B. Appay (1998) a montré d'ailleurs que la précarisation du travail ne se fait pas sans révoltes, ni résistances.

De plus, les femmes mariées sont menacées d'enfermement dans ce 'rôle' de Fée du logis, de femme dévouée à sa famille, car le chômage est un rappel du statut ambigu du travail féminin, toujours un droit à conquérir et non pas un devoir, notamment quand on est marié à un Chef de famille. Leur chômage n'est pas dramatisé dans la famille restreinte et étendue, contrairement à celui d'un homme, surtout en milieu ouvrier<sup>35</sup> (Balazs, 1983). Les femmes

---

<sup>35</sup> Dans le milieu ouvrier, « le chômage des femme n'a pas le même sens que le chômage masculin : pour le groupe familial et social du chômeur comme pour le chômeur lui-même qui finalement se perçoit et perçoit la situation à travers l'image que le groupe lui renvoie, le travail féminin tend à déranger, ce qui fait que le chômage en ce cas est supportable, tandis que, de la même manière et pour les mêmes raisons, le non-travail masculin qui retient l'homme à la maison, inversant les rôles et portant atteinte à l'identité du chef de famille, va contre les évidences du groupe et apparaît comme insupportable et dramatique » (Balazs, 1983, p. 74).

diplômées, comme les femmes cadres, parviennent plus facilement à s'échapper de cette menace de l'enfermement en multipliant les activités de recherche d'emploi, de formation et les activités culturelles (Schnapper, 1994). Si leur image de soi est moins liée à la réussite professionnelle que les hommes, toutes les femmes perdent par le chômage leur accès à l'autonomie (financière principalement, ce qui leur permet d'assumer moins facilement la séparation du couple) et aussi l'accès à la sociabilité féminine autre que le voisinage (les collègues de travail).

Mais les femmes au chômage se retrouvent toujours dans une 'vie en deux', à essayer d'articuler recherche d'emploi et travail domestique, avec la menace d'être transformée par un 'coup du sort' progressivement en Fée du logis. A partir d'un échantillon représentatif de femmes au chômage extrait de l'échantillon longitudinal « Trajectoires des demandeurs d'emploi et marché local du travail », D. Demazière (1999) a montré qu'on pouvait notamment distinguer plusieurs logiques de recherche d'emploi des femmes. Les femmes autonomes qui se dégagent du travail domestique pour s'investir avec 'motivation' dans la recherche d'emploi sont plutôt des jeunes femmes diplômées, sans enfants, récemment en couple ou des femmes avec des enfants suffisamment grands pour redonner la priorité à leur carrière professionnelle. D'autres femmes arrivent à conserver leur autonomie en gérant avec un réseau de proximité une délégation d'urgence pour continuer à travailler dans un 'milieu' grâce à des opportunités dans des conditions très précaires et difficilement prévisibles. On peut imaginer que ces femmes, souvent chef(fe)s d'une famille mono-parentale, sont plutôt de milieux populaires. Enfin, certaines femmes revendiquent leur autonomie par le 'droit' à l'emploi, même un emploi aidé, mais ne peuvent plus y accéder en raison d'un 'handicap' (âge, absence de diplôme, état de santé) et se retrouvent donc dans un 'entre-deux rôles' sans véritable 'place' au sein de la famille.

D'autres femmes par contre sont progressivement aspirées par le 'rôle' de Fée du logis. De façon insidieuse et progressive pour certaines, en situation d'attente par rapport au marché du travail. De façon plus rapide pour d'autres, peu qualifiées, avec des contraintes familiales fortes par rapport aux enfants ou aux proches et qui sont dans la 'désillusion' par rapport à une recherche d'emploi inutile. Le retour à l'emploi dépendrait selon elles surtout de la 'chance'. « Ces femmes argumentent qu'elles sont bloquées par le travail domestique qui leur incombe en fonction de la division sexuelle des tâches familiales ou de leur statut de chef de ménage » (Demazière, 1999, p. 54).

Une enquête déjà réalisée sur les cadres au chômage (Pichon, Bitard, Faure, 1999) a elle aussi avancé que cette épreuve déstabilisait différemment la famille suivant les configurations familiales. Malheureusement, cette étude ne liait pas cette typologie de configurations familiales aux caractéristiques socio-démographiques, ni aux trajectoires passées, des conjoints. C'est ce que j'essayerai par contre de faire dans les chapitres suivants.

### Les configurations familiales des cadres à l'épreuve du chômage

Selon D. Schnapper (1994), seuls les hommes cadres peuvent éventuellement se réfugier dans une recherche d'emploi intensive, dans un 'activisme de substitution', qui leur permet de garder une place extérieure au foyer et le même mode de vie qu'en emploi. Si un jeune père cadre de 32 ans dit qu'il a ainsi découvert les 'charmes de la vie domestique', à la fois la double journée de sa femme et le bienfait de sa disponibilité pour ses enfants, D. Schnapper reste très sceptique par rapport à la mise en pratique de ce discours 'égalitaire', justifiée selon elle « par une élégance du deuxième degré et une idéologie plus ou moins vaguement de gauche » (op. cit., p. 201).

La première configuration familiale (une femme au foyer, tandis que le mari travaille et est peu ou pas investi dans l'espace familial) peut être appelée **Traditionnelle**. La délégation du travail domestique à son épouse permet au cadre masculin de s'investir sans compter son temps dans son travail et d'envisager sereinement la mobilité géographique. Le chômage du mari fragilise alors l'ensemble de la configuration familiale. « C'est l'aménagement le moins adapté, le plus fragile, face à la réalité contemporaine incertaine du travail et de l'emploi. Les conditions d'existence de la famille reposent exclusivement sur une seule tête, et en cas de défaillance d'emploi pour l'un, l'ensemble de l'édifice familial peut basculer dans une précarité extrême » (Pichon, Bitard, Faure, 1999, p. 120). Parfois, la précarité a modifié cependant leurs représentations du travail domestique et entraîne un partage désormais plus équitable des tâches, sans que l'on sache concrètement dans quels cas.

La configuration familiale où les deux conjoints travaillent en se partageant les activités domestiques, autour de l'idée de « faire à deux », peut être appelée **Compagnonnage**. Dans ce mode d'implication existentielle, répandu dans les jeunes générations, la famille est l'espace privilégié à côté de la sphère professionnelle. « Pour chaque conjoint, cela demande de travailler moins ou autrement (pour être présent dans la vie sociale et familiale), et mieux (pour ne pas hypothéquer sa carrière). Cette configuration familiale repose sur une organisation solidaire opérationnelle » (op. cit., p. 120).

Objectivement, cette configuration familiale fondée sur la pluralité des ressources financières, sur la division des risques et sur la multi-compétences des conjoints (familiale et professionnelle) est la plus adaptée aux mutations du monde du travail. Elle permet de mieux résister aux effets de l'incertitude de l'emploi, elle facilite l'adaptation aux variations du marché du travail et favorise les conduites d'appropriation et d'anticipation.

Enfin, une dernière configuration peut être distinguée, composée de deux conjoints très investis au travail, avec une implication exclusive au travail pour tous les deux. Ce qui nécessite donc une délégation des activités familiales à des services payants. Cette configuration me semble donc pouvoir être appelée **Délégation**. « Cette configuration n'est pas complètement nouvelle. Au nom d'une forme de rationalité des sentiments où le qualitatif s'oppose au quantitatif, elle réactualise en le radicalisant le modèle d'organisation familiale connue dans la grande bourgeoisie au début du siècle. Une organisation où se côtoient, dans un espace familial élargi traversé par la domination salariale, nourrices et précepteurs employés à l'éducation des enfants, personnels de maison affectés aux tâches ménagères et parents occupés avec plus ou moins de constance et de distance à la coordination de l'ensemble » (op. cit., p. 121). Mais les auteurs ne nous donnent pas plus d'informations sur les effets du chômage, du mari ou de son épouse, sur cette configuration familiale.

Si le chômage peut modifier le rapport au travail domestique de certains hommes cadres, le chômage ne modifierait par contre en aucune manière le rapport au travail des femmes cadres, qui le considèrent comme un acquis inaliénable. A la lumière de nos entretiens, retrouve-t-on cette même typologie de configurations familiales ? Cela ne recouvre-t-il pas en partie les origines sociales des différents cadres, notamment la distinction entre les cadres âgés autodidactes d'origine populaire et les jeunes cadres diplômés ?

## Chapitre 2

### **Les hommes cadres au chômage : comment garder sa place ?**

*« Comment je pourrais vous dire ... Vous représentez quelque chose dans une famille : le père, la mère, les enfants, tous ont une place et représentent quelque chose. Donc vous êtes à votre place et tout d'un coup, on vous dit : « Pousse-toi, t'es plus là, t'es là ». Et ne plus être à sa place, c'est très déstabilisant, car la personnalité se compose de la personne, de ce qu'elle fait, de ses capacités, de son emploi, etc... Et on ampute cette personne-là, c'est comme si on m'avait enlevé un bras ou une jambe, je reste toujours là, mais je n'ai plus de jambes... Physiquement, c'est comme si on était amputé d'un membre » (Charles, 54 ans).*

Pour certains cadres masculins, le chômage les atteint dans leur 'logique de l'honneur' de cadres menacés par le déclassement, mais aussi leur virilité, leur 'code d'honneur masculin', puisqu'ils perdent leur place de Chef de famille. D'autres, notamment les plus jeunes, semblent a contrario moins déstabilisés au sein de leur famille, dans laquelle ils se positionnent plutôt comme le Compagnon d'une femme elle aussi active, 'comme si' dans cette 'pause professionnelle', ils alternaient avec elle la prise en charge de l'éducation des enfants en bas âge.

Le chômage permet donc de révéler que le travail est le pilier central de l'identité masculine, y compris chez les cadres. Il est même l'unique pilier pour les Chefs de famille, qui se retrouvent véritablement 'déplacés' après la perte d'emploi. Dans ces conditions, comme le montre le premier chapitre, la virilité de l'homme est durement atteinte, jusqu'à ce qu'il retrouve un emploi ou que l'âge lui permette de revendiquer le statut socialement légitime de retraité. Seul éventuellement le 'travail à côté' peut permettre aux cadres d'origine populaire de trouver une activité masculine valorisante et valorisée.

#### **2.1. Les Chefs de famille déplacés ?**

Ces hommes ont comme modèle d'identification le 'rôle' de l'homme traditionnel 'principal-ou-unique-apporteur-de-ressources', et leur intense travail justifiait selon eux leur place dans la configuration familiale. Au début du chômage, en raison des routines

conjugales, ces hommes essayent de rester à leur place, en se crispant sur leur 'rôle' et en s'investissant à fond dans la recherche d'emploi sans compter leurs heures, comme autrefois. Mais si le chômage se prolonge et que leur femme est active, cette période peut être aussi l'occasion d'une 'révolte ménagère', de renégociation des routines conjugales.

### Les Chefs de famille avec une femme soutien de carrière

Ces cadres 'traditionnels' ont tous en commun, avant la perte de leur emploi, de ne pas participer aux tâches domestiques de la famille. Ce modèle semble majoritaire, puisqu'il regroupe 13 cadres sur les 21 cadres de sexe masculin en couple dans notre échantillon, soit les deux tiers. La prise en charge par une tierce personne des 'à côtés' de leur carrière leur paraît aller de soi, être naturelle, confirmant la traditionnelle invisibilité du travail domestique.

Ces hommes participent uniquement aux tâches masculines, tandis que tout le reste du travail domestique repose sur les épaules de leur compagne. Cette division traditionnelle des tâches s'est mise en place principalement pendant les premières années de vie commune et leur paraît naturelle. « *L'entretien de la maison, c'est pas mon affaire, moi je m'occupe de la faire. Moi je suis là pour réparer une porte de placard qui ne ferme plus ou une machine à laver qui ne marche plus, ou la voiture, voilà* » (Jean, 46 ans). « *Elle ne travaillant pas, on n'a jamais eu besoin, ni elle, ni moi, de dire : "il faut que tu fasses la lessive". Par contre, il y a de petites tâches qui sortent des tâches domestiques : le bricolage, le jardin, tout ça je m'en occupe. Mais la vaisselle, non !* » (Charles, 54 ans).

Les hommes 'traditionnels' ont des profils variés. Le facteur âge (ou génération) semble jouer, puisque les plus de 45 ans sont majoritairement traditionnels, mais de jeunes cadres peuvent aussi être sur ce modèle (3 cas ont moins de 40 ans). On y retrouve moins d'héritiers (fils de cadres, diplômés d'écoles ou du supérieur : 5 cas) que d'autodidactes, qu'ils soient cadres formés ou cadres promus (fils d'ouvriers ou d'employés, peu ou pas diplômés, à part Cédric, cas de déclassé en rattrapage social : 8 cas). Le passage par des formations continues lourdes (comme le CNAM) sont chronophages et exigent qu'une grande partie du temps hors-travail soit consacrée à la stratégie de promotion sociale<sup>1</sup>. On peut remarquer que c'est à propos de ces profils de cadres autodidactes, que C. Dubar écrit : « Réduite à une stratégie carriériste, l'identité masculine apparaît comme singulièrement

---

<sup>1</sup> Une autre étude montrait déjà que l'absence de participation au travail domestique était justifiée, dans les classes populaires, par un projet de formation pour une mobilité sociale ascendante, « appartenir à la classe dominante, c'est précisément pouvoir se faire servir par un personnel domestique » (Chabaud-Rychter, Fougeryollas, Sonthonnax, 1985, p. 68).

illusoire » (Dubar, 1991a, p. 237). Le point commun de ces cadres aux profils variés est véritablement la *configuration familiale*, liée aux trajectoires professionnelles du couple. Ces carrières sont soutenues par une mobilisation familiale (Nicole-Drancourt, 1989) dans le sens où leur conjointe a mis sa carrière ‘en veilleuse’ et prend en charge tout le travail domestique pour leur permettre de se consacrer à leur carrière. Elle continue d’ailleurs à le faire au début de la recherche d’emploi du Chef de famille.

La mobilisation familiale pour soutenir la carrière masculine repose souvent sur l’inactivité de leur conjointe. Dans plus de la moitié des cas (8 sur 13), ces hommes sont les uniques pourvoyeurs de ressources. La naissance du premier enfant a souvent marqué l’arrêt de l’activité professionnelle de leurs conjointes. Ce sacrifice de leur carrière pour les enfants a été le résultat d’une ‘négociation conjugale’, notamment pour les femmes cadres diplômées, mais qui prend parfois la forme d’une imposition sur le mode du ‘cela va de soi’. Les difficultés des couples à double carrière n’ont pas voulu être affrontées au nom du bien-être des enfants. La ‘femme au foyer’ est encore un modèle valorisé par ces cadres. Certains évoquent comme référence leur propre mère au foyer, qui s’est investie dans leur éducation, et leur réussite sociale serait la preuve des bienfaits de ce modèle parental.

Mais le travail domestique étant pour eux invisible, et spécifiquement réservé aux femmes, l’arrêt de travail de leur conjointe est souvent présenté par ces hommes comme un choix de leur femme, surtout dans les anciennes générations. « *Elle a arrêté après le deuxième enfant, mais c’est un choix délibéré parce qu’au premier enfant, elle travaillait encore* » (Charles, 54 ans). Mais c’est un choix sous contraintes, parce que sa conjointe avait démissionné de son emploi de secrétaire dans un centre culturel pour le suivre dans une autre région. Il a commencé à prendre des responsabilités hiérarchiques dans son entreprise, tandis qu’elle accouchait de son deuxième enfant. Elle n’a donc pas cherché tout de suite à reprendre un emploi et s’est ensuite consacrée entièrement à l’éducation de leurs enfants. Mais en l’absence d’entretien croisé avec sa conjointe, on ne peut que faire des suppositions sur la manière dont elle a elle-même vécu son ‘choix’... On peut remarquer que même dans ces modèles traditionnels, la famille nombreuse est une exception (plus de 3 enfants, un seul cas), le nombre d’enfant étant pratiquement toujours limité à deux. Ces ménages font en effet partie des classes moyennes et non pas de la haute bourgeoisie où la famille nombreuse reste encore un modèle répandu, notamment dans la bourgeoisie traditionnelle catholique (Gadéa, Marry, 2000).

Dans les jeunes générations, ces hommes ne parlent plus de choix, mais plutôt de « sacrifice » et de « frustration » quand leur conjointe a mis un bémol à sa propre carrière. Mais ils continuent de penser qu'elle seule doit prendre en charge la conciliation entre travail et famille. La femme de Cédric envisage par exemple de reprendre une formation pour s'installer conseillère conjugale en libéral, profession qui permet d'adapter ses horaires aux horaires scolaires. « *C'est important qu'elle travaille, parce que le fait de ne pas bosser, ça peut engendrer des frustrations, et quand on est frustré, ça se paye un jour dans ses relations avec autrui. Elle se satisfait pas complètement de son rôle de mère au foyer... elle aime ses enfants, mais elle a besoin d'une activité extérieure [...] Moi j'aimerais avoir trois enfants, c'est l'avantage de conseillère conjugale, on peut s'organiser comme on veut au niveau des horaires* » (Cédric, 39 ans).

La compagne d'un homme traditionnel peut en effet continuer à travailler (5 cas sur 13). La conciliation travail / famille repose alors entièrement sur ses épaules, avec des stratégies et moyens divers. Etre dans une profession intermédiaire de l'éducation ou du travail social favorise cette conciliation, puisque cela permet d'avoir des horaires proches des horaires scolaires des enfants, parfois avec la 'solution' du temps partiel. Pour réussir à concilier une profession dans le privé et non-partage des tâches, elle peut aussi avoir renoncé à avoir une famille nombreuse (un seul enfant), contrairement aux désirs de son mari (deux cas), et a souvent une aide familiale extérieure (leur propre mère en général). Mais parmi celles qui sont restées actives, aucune compagne d'homme traditionnel n'a un poste de cadre, contrairement à celles des Compagnons.

Par exemple, la femme de Philippe (40 ans), cadre technico-commercial dans la plasturgie, est secrétaire comptable et s'est arrêtée pendant deux ans après la naissance de son fils. Philippe, commercial responsable d'une zone géographique étendue ne s'en occupait pas du tout, et elle gérait son fils avec l'aide de sa mère qui habite la même ville. En tant que commercial, il était très souvent absent, ayant même travaillé pendant un an à plus de 500 km, partant le lundi et revenant le vendredi. Il se définit d'ailleurs lui même comme un homme avec « *des idées un peu réac, j'ai une façon de voir la vie de couple qui est sans doute archaïque, à côté de la plaque, je le sais* », puisqu'il pense que le rôle de la femme est avant tout d'être mère au foyer, sur le modèle de sa propre mère. « *Je n'ai pas été habitué à ça, moi ma mère elle ne travaillait pas, elle nous a élevés mon frère et moi, on était dispensé de tout ce qui était matériel, de tout ce qui concernait la maison.* » La disponibilité n'est pas sa qualité première, il le reconnaît. « *Même dans mon dernier poste, je rentrais tous les soirs, la pression que j'avais, ne me permettait pas d'être disponible, ni pour mon fils, ni pour ma*

*femme d'ailleurs... » Il aurait voulu avoir un deuxième enfant à la suite du premier, mais sa femme avait envie de reprendre son travail et refuse d'en avoir un deuxième dans ces conditions. Mais il a dû mal à l'accepter et surtout ne se remet pas vraiment en question. « Elle s'est arrêtée deux ans, ça lui a plu, mais à la fin elle avait hâte de reprendre, il lui manquait le contact avec ses collègues et avec les clients, etc ... C'est vrai que le cercle est restreint quand on est maman, on tourne un peu en rond. Mais si le travail ou les allocations étaient plus aménagés, pour favoriser le fait que la mère puisse rester à la maison, ça irait peut-être un peu mieux, il y aurait peut-être un peu plus d'enfants » (Philippe, 40 ans).*

### Le refus de la renégociation du partage du domestique

Après la perte d'emploi, tous ces hommes ne veulent délibérément pas participer davantage aux tâches féminines ou négociables. « *Moi je ne suis pas quelqu'un de maison ni de jardin, donc je ne le fais pas plus maintenant qu'avant* » (Jacques, 43 ans). La **renégociation** de la division du travail domestique, qui s'est mise en place pendant des années de vie commune, n'est même pas envisageable. Cela semble être le résultat des 'routines conjugales' qui font que le partage des tâches et les places de chacun se sont progressivement cristallisés, par le poids des habitudes. Une Fée du logis continue à assurer seule la gestion invisible du domestique, pendant qu'ils s'investissent intensément dans la recherche d'emploi. Lors de son premier chômage (à 52 ans), Charles cherche intensément. « *Je travaillais beaucoup plus en tant que chômeur qu'en tant que directeur de société. J'ai travaillé le samedi et le dimanche, parce que c'était une charrette permanente, il fallait faire très vite.* » (Charles, 54 ans). A 43 ans, Jacques lui aussi est dans une recherche intensive au bout de trois mois de chômage. « *J'essaye de 'travailler' à la limite comme avant toute la journée, de passer 8 à 9h par jour à travailler. Je me partage entre [la base emploi de la caisse de retraite] plutôt l'après-midi, le matin, je fais l'APEC, demain j'ai rendez-vous avec mon conseiller, ou à l'ANPE Cadres. Je me rends aussi à notre cellule de reclassement à Marignane et puis comme c'est confidentiel, je suis aussi sur un autre cabinet de reclassement qui se trouve à Saint-Marcel, mais normalement, ça se fait pas, car quand on est avec un organisme de reclassement, donc je me partage entre tout ça* » (Jacques, 43 ans).

Cette non-augmentation du temps de travail domestique des hommes au chômage a été plusieurs fois révélée par les enquêtes « Emploi du temps » de l'INSEE, contrairement à ce que l'on observe pour les femmes au chômage. Ces activités représenteraient en effet une dévalorisation, qui s'ajouterait à celle de ne pas avoir un travail (Maurin, 1989). Cette réintroduction dans le foyer peut d'ailleurs entraîner des tensions conjugales, puisque les

habitudes de la femme au foyer, son autonomie peuvent être perturbées par l'arrivée du mari. « *Elle a mal pris mon licenciement, surtout par la diminution de revenu, mais aussi parce que comme elle est femme au foyer, elle était seule avant dans la journée, et ça l'a perturbée au départ de m'avoir toujours dans les pattes à la maison. Elle préfère que je sois à l'extérieur dans la journée* » (Gilles, 47 ans). Cela expliquerait donc en partie leur 'activisme de substitution' selon l'expression d'O. Schwartz (1990). Et leur présence forte dans l'espace de la recherche d'emploi (notamment associations de cadres, caisses de retraite), où ils essaient de retrouver un bureau virtuel, dans lequel ils puissent passer leurs journées.

### La possible 'révolte ménagère' si le chômage se prolonge...

Par contre, si le chômage se prolonge et que leur épouse est active ou a repris un emploi à temps plein (4 cas), le partage des tâches peut être renégocié en raison du changement du **rapport de force** entre le couple. Ces hommes traditionnels sont obligés de participer davantage, même s'ils considèrent que ce n'est pas leur 'rôle'. Ils ne peuvent plus prétexter une charge de travail intense et se retrouvent contraints explicitement par leur femme, de prendre en charge certaines tâches. On peut dire que ces dernières font leur 'révolte ménagère'. « *Je participais pas trop, le problème, c'est que je rentrais tous les soirs à des heures impossibles, je rentrais au moins à 8h30, je rentrais pour mettre les pieds sous la table. Le samedi - dimanche j'étais crevé, parfois je travaillais, donc je ne faisais pas grand chose, je le reconnais* » (Simon, 49 ans). Dans le cas de Simon, ingénieur CNAM au chômage depuis six mois, sa femme avait arrêté de travailler pendant 18 ans. Diplômée d'un CAPES d'Histoire-Géographie, elle s'était arrêtée temporairement après la naissance de leur première fille, qui avait de graves problèmes de santé. Simon ne l'avait pas poussée à reprendre ensuite, car lui-même préférait qu'elle ne travaille pas. « *Quand on était jeunes mariés, je lui disais : si tu veux travailler, tu travailles, mais si tu veux rester à la maison, pour moi, c'est pas un problème.* » Elle gérait ensuite seule toute la maison, leurs deux filles et s'investissait dans des activités associatives (à la Croix-Rouge).

Après le deuxième licenciement de Simon, elle a l'opportunité de recommencer à travailler à 50 ans dans le commerce de son frère, et accepte afin d'assurer la stabilité financière du ménage. En tant que sœur du patron, elle se sent maintenant obligée de faire les mêmes horaires que lui. « *A presque 50 ans, c'est très dur pour elle de retravailler, puisqu'elle était femme à la maison, et moi de me retrouver à la maison, il y a un peu inversion des rôles ... Moi je crois que ce qui lui pèse, c'est que c'est elle peut-être qui va être chargée de famille bientôt, moi je vais perdre mon salaire si ça continue, donc ça lui pèse sur*

*les épaules, c'est un peu une inversion, c'est une perte d'identité un petit peu. » De façon contrainte, Simon est progressivement obligé de prendre en charge les courses, une partie du ménage. « Elle voudrait que je fasse un peu du ménage, que je passe la toile, que je fasse des commissions. Bon au début, je ne faisais rien, mais maintenant je m'y suis mis, obligé. C'est un peu les rôles inversés, elle rentre le soir, elle me dit : tu n'as pas fait ça ? Ca crée des problèmes familiaux, on s'engueule souvent. » Et les remarques de ses filles lui rappellent souvent l'inversion des rôles. « La 2<sup>e</sup> fille, elle est marrante mais un peu pète sec, elle m'a dit hier : Papa, tu n'as pas fait mon lit ? Je lui ai dit que j'avais un rendez-vous important avec quelqu'un, que je n'avais pas eu le temps, et je lui ai dit : Tu te le fais ton lit, pour une fois ! » (Simon, 49 ans).*

Cette participation conserve toutefois un caractère **ponctuel**, comme une obligation ou parfois comme un défouloir, mais non comme un 'rôle' dont ils ont pris la responsabilité. Luc, qui était directeur marketing d'une grande entreprise d'informatique, était un « *fou de boulot* ». Il était toujours en déplacements et consacrait très peu de temps à sa famille. Il ne retrouve pas d'emploi depuis trois ans, dont deux ans de tentatives de création d'entreprise avortées. Sa femme institutrice est désormais passée à temps plein. « *Je participe plus, car j'ai besoin de bouger. Si je dois rester à la maison, je tourne comme un lion en cage, je ne supporte pas de rester dans cette maison, donc je répare la machine à laver, je fais la cuisine, je passe l'aspirateur ... il faut que je fasse quelque chose* » (Luc, 49 ans). On peut facilement imaginer que cette participation contrainte des traditionnels au ménage disparaîtra s'ils retrouvent un emploi dans lequel ils s'investiront de nouveau sans compter leur temps.

Mais la reprise d'emploi de la Fée du logis n'est pas toujours possible, étant donnés leur âge et la durée de leur inactivité. Ainsi étant données les circonstances (perte de leur maison, qui appartenait à l'entreprise, avec encore une fille étudiante à charge), la femme de Charles aimerait retrouver son ancien emploi de secrétaire, mais elle sait qu'elle n'a plus de chances à son âge. « *Elle aimerait bien, elle a beaucoup de regrets aujourd'hui compte tenu de la situation, mais c'est impensable... Vous voyez une femme de 55 ans qui recherche du boulot ? Non, vous ne voyez pas, non faut mieux pas voir, fermez les yeux, c'est impensable !* » Il ne participe donc pas plus aux tâches ménagères, même si au bout de six mois de recherche, pour la deuxième fois au chômage depuis deux ans, son investissement n'est plus le même, car il se décourage progressivement. « *Ca me prenait beaucoup plus de temps, ce qui est moins vrai aujourd'hui... parce que tout est prêt, les lettres sont prêtes, alors et puis, comme à vrai dire, j'y crois plus beaucoup, j'envoie ça comme ça* » (Charles, 54 ans).

## Le refuge ou la fuite dans le pôle privé masculin : le 'travail à côté'

Les cadres d'origine populaire, surtout s'ils étaient dans des professions techniques, peuvent investir une partie de leur temps de chômage dans le bricolage. O. Schwartz (1990) présente ainsi le **cabanon de bricolage** comme l'espace privé masculin dans lequel peuvent se réfugier des ouvriers au chômage. Mais cela dépend surtout des compétences manuelles antérieures à l'épisode de chômage, comme l'a montré une enquête sur les ouvriers au chômage de longue durée. « L'entrée au chômage ne garantit aucune automaticité dans l'appropriation ou la réappropriation d'un type de culture sociale ou domestique souvent en perte » (Barthe, 1985). Selon moi, le bricolage ou le jardinage, le 'travail à côté' (Weber, 1989) n'est pas sans lien avec la place de l'homme dans la famille de culture populaire, puisqu'il vise à améliorer le cadre de vie de la famille, ou des enfants adultes qui se sont installés. « La contribution masculine à l'univers familial par le biais notamment du bricolage est expressément reconnue par la femme dans grand nombre de cas » (Schwartz, 1990).

Mais le bricolage ne peut être une activité de substitution si la famille a déjà des difficultés financières, parce que le bricolage nécessite des matériaux souvent coûteux appartenant à la sphère marchande, comme le montre l'expansion du secteur des GSB (Grandes Surfaces de Bricolage). Cette remarque avait déjà été faite par N. Herpin (1990) sur la population ouvrière : le poste 'logement / énergie' qui comprend les grosses dépenses d'installation n'occupe une part élevée des budgets des chômeurs (comparativement aux actifs) que dans le cas où la femme a un emploi et l'homme est au chômage. Dans ce cas, les hommes peuvent utiliser le chômage comme une opportunité d'installer leur foyer ; le ménage fait front en accroissant son activité de production domestique. Cadre autodidacte d'origine populaire, Jean, 46 ans, passe ainsi au moins deux jours par semaine à construire sa villa sur le terrain qu'il venait d'acheter avant d'être licencié. Pour l'instant, il habite un T1 qu'il a aménagé au rez-de-chaussée. Sa fille de 21 ans finance les travaux de construction par un emploi d'ouvrière à la chaîne. « *Je suis très bricoleur, je fais de la maçonnerie, de la plomberie, de l'électricité, je fais tout ! [...] Si j'avais une retraite convenable, avec l'occupation que j'aurais avec la maison, je continuerais à construire ma maison tranquillement. D'autant plus qu'on a un terrain de 8.500 m<sup>2</sup>, j'aurais de quoi m'occuper !* » (Jean, 46 ans). Dans ce cas, le bricolage intensif est possible parce que les autres membres de la famille (sa femme et sa fille) travaillent pour apporter les revenus nécessaires au paiement du crédit et à l'achat des matériaux.

Le bricolage ou le jardinage peuvent aussi permettre des échanges de savoir-faire entre père et fils, sur un modèle populaire. Philippe (40 ans), au chômage depuis un an et demi, fils de pâtissier devenu technico-commercial, aimait la liberté du VRP qui part pour quelques jours. Il traverse une période difficile avec sa femme, secrétaire commerciale. *« Pour moi, être sur la route, c'est un peu la liberté, même si le soir, on s'embête un peu, quelque part, on rencontre plein de gens, il faut aller à leur rencontre. »* Il essaye ainsi de faire partager à son fils de 7 ans sa passion pour le jardinage, sur son terrain planté d'arbres fruitiers qu'il appelle *« mon petit coin de campagne »*, son jardin secret. *« J'y vais le plus souvent possible, parfois j'emmène mon fils, je lui apprend la nature, il n'y a pas de clôture, il peut aller où il veut, c'est la liberté. Ça lui plaît, plus qu'à sa mère d'ailleurs. »* Il a même envisagé de se reconverter comme agriculteur, avec son petit bout de terrain, mais s'est rendu compte de la faible rentabilité de ce type d'activité qui demande un fort endettement.

Il prend cependant conscience progressivement que sa motivation diminue, sans de véritables problèmes financiers grâce au travail de sa femme. *« Je ne suis pas pris à la gorge au niveau financier, et au niveau occupation, je fais du bricolage, du jardinage ... c'est ça qui est dommage, c'est grave, parce que je me laisse un peu aller, les mois passent et après je ne serai plus crédible. »* Charles aussi commence comme un retraité à donner des 'coups de main' à ses grands enfants, au niveau du bricolage et du jardinage (il a gardé les compétences techniques de son métier manuel de début de carrière). *« Demain je suis chez ma fille, il faut que je lui taille sa haie et que je répare un truc, je profite de ça »* (Charles, 54 ans).

D'autres préfèrent d'ailleurs ne pas se mettre à bricoler, de peur de trouver dans cette activité un refuge, voire une fuite, et de ne pas mettre toute leur énergie à la recherche d'emploi. *« Je suis très bricoleur, j'ai tout fait dans la maison, c'est mon rôle d'homme. Mais ma femme s'inquiète parce que je ne fais plus rien, mais j'ai peur, si je commence, de me replier sur moi-même. Je connais beaucoup de chômeurs qui ont commencé à bricoler et se sont retrouvés très vite au chômage de longue durée. Les bricoleurs sont des sauvages... »* (Simon, 49 ans). En plus dans son cas, les rapports conjugaux se sont inversés, puisque sa femme désormais travaille et il n'a pas envie que son couple continue à fonctionner sur ce modèle du couple hypogame. Jacques lui aussi est très bricoleur, il a lui-même dessiné les plans de sa maison et a profité des premiers mois de chômage pour finir quelques travaux, mais il ne veut pas s'y réfugier, surtout par rapport à sa fille de 17 ans. *« J'ai profité que j'avais un peu des journées libres pour faire des bricoles, mais c'est pas mon truc le bricolage, je peins, oui, jeudi de la semaine dernière, j'ai passé la journée à peindre de la ferronnerie dehors, mais moi ça ne m'intéresse pas. Moi faut que j'aie bossé ailleurs, moi la*

*maison... J'aime être dans une maison qui est propre, jolie, mais disons que je profiterais pas de ma situation pour en faire une autre à côté ! »* (Jacques, 43 ans). Au chômage pourtant depuis trois ans, Régis lui aussi se réserve pour la retraite, s'il arrive à atteindre un niveau financier de retraite correct pour pouvoir financer les travaux. *« Je bricolais beaucoup avant, mais depuis quelques années je bricole beaucoup moins, pour différentes raisons, il a fallu gérer l'urgence, j'ai fait autre chose [...] Si demain j'étais à la retraite, je sais que j'ai du travail à la maison, des toitures à refaire, des boiseries à refaire, l'électricité à remettre d'aplomb à certains endroits »* (Régis, 56 ans).

### M'aimera-t-elle encore sans emploi ? La peur du divorce

Par rapport à la séduction, deux modèles coexistent dans l'idéologie masculine : le Séducteur et le Chef de famille. En 1975, le deuxième modèle semblait stable. « Le Séducteur raté de l'adolescence va se rabattre sur le modèle du Chef de famille. Il se rattrape en assurant son pouvoir sur une femme qui l'aime et qui le rassure sur son pouvoir de séduction. Le mariage et les enfants lui donnent vis-à-vis de tous, et de lui-même, une preuve de sa virilité qui ne peut pas être facilement remise en cause » (Falconnet, Lefaucheur, 1975, p. 60). Or la multiplication des divorces remet en cause ce modèle, qui est moins assuré aujourd'hui.

Pour ces cadres, leur profession, leur statut et leur salaire, étaient des éléments centraux dans leur pouvoir de séduction. Cela rejoint les stéréotypes sexués que révèlent les annonces matrimoniales (de Singly, 1984). Ceci explique leur crainte du divorce, exprimée à demi-mots dans les entretiens, et répandue dans l'image médiatique du « cadre-au-chômage ». *« D'abord elle ne m'a pas quitté et d'un ... Elle supporte la situation, elle la vit et elle m'accompagne, mais c'est vraiment une mauvaise passe, on a tous hâte d'avoir un bol d'air économique ! »* (Luc, 49 ans). Une étude sur les chômeurs ouvriers anglais avait déjà montré que « l'homme considère le chômage comme hautement préjudiciable à son identité dans la famille, ce qui est moins le cas pour les femmes » (Benoit-Guilbot, Gallie, 1992). *« La dernière fois, j'ai rencontré un ami d'un ami qui m'a donné des conseils, notamment sur les relations de couple, car il est resté au chômage pendant trois ans, il a retrouvé et n'a pas divorcé, donc c'est que c'est possible ! »* (Simon, 49 ans). J'ai interviewé une dizaine de cadres féminins, et aucune d'elle n'a évoqué cette peur du divorce. La perte d'emploi n'a semble-t-il pas les mêmes conséquences dans leur rapport de séduction, ce qui est peut-être lié à leur représentation du travail (Baudelot et alii, 1999 ; Méda, 2001) et à leur place dans la configuration familiale.

Toute interruption d'emploi modifie la place de l'homme dans la configuration familiale, puisque ces hommes traditionnels ont les mêmes difficultés que les retraités à retrouver leur place dans ce foyer (Caradec, 1996). La différence essentielle est que leurs ressources diminuent petit à petit et que le statut de retraité est socialement plus légitime. Le lien entre chômage et divorce a fait l'objet de diverses études, sans que l'on puisse conclure sur l'existence véritable d'une corrélation (Herpin, 1990 ; Commaille, 1999 ; Paugam, 2000). Selon nous, les difficultés conjugales semblent surtout liées aux difficultés financières (Herpin, 1990), souvent corrélées à la durée de chômage (tout dépend du montant initial des ressources). Pour ces couples qui avaient vécu dans une certaine aisance financière, devoir compter, ne plus pouvoir partir en week-end ou en vacances, ne plus pouvoir sortir, sont source de tensions. « *Comment elle réagit ? Ben c'est pas très agréable, c'est pas très marrant, on recommence les comptes et puis on les recommence et on les refait, puis on les re-refait. On est pessimiste ... ou optimiste, selon les comptes, dans quel sens on les prend, et puis c'est tout. C'est ça ou on se fout à l'eau, donc on réagit... Qu'est-ce que vous voulez faire d'autre ?* » (Charles, 54 ans).

L'équilibre financier des ménages dans une configuration traditionnelle est en effet très fragilisé par le chômage du Chef de famille, surtout quand ses chances de réinsertion sont faibles (pour les plus de 50 ans) et que les charges familiales restent élevées (crédits, études des enfants). A 47 ans, Laurent essaye ainsi de s'installer dans la région PACA depuis deux ans, mais cet ingénieur n'a trouvé qu'un CDD de 9 mois dans une PME, dans lequel il s'est investi corps et âme. Mais cette PME l'a licencié aussitôt après la fin de la convention de coopération, parce qu'elle ne bénéficiait plus des allègements de charge. « *Là vous pouvez souligner la précarité du cadre, moi je dors plus, à 5h du matin je me réveille, j'ai des angoisses, parce que ma recherche d'emploi dure depuis trop longtemps, ma femme ne travaille pas et mes enfants sont tous petits encore... Je pense que la population cadre s'investit dans son boulot, mais qu'en même temps on a un mauvais mode de fonctionnement... Je crois que les jeunes cadres gèrent leur carrière comme une entreprise, je le lisais dans le journal de l'APEC, alors que nous on s'investit encore beaucoup, on est corvéable et taillable à merci, et comme remerciement, on nous jette comme des malpropres...* » (Laurent, 47 ans). Sa conjointe qui s'était arrêtée de travailler pour élever ses enfants en bas âge et pour le suivre dans sa mobilité géographique commence elle aussi à rechercher un emploi.

Mais le chômage semble être plutôt un révélateur de tensions antérieures plutôt qu'un véritable déclencheur en soi. Le seul qui nous a parlé concrètement de séparation, et non pas

seulement de peur, est encore en préavis, a 36 ans, mais a vu progressivement son couple vaciller. Martin, emporté par le rythme de son travail dans des SSII, et son besoin de reconnaissance professionnelle (diplômé d'un DESS, ayant fait une carrière dans le secteur informatique, il est intervenant professionnel dans une école d'ingénieur), ne peut que constater qu'il est passé à côté de ses filles (de 7 et 9 ans). Elles ont grandi dans l'habitude de son 'absence' la semaine, puisqu'il rentrait quand elles dormaient. Il sait que sa femme ne se contente pas de son emploi à mi-temps et de rôle de mère très présente, elle aimerait plus s'épanouir dans son travail. *« Elle a sacrifié sa carrière pour moi, car avec sa formation de secrétaire de direction, elle était devenue gérante de société, mais comme j'ai bougé tous les deux ans... Elle est maintenant intervenante dans des écoles à mi-temps : elle monte des ateliers informatiques, quelque part, ça a foutu en l'air sa propre carrière, je lui suis redevable un peu de ça, même si on n'en a pas vraiment discuté dans ces termes-là »* (Martin, 36 ans). En deux ans, il a refusé trois propositions de mobilité géographique, sans véritable négociation conjugale, car sa conjointe oppose un veto, elle ne veut plus le suivre pour conserver son emploi et son réseau d'ami(e)s.

Alors que Martin est en préavis de licenciement, ses craintes du divorce ne font qu'augmenter, car le chômage va peut-être servir de détonateur final. Pour sauver son couple, il pense donc qu'il va choisir la mobilité géographique, pour prendre les devants de la séparation, et permettre à sa conjointe de mettre à l'épreuve ses sentiments et son désir de séparation. *« Il faut prendre un petit peu de distance, faire un point avant de prendre une décision, pour savoir s'il faut continuer ou pas. »* Il pense d'ailleurs que ses filles s'y sont déjà préparées. *« Elles comprennent que c'est difficile à vivre en ce moment, mais pas au niveau professionnel, elles sentent qu'il y a de la tension de le couple, elles savent qu'il y a des difficultés, elles ont pris déjà une attitude distante : y a le papa et la maman à côté. Si on devait se séparer, je pense qu'elles s'y sont déjà préparées, ça serait à la rigueur plus difficile pour le papa que pour les filles, non j'exagère, ça serait dur parce qu'elles sont petites. Mais elles resteraient avec leur mère, ça changerait pas trop... »* Il aimerait se rapprocher de ses filles, mais n'est-ce pas déjà trop tard ? *« La plus grande, j'ai peu de relations, je n'ai jamais fait grand chose avec elle et aujourd'hui ça se ressent, je veux plus profiter de la deuxième, ça va tellement vite, les enfants grandissent si vite... »* (Martin, 36 ans).

Pour beaucoup, il semble qu'une autre grande angoisse soit de perdre leur maison, symbole du foyer et de la sécurité qu'ils avaient construits. Cette angoisse est peut-être aussi inconsciemment liée à la peur de la déchéance du SDF, Sans Domicile Fixe, un ancien citoyen stable qui a perdu son logement et sa famille. *« Ne plus pouvoir compter sur des proches est*

une des expressions de la grande pauvreté contemporaine : celle de l'homme désaffilié, clochardisé, sans ressources ni famille » (Commaille, Martin, 1998, p. 99)<sup>2</sup>. Une part importante de ces cadres ont acquis une maison individuelle à crédit, signe de réussite chez les cadres, qui devient une dépense incompressible lourde par rapport aux revenus Assedic qui diminuent. Jean par exemple est dans une situation financière difficile, parce qu'il se retrouve dans l'impossibilité de faire face au crédit, même avec les salaires de sa femme et de sa fille, alors que la villa n'est même pas finie. « *Ma femme m'aide, elle essaye de me bousculer, mais quelqu'un qui est dépressif, vous avez beau le bousculer, il s'en fout. Quand elle essaye de me pousser, je lui dis : C'est simple, si on n'arrive plus à payer la maison, on divorce et c'est terminé !* » (Jean, 46 ans). Leurs premières réactions après le licenciement sont souvent d'assurer un toit à leur famille en soldant leur crédit grâce aux indemnités de licenciement.

L'épreuve du chômage signifie aussi pour d'autres qu'ils n'accéderont pas au rêve de la classe moyenne de la propriété, qui est aussi une barrière de sécurité par rapport à la 'chute' sociale. « *J'avais réussi à faire des économies, mais ça ne va pas durer ad vitam eternam. Et puis, ces économies, c'est que je pensais un jour pouvoir acheter un toit, une maison à nous, pour ne plus être en location ... Mais je n'ai jamais pu vivre avec un crédit, ce qui fait que je suis privilégié par rapport à certains qui sont très endettés* » (Luc, 49 ans). Ceux qui ne sont que locataires ont moins de problèmes financiers, mais sentent que leur situation se précarise. Ainsi par exemple, Charles habitait une maison de démonstration appartenant à la PME dont il était le Directeur Général, mais n'avait pas de droit de propriété sur elle. Il perd à 52 ans son emploi et sa maison. Il est actuellement à la recherche d'un petit appartement et d'un garde-meubles pour y déposer tous les meubles en surplus. Par contre, Julien, 36 ans, en recherche de reprise d'entreprise depuis deux ans, avec un revenu de remplacement toujours élevé étant donné son salaire antérieur et ses fonds propres, propriétaire de son appartement sans crédit, n'évoque ni la peur du divorce, ni des tensions conjugales. Ayant pratiquement le mode de vie d'un 'rentier' se consacrant à son projet de création d'entreprise, l'exemple de Julien peut illustrer que les tensions conjugales sont à mon avis plus liées aux difficultés financières qu'à l'absence en soi d'activité professionnelle.

---

<sup>2</sup> A propos d'une étude sur les SDF qui montrait que pour beaucoup d'hommes, un divorce était l'élément déclencheur, D. Bertaux faisait la remarque suivante : « un mode de vie stable se construit sur les trois 'étais' du logement, du travail (revenu et insertion sociale) et d'une famille (compagne et enfants). [...] Bien entendu la sphère du triple étayage ne constitue que l'amorce d'un concept pleinement développé, un concept - graine en quelque sorte, dont la validité demande à être testée dans différents contextes, dont la cohérence interne demande à être travaillée » (Bertaux, 1997, p. 104-105).

## La paternité traditionnelle sans ressources

Dans ce groupe des pères traditionnels, apporter des ressources signifiait remplir leur rôle de père, ce qui justifiait leur absence au quotidien, absence dont certains n'avaient pas véritablement conscience. « *Le matin je partais à 6h30, je m'occupais pas de l'éducation de ma fille, je la regardais de loin, ma femme ne travaillant pas, elle avait ses activités de ménagère et ses activités sportives* » (Jacques, 43 ans). « *Etre papa et cadre, c'est pas évident, parce qu'on les délaisse un peu, on a peu d'activités avec les enfants, on n'a pas les mêmes relations avec les enfants qu'ont les mères, mais à part être enseignant et avoir trois mois de vacances, je vois pas comment faire ! Mais c'est pas pour autant que ça se passe mal avec les enfants, le problème c'est plutôt le rythme de vie qu'on a !* » (Martin, 36 ans). « *Je ne suis pas matinal, donc j'arrivais à 8h30-9h au bureau et j'en repartais à 9h tous les soirs, et le vendredi jusqu'à minuit pour essayer d'écluser le reste de la semaine, ce qui fait que le samedi, j'étais dans le brouillard et j'émergeais le dimanche pour essayer de faire quelques balades, de voir quelques personnes. A cette période, j'étais beaucoup absent, c'est vrai* » (Luc, 49 ans).

Ils semblent pour la plupart avoir plutôt bien vécu ce faible investissement, et surtout affirment que leur femme et leurs enfants trouvaient normal cette relative absence du père. « *L'absentéisme paternel à la maison est toléré, voire approuvé* » (de Singly, 1993a). « *Mes filles ne m'ont jamais reproché d'être souvent absent, peut-être même que ça les rassurait, c'est peut-être une image traditionnelle du père, il travaille donc il s'occupe de nous quand même !* » (Simon, 49 ans). Les pères plus jeunes essayent de justifier la quantité réduite de temps passé auprès de leurs enfants, en mettant l'accent sur la qualité de ce temps passé. « *Je ne suis pas un bon papa, mais je ne suis pas non plus un mauvais papa. Quand j'étais petit, mon père n'était pas très présent, donc je n'ai pas envie de refaire le même schéma, et quand il était là, il n'était pas vraiment là ! J'aime mes enfants, j'aime les voir grandir, je veux être là pour les aider, mais je ne suis pas possessif, j'ai beaucoup de recul, par contre j'essaye d'être à leur écoute quand ils ont besoin de moi* » (Cédric, 39 ans). D'autres trouvent difficile de conjuguer leur rôle de père avec celui de mari, surtout quand leur conjointe désire que le temps libre ne soit pas complètement phagocyté par les enfants. « *Je n'ai pas passé beaucoup de temps avec mes filles, la semaine je ne les voyais pratiquement pas, parce que quand je rentrais, elles dormaient, et le week-end, c'était plus le couple qui prenait le dessus, parce que ma femme voulait qu'on prenne du temps pour nous... J'ai plus favorisé ma femme que mes enfants, et quelque part, quand le couple va bien, tout va, mais quand le couple bat de l'aile, je me dis que mes filles, je ne les ai pas vues ...* » (Martin, 36 ans).

L'absence au quotidien ne veut pas obligatoirement dire désinvestissement dans l'éducation des enfants. Cet investissement est médiatisé par le travail, et se retrouve autour des projets professionnels des enfants, au travers de l'aide aux devoirs parfois et des conseils sur l'orientation. Simon, ingénieur CNAM, essayait toujours de garder du temps pour aider ses filles dans les matières scientifiques, en plus de sa femme, prof d'histoire ayant arrêté de travailler pour se consacrer à l'éducation de ses enfants. *« Les filles ça va très bien, elles réussissent bien à l'école, la plus jeune vient de réussir son bac S avec mention Bien, elle s'est déjà inscrite en fac de pharmacie. Elles ne sont pas perturbées, ma femme s'en est énormément occupées, comme elle était enseignante d'histoire-géo, elle les aidait plutôt dans les matières littéraires. Moi, j'étais quand même disponible, notamment pour les aider pour les devoirs, j'arrivais toujours à dégager des heures, avec une formation scientifique... »* (Simon, 49 ans). Mais il reconnaît que l'aide aux devoirs était plutôt une demande d'attention, qu'une véritable aide, car elles étaient bonnes en sciences. *« C'était plutôt : Papa tu n'es pas souvent à la maison, assieds-toi à côté de moi, parfois c'était juste une petite explication, un petit coup de pouce et ça repartait, j'ai jamais travaillé les bases avec elles, c'était plus la présence. »* Ce père se considère comme la passerelle entre la famille et le monde du travail, et estime qu'il peut légitimement conseiller, voire même imposer les choix de profession pour ses enfants.

Mais avec la crise de l'emploi, ils commencent parfois à douter de leurs bons conseils et incitent souvent leurs enfants à se diriger plutôt vers des secteurs stables (comme le secteur public) ou vers des filières aux débouchés assurés. Charles par exemple, fils d'ouvrier, avait dû arrêter ses études à la mort de son père pour aider sa mère et avait pris sa revanche sociale en devenant ingénieur grâce au CUCES de Nancy à 31 ans et ensuite en devenant directeur de société. Ses conseils pour réussir étaient donc : avoir le diplôme le plus élevé. Mais sa fille après un DEA a commencé une thèse de physique qu'elle vient d'abandonner devant les faibles débouchés et s'oriente plutôt vers l'agrégation. *« Quand ma dernière fille a passé son bac, c'était encore à peu près une belle époque, c'est en 1991, je lui ai dit : « Te casse pas la tête, fais le maximum d'études, tu auras le plus de possibilités ! » Et maintenant, elle me dit : « Tu te souviens, bien maintenant, c'est le contraire, c'est mieux bac+2 que bac+6 pour trouver du boulot » et elle a raison. Alors qu'est-ce que vous voulez que je lui dise, qu'est-ce que vous voulez que je lui conseille ? »* (Charles, 54 ans).

Simon par contre a poussé sa fille vers pharmacie, alors qu'au départ elle voulait s'orienter vers la chimie à l'université, comme son père. *« La 2<sup>e</sup> fille voulait faire chimie - biologie, et là j'étais vraiment contre, parce que je pense que c'est une impasse, en plus les*

*diplômes 100 % fac, c'est pas reconnu.* » (Simon, 49 ans). Pourtant plutôt libéral de droite, diplômé d'une école de commerce, Gilles est désormais sceptique par rapport aux carrières dans le secteur privé. Il va essayer d'orienter ses enfants encore lycéens vers le secteur public, à part s'ils intègrent des filières d'excellence, comme Polytechnique ou l'ENA. Sa première fille par exemple veut s'orienter vers médecine, et il pense la convaincre de s'orienter vers la médecine militaire, car les revenus y sont assurés. Les cadres autodidactes essaient eux aussi de pousser leurs enfants dans les études, même si eux-mêmes sont représentatifs d'une réussite professionnelle sans diplôme. François a donc accepté que son grand fils s'oriente plutôt vers sa passion, la mécanique auto, après le bac, mais aurait préféré qu'il fasse une école d'ingénieur, comme son deuxième fils. *« Comme tous les parents, on les conseille et on pousse aux études, mais s'ils ne se sentent pas, on va pas forcer dans ce sens là, c'est chacun son choix. En plus, ils voient autour d'eux, leur père, leur grand père, tous des autodidactes, ils sont quand même arrivés à des postes à responsabilité »* (François, 50 ans).

Les pères parlent très peu de leur recherche d'emploi avec leurs enfants pour ne pas les fragiliser. Ils leur cachent même parfois leur nouvelle situation (notamment aux plus jeunes), et leur parlent plutôt d'envie de mobilité professionnelle. Cédric qui est en préavis ne pense pas le dire à ses enfants de 3 et 6 ans. *« Mes enfants ne sont pas au courant, ils sont très réactifs à l'environnement, si on est inquiet, ils ne dorment pas, ils savent que je vais changer, mais je leur dis pas de manière formelle. Je ne leur dirais pas que je suis au chômage, parce que ma fille est rigolote, elle dit tout à tout le monde, et elle rajoute : 'Mais je ne peux pas le dire, mon papa m'a dit de ne pas le dire'... »* (Cédric, 39 ans). Certains imaginent que ce n'est pas facile à vivre dans les interactions avec les camarades, puisqu'ils pensent qu'un père se définit avant tout par son métier (Hurstel, 1981), comme Luc dont le fils a 10 ans. *« Je ne sais pas comment il le vit à l'école, comme il réagit quand on lui demande : qu'est-ce qu'il fait ton père ? Ca il ne veut pas en parler, je lui pose la question, mais il la détourne toujours »* (Luc, 49 ans).

Etre en formation permet par contre d'avoir un statut de substitution et un emploi du temps structuré, qui semble préserver la 'place' du père absent. Dans le cas de Philippe, la formation en agriculture était assez éloignée, et donc il était de nouveau absent du lundi au vendredi, comme quand il était technico-commercial, et pense que son fils n'a pas souffert de cette 'absence'. *« A 7 ans, ça ne l'a pas trop traumatisé, il savait que j'étais pas trop loin, je revenais le week-end. Sur ce plan là, c'était même mieux, parce que j'avais un objectif, alors que les six mois auparavant, j'ai un peu tourné en rond, sans savoir où j'allais »* (Philippe, 40 ans).

De la même manière avec les adolescents, ils ne veulent pas perturber leur équilibre personnel et éventuellement leur travail scolaire. « *Je ne discute pas de ça avec mon fils de 17 ans, il a ses problèmes et je ne veux pas l'embêter, ça pourrait le déstabiliser. Même s'il y a trois millions de chômeurs, un enfant se pose des questions si son père est au chômage* » (Gilles, 47 ans). « *On en parle de temps en temps à ma fille, à table, mais comme elle au lycée, en terminale, elle a sa vie aussi. Mais comme financièrement, on est à l'abri, je ne crois pas qu'elle s'inquiète* » (Jacques, 43 ans). Les adolescents semblent respecter la blessure identitaire du père en parlant assez peu de ce sujet douloureux. « *Pour eux, c'est peut-être un petit peu difficile, parce qu'on est plus agressif, mais les enfants ne se sont pas manifestés, ils sont grands, 21 et 24 ans, ils ont leur vie, on en discute et ils se rendent compte, mais ils préfèrent ne pas en rajouter* » (François, 50 ans). Certains adolescents prennent des petits boulots pour ne plus être à la charge de leurs parents et financer seuls leurs études. Par pudeur cependant, ils le font avec discrétion, souvent sans en parler au départ à leur père.

Certains sentent que leur rôle de père traditionnel passait avant tout par « l'apport de ressources », l'argent de poche, qui diminue progressivement. « *Ma deuxième fille, qui est étudiante, je pense qu'elle voit plutôt le problème sous l'angle : Est-ce que papa pourra me payer mes études, ma voiture ? Je suis un peu méchant, mais c'est quand même un peu chacun ses préoccupations* » (Charles, 54 ans). Cet ancien PDG possédait le pouvoir d'aider ses filles à rentrer dans le monde du travail par le biais de ses relations, que ce soit pour un job de vacances ou un stage. « *Ce pouvoir de rien du tout, tout ça est balayé, vous vous retrouvez tout seul.* » Père traditionnel divorcé, Nicolas a ressenti à peu près la même réaction de ses filles adolescentes (17 et 13 ans). « *Bien sûr, j'en ai discuté avec elles, elles sont dans leurs problèmes d'ados, et objectivement, elles s'en foutent. Quand j'ai appris à ma fille aînée que j'étais au chômage, en gros c'était une déception pour elle, parce qu'elle a tout de suite vu : Ah tiens, Papa ne pourra plus nous payer les trucs qu'il nous paye, ça se limite à ça, pas plus. Ah bon, mais qu'est-ce que tu nous fais encore ?* » (Nicolas, 43 ans).

Cette importance du confort matériel à offrir à ses enfants se retrouve aussi dans les projets de procréation, qui peuvent être remis à plus tard en raison de l'instabilité financière. « *On aurait sûrement un enfant à l'heure qu'il est, si ça ne faisait pas deux ans que j'étais au chômage. C'est d'un côté pénalisant, car on aimerait en avoir un, mais c'est rassurant d'un autre, parce qu'on n'a pas de charges. Dès que je retrouve un emploi, on reprendra une vie normale* » (Julien, 36 ans). Ceci montre bien l'exigence de stabilité professionnelle pour les projets de paternité (Ferrand, 1984), et la prédominance du confort matériel dans le projet de vie familial des cadres. On peut remarquer également que Julien vit apparemment sans

angoisse, ni honte la période de recherche d'emploi (dont un an et demi de création d'entreprise), car il n'a pas de « charges », financières mais également morales, du père de famille. « *J'aurais eu trois enfants, c'est sûr que j'aurais sûrement vécu différemment cette période, et la pression familiale aurait été plus forte, parce qu'on n'a pas de charge ni financière, ni familiale. J'imagine qu'il y a des situations beaucoup plus dramatiques, moi ça va relativement bien.* » (Julien, 36 ans). Les jeunes hommes en insertion vivent donc peut-être relativement bien le chômage au quotidien, s'investissant dans d'autres activités, sur le mode du 'chômage inversé' (Schnapper, 1994 ; Scher, 1999), parce qu'ils n'ont pas encore la pression sociale qui repose sur les épaules d'un adulte père de famille...

### Le regard paternel peut aussi évoluer ...

Dans cette épreuve du chômage, le regard paternel peut parfois se modifier à l'égard des jeunes enfants (moins des adolescents), comme s'il s'opérait un transfert de culpabilité de la perte du travail vers l'absence antérieure du foyer. Ceci rejoint l'analyse sur la prise des congés parentaux élaborée par F. de Singly (1993a), qui montre que le regard maternel dépend des conditions dans lequel il s'exerce. Son enquête montre que les femmes ouvrières ont en majorité des enfants malades pendant les vacances, comme si leur disponibilité les rendait plus sensibles à la nécessité de s'occuper d'eux. Les pères ouvriers estiment de leur devoir d'intervenir, et donc de prendre des congés parentaux, surtout lorsque l'enfant paraît fragilisé, c'est-à-dire que la maladie est longue ou que l'enfant est jeune. En général, chez un homme, le sentiment de se sentir indispensable au travail l'emporte encore largement sur le sentiment parallèle concernant l'éducation. Ne pourrait-on pas dire que la disponibilité contrainte liée au chômage les rend plus sensibles à l'importance de la présence du père ?

Des enquêtes ont déjà montré que la modification de la conscience paternelle peut en effet être provoquée par un événement traumatisant comme le divorce. « La séparation conjugale peut déclencher des prises de conscience nouvelles, comme le relatent un certain nombre de pères, qui ont réalisé à quels points leurs enfants comptaient pour eux et la souffrance qu'engendrait le fait de ne plus partager l'espace quotidien avec eux. Leur rôle de père prend alors pour eux une nouvelle dimension qu'ils cherchent à rendre effective, en prenant des initiatives dans ce sens. Mais d'autres ne savent ni ne veulent prendre leur place de père » (Castelain-Meunier, 1998, p. 56-57). L'exemple même du 'père divorcé' est donné par Nicolas, qui culpabilise à propos de son absence antérieure quand il était PDG, absence qu'il ne peut plus compenser.

Il a vraiment compris beaucoup de choses sur son couple après que sa femme soit partie avec ses deux filles, du jour au lendemain, il y a cinq ans. Elle avait sacrifié sa propre carrière (alors qu'elle était diplômée de la même école de commerce) pour le suivre dans sa mobilité géographique, elle vivait mal son enfermement dans le foyer et voulait retrouver son autonomie. Ce qui explique successivement son projet de création d'entreprise (qui s'était soldé par un échec), sa reprise d'études (DEA puis doctorat de gestion) et finalement son départ avec un enseignant davantage à l'écoute de ses désirs d'autonomie. *« Comme dans tout couple, il y a des hauts et des bas, mais là j'ai senti qu'il y avait une pression, une attirance pour quelqu'un d'autre ... une volonté de partir de mon épouse, donc vous ne pouvez pas, même si vous êtes amoureux, la retenir, vous ne pouvez pas l'attacher à la maison. [...] Je l'avais pas vu du tout venir et j'ai mis deux trois ans avant de m'en remettre »* (Nicolas, 43 ans). S'il regrette son investissement dans sa carrière, il considérerait normal de 'déléguer' à sa conjointe les 'à côtés' de sa carrière, et de seulement s'investir dans le bricolage et le jardinage. *« Quand vous êtes pressuré dans une boîte américaine, qu'on nous met la pression et qu'on vous engueule, quand vous rentrez le soir, vous avez envie de calme, vous avez pas envie de vous em... avec plein de trucs. Mon épouse ne travaillant pas à l'époque, avec ses projets personnels, c'était des choses que je déléguais, je lui disais, si tu as un problème, tu m'en parles »* (Nicolas, 43 ans).

Cette prise de conscience lui a demandé deux ans, aidé par un psychologue. *« Mon gros problème je pense, c'est que j'étais papa absent [...] Quand vous êtes papa, divorcé, sans emploi, il faut se faire une carapace, sinon on se tire une balle. Je pense que le père cadre est confronté à différents problèmes, et le père qui est le représentant de la loi dans la cellule familiale n'est plus présent dans la vie des enfants, et je pense que c'est grave »* (Nicolas, 43 ans). Il essaye désormais d'être plus présent les week-ends où il a la garde, se consacrant uniquement à ses filles, les emmenant au théâtre, au cinéma, faisant le « taxi » pendant la semaine. Mais comme l'a remarqué S. Cadolle (2001), les pères divorcés s'investissent beaucoup plus dans les loisirs que dans l'aide aux devoirs, les week-ends où ils en ont la garde... *« Quand vous avez vos filles, vous êtes à 110% avec elles, alors qu'avant vous n'y étiez pas, ça c'est clair. En plus, comme j'ai plus de temps, je fais plus de choses avec elles. »* Preuve de ce changement, il a refusé une opportunité de poste correspondant exactement à son projet. *« La boîte était entre Pommerolles et Saint-Emilion, et j'adore le vin, et j'ai dit non ! Je regrette pas du tout d'ailleurs, il y a pas que le fric dans la vie, certainement pas, le plus important, maintenant je l'ai compris, c'est mes filles. »* Et apparemment, après quatre ans de vie 'en solo', il a appris à faire la cuisine, le ménage et

pense que ses valeurs de partage plus égalitaire des tâches ont séduit sa nouvelle compagne. « *Aujourd'hui, je fais tout de A à Z, je pourrais vous surprendre, cuisine, vaisselle, ménage, je peux tout faire, il y en a qui ne font rien, moi je peux tout faire. [...] J'ai compris que si vous ne partagez pas 80 % du quotidien, du pratique, ce n'est pas la peine, parce que vous allez vous pourrir la vie sur du détail, ça peut manquer de romantisme, mais c'est comme ça.* »

Le chômage est aussi un événement traumatisant qui peut modifier les comportements de ces hommes traditionnels, mais parfois également leurs valeurs. Le père peut progressivement **glisser** vers le modèle du Compagnon, en tout cas par rapport aux enfants, dans le cas où la mère est active.

Cette nouvelle place peut être vécue comme une **compensation**, puisqu'elle permet d'avoir une utilité au sein de la cellule familiale. « C'est le manque d'intégration rigide des rôles sociaux qui rend possible la compensation : on peut chercher dans un rôle une consolation à des préjudices subis dans d'autres » (Goffman, 1989, p. 295). Pour Luc, au chômage depuis trois ans, qui ne s'occupait pas du tout de son fils avant, la recherche d'emploi prend sens par rapport à son fils (10 ans), dont il s'occupait seul la journée (trajets école, trajets activités, repas du midi). « *Ça j'ai été plus proche de lui et il me voyait à la maison tout le temps. Je pense que je n'aurais pas mon fils, je me serai flingué avant* » (Luc, 49 ans). François a lui aussi expérimenté cet autre modèle quand ses fils étaient en bas âge, lorsqu'il s'était retrouvé plusieurs fois au chômage. « *J'ai été très présent, je pense. Les périodes de chômage, ils ont apprécié, parce qu'ils ne se rendent pas compte, ils avaient 3 ou 4 ans, vous êtes là toute la journée, vous allez les promener, vous les emmenez à la piscine, ils en ont profité eux, et après, ils ne comprenaient plus, pourquoi il est plus là ? On était bien !* » (François, 50 ans).

Cette nouvelle place peut être aussi vécue comme une **imposition**, en contradiction avec sa définition de la virilité. Philippe se sent pris au piège du foyer, parce que sa femme active à temps plein estime que les rôles peuvent s'inverser. Cet homme traditionnel pouvait auparavant résister aux demandes de partage de sa femme en raison de ses horaires. « *Quand on a un boulot, et qu'on rentre tard le soir ... bon l'embêtant, c'est qu'elle aussi rentrait tard le soir, c'est là que ça posait des tensions, des problèmes. Mais quand on a un boulot, on a un 'alibi' en quelque sorte... disons que c'était plus justifié.* » Il prend désormais en charge ce que faisait sa propre mère auparavant : les trajets scolaires, et les devoirs en attendant le retour de la maman. « *Par la force des choses, ce que d'autres faisaient à ma place avant, là c'est moi qui le fait comme j'ai du temps.[...] Quelque part, m'occuper de mon gamin, c'est pas*

*mon rôle, au fond de moi, quand il faut que je le fasse, je le fais, mais ça me vient pas naturellement, faut que je me force. Mon gamin, je l'aime bien, mais j'estime que c'est pas mon rôle de m'occuper de lui. Je préférerais avoir un boulot et faire quelque chose qui me motive et me donne comment dire, un autre 'statut social'...* » (Philippe, 40 ans). Ce décalage entre pratiques paternelles et rapport au familial avait d'ailleurs déjà été évoqué par M. Ferrand (1984). « Le paradoxe réside dans le fait que les pères ne pensant pas que le 'paternage' soit de leur ressort peuvent être amenés à le faire (conditions objectives de la vie quotidienne, âge et nombre d'enfants, absence de réseau familial d'aide...) » (Ferrand, 1984, p. 136).

Philippe sait pourtant bien que ses valeurs traditionnelles, sur le modèle de sa mère au foyer, sont en décalage avec l'époque, notamment en raison de l'augmentation des divorces qui amènent de nombreux papas à garder seuls leurs enfants les week-ends et les vacances. « *Je sais que ça change, parce que j'ai un copain, il a divorcé, ben la façon dont il s'occupe de sa fille, quand il l'a bien sûr, je ne serais pas capable de faire ça avec mon fils. [...] J'ai une vision des choses un peu rétrograde : 'chacun sa place'. Moi j'ai une façon de voir la vie en couple qui est archaïque, qui est à côté de la plaque maintenant, je le sais. Maintenant il y a presque plus de femmes qui travaillent que d'hommes, et ça j'ai du mal à l'accepter.* » Mais le regard des voisins et des mères à la sortie de l'école lui rappellent toujours sa présence à des horaires où normalement les papas sont absents. « *Il y a des fois où ça me fait plaisir, mais quand vous amenez le gamin à l'école et que vous voyez qu'il n'y a que des mamans, quelque part ça met un peu mal à l'aise. [...] Par contre, mon fils, je sais que ça lui fait plaisir que je m'occupe de lui* » (Philippe, 40 ans). Mais il espère retrouver un emploi rapidement pour s'extraire de ce système qui ne lui correspond pas, tout en sauvegardant son couple qui en ce moment traverse une période très critique. Sa femme en effet est indépendante financièrement et la menace du divorce est plus que réelle...

« Quand on est un homme, on ne pleure pas »

Ces hommes essayent de ne pas envenimer la situation en parlant à leur famille de leur malaise, ni de leurs angoisses. Cela correspond bien à l'image traditionnel du 'mâle' qui masque ses sentiments et notamment son angoisse<sup>3</sup>. Beaucoup semblent ne pas évoquer leur souffrance, que ce soit à leur femme, à leurs enfants ou leurs amis, de peur de les effrayer et

---

<sup>3</sup> « Quand on est un garçon, on ne pleure pas. Qu'on ait les genoux écorchés ou un gros chagrin, on retient ses larmes. Le petit mâle apprend très vite qu'étant un garçon, il lui faut contrôler, refouler sa sensibilité, savoir garder la face et masquer ses sentiments » (Falconnet, Lefaucheur, 1975, p. 140).

de se retrouver tout seul. Le dialogue familial semble donc mis à l'épreuve du chômage, comme l'avance aussi O. Galland (1997). « *Les cadres, c'est une population qui prend dans la gueule depuis dix ans, qui n'en parle pas, qui vit recroquevillée sur elle-même, qui souffre et qui ne dit rien.* » (Nicolas, 43 ans). « *Ma femme me reproche d'être une huître, mais je suis enfant de divorcé, c'est peut-être pour ça, je ne veux pas la tourmenter* » (Simon, 49 ans). Les tensions conjugales semblent être plus fréquentes qu'auparavant, en raison des difficultés financières et de l'irritabilité plus grande de ces hommes, qui se sentent parfois 'coincés' à la maison. « *Si vous voulez un qualificatif, en ce moment, c'est pas marrant à la maison* » (Charles, 54 ans).

Ces hommes traditionnels réagissent très violemment au choc de la perte d'emploi. Cela entraîne souvent une fragilité psychologique<sup>4</sup>, une irritabilité et une nervosité, parfois même une dépression et des réactions psychosomatiques (eczémas, mal de dos, angoisses, tension...), et diverses consommations de 'remontants' (tabac, alcool, bonbons ou médicaments...). Pour François, c'est en recommençant à travailler qu'il s'est rendu compte qu'auparavant, il avait tous les symptômes d'une dépression, ce qu'il niait auparavant et avait refusé de consulter un psychologue. « *Vos enfants ne vous disent rien, mais c'est votre épouse qui souvent vous le dit : 'Tu es énervé, ça va pas !' 'Je suis énervé ? Ah bon, non, ça va !' 'Oui, tu es énervé, tu es agressif !' Mais on ne s'en rend pas compte. Après quand on reprend la vie active normale, on change et alors là on s'en rend compte : Ah, oui, c'est vrai, j'avais changé, j'étais pas bien, mais je ne voulais pas me l'avouer* » (François, 50 ans). Certains hommes vont consulter pour des problèmes de santé, mais découvrent que ce sont principalement des contre-coups du licenciement. « *J'ai très mal vécu mon deuxième licenciement, j'ai fait une dépression, on m'avait prescrit des neuroleptiques, mais c'était encore pire, j'avais envie de dormir toute la journée, donc j'ai arrêté. [...] J'ai aussi eu des problèmes de tension, qui était tombée à 20, j'ai pris des médicaments, mais après les examens, les médecins n'ont rien trouvé, ils m'ont dit que ça devait seulement être le stress de la perte d'emploi* » (Simon, 49 ans).

Ce lien entre chômage et santé a déjà été démontré dans plusieurs études (Commaille, 1999), mais les répercussions physiques du chômage semblent d'autant plus fortes que la durée de chômage augmente. Pour Luc, ancien directeur commercial d'une grande entreprise,

---

<sup>4</sup> Une étude sur des ouvriers non qualifiés anglais avait montré que les principaux facteurs qui influent sur la santé psychique sont l'âge (les hommes d'âge moyen ayant des responsabilités familiales sont particulièrement vulnérables), le niveau d'implication dans le travail et le fait de pouvoir compter sur l'aide financière de quelqu'un en cas de besoin (Benoit-Guilbot, Gallie, 1992).

au bout de 4 ans de chômage, la question centrale de mon entretien aurait dû être « Quelles sont les répercussions du chômage sur la santé ? » Et il y répond tout seul. « *Moi, ça revient par phases, un mal de dos, des maux de tête, une espèce de brouillard, des états dépressifs, des moments où on est à plat, où on n'a plus envie de bouger, on n'a plus de ressorts, on ne voit plus le bout du tunnel, et la dépression qu'on essaye de soigner par quelques comprimés. On peut même commencer à tomber dans la boulimie, car à force de se ronger le sang toute la journée, on mange, on mange pour compenser. On se prend un petit apéro tous les soirs, un petit whisky, je ne faisais jamais ça avant, c'est comme une espèce de drogue, je ne suis pas un alcoolique, mais c'est une espèce de bouée de sauvetage. D'ailleurs, j'ai recommencé à fumer, alors que j'avais arrêté pendant 4 ans, c'est bête... Aux périodes où je suis très dépressif, on dîne ensemble, tout le monde monte se coucher, et moi je reste devant la télé jusqu'à 2h du mat, je me prends une tablette de chocolat, et je la mange, je me prends un petit verre et je traîne... Je n'arrive plus à me discipliner et à me dire : Tu te couches à 22h30, tu te lèves à 7h et tu vas de nouveau regarder les annonces, c'est chiant comme la pluie...[...]* Et encore, moi ça va, je n'ai pas encore développé un cancer, ma femme ne m'a pas quitté, je m'en sors relativement bien » (Luc, 49 ans). Luc a d'ailleurs ensuite monté un centre d'accueil et d'écoute psychologique pour les chômeurs, offrant des activités de loisirs culturels et sportifs...

\*\*\*

Les Compagnons (8 sur 22 hommes dans notre échantillon) semblent mieux conserver leur place pendant cette période de chômage, car ils peuvent accroître leur disponibilité et leur présence pour la famille, la paternité (ou la 'grand - paternité') étant pour eux un autre pilier de leur identité. Leur place ne peut cependant pas être stabilisée en dehors du travail, le modèle du père au foyer n'étant ni valorisé, ni valorisant. Ils illustrent bien la remarque suivante : « La responsabilité professionnelle, le mariage ou la procréation ne suffisent plus pour être père. Cependant, il sera bien difficile pour un père d'être considéré comme tel, s'il n'a ni revenu, ni statut social » (Castelain-Meunier, 1997, p. 68).

## **2.2. Les Compagnons gardent mieux leur place ?**

Pour un Compagnon, apporter des ressources est toujours central, mais cela n'est pas l'unique pilier de l'identité masculine. Ces hommes participent aux tâches domestiques et ont pour 'idéal' un père dont les qualités sont la présence et la disponibilité. Un père réussissant à développer une affectivité, se distinguant subtilement de celle de sa femme et exerçant une délicate « autorité non autoritaire » (de Singly, 1996, p. 29). Mais cet idéal reste encore plus

de l'ordre des valeurs que des pratiques, car la 'norme sociale' portée tant par les entreprises que par eux-mêmes reste encore que les cadres d'entreprise ne « comptent pas leur temps » (Bouffartigue, Bocchino, 1998).

### Les cadres compagnons, plutôt dans les couples à double carrière

En moyenne, ce modèle se rencontre plus chez les jeunes générations, mais dans notre échantillon, il se répartit entre toutes les classes d'âge (2 moins de 35 ans, 5 entre 35 et 49 ans et un de plus de 50 ans). La faiblesse de l'échantillon incite à la prudence dans la recherche de facteurs explicatifs. Le diplôme, plus que l'origine sociale, est peut-être un facteur favorisant les valeurs égalitaires chez les hommes, puisque 5 sur 8 sont diplômés du supérieurs (notamment de Grandes Ecoles). Le modèle parental ne semble par contre pas être un facteur central, car la majorité de leurs mères étaient femmes au foyer, avec des pères traditionnels, et aucun ne critique directement ce modèle parental. Par contre, leur femme est toujours active, souvent cadre ou profession intermédiaire, et diplômée du supérieur (même si parfois elle est également au chômage). L'activité de la conjointe est corrélée à la vision masculine égalitaire des rapports de couple, et interprétée parfois en terme de variable déterminante (Gokalp, Léridon, 1983). Les cadres en général représentent la catégorie socioprofessionnelle où la revendication d'égalité des genres est la plus développée (Bozon, Laufer, Villeneuve-Gokalp, 1995). Tout en sachant que cette revendication est surtout mise en pratique par les cadres masculins du public (comme les enseignants) et beaucoup moins par les cadres d'entreprise. Le fait que je sois une femme a peut-être enfin incité certains hommes à se 'mettre en scène' comme des Compagnons, sans que je puisse véritablement contrôler ce biais.

Ces hommes réalisent des tâches considérées comme 'négociables' (en solitaire, ou en couple) et même parfois 'féminines' (comme le linge ou le repassage). Ces pratiques sont peut-être liées à des débuts dans la carrière de cadre en célibataire, périodes pendant lesquelles ces hommes ont appris à gérer de façon autonome le travail domestique. Ces hommes s'investissent cependant dans des activités précises, limitées dans l'espace et le temps. « *Il y a toujours eu un partage égal. Je mets le linge dans la machine, mais j'ai horreur de l'étendre. Je m'occupe de ranger au niveau de la cuisine, bon cuisiner, je savais faire, mais sur ça je me repose beaucoup sur ma femme* » (Christophe, 39 ans). « *J'ai toujours participé, parce qu'on travaillait tous les deux, la lessive ou la vaisselle, ça va plus vite à deux, je repasse mes chemises, on fait les courses ensemble* » (Frédéric, 40 ans). « *On s'est réparti les tâches, je fais plutôt la cuisine, la lessive et le repassage, parce que ça ne me*

*dérange pas, tandis qu'elle, elle fait plutôt le ménage et surtout l'aspirateur, moi j'aime pas trop ça. Et les courses, c'est ensemble, le samedi après-midi* » (Adam<sup>5</sup>, 24 ans)

Le terme 'égalitaire' ne doit cependant pas faire croire à l'égalité en pratique, ce que F. de Singly (1993a) appelle « l'illusion de l'enchantement égalitaire ». Même s'ils disent au départ partager les tâches domestiques, ces hommes avouent que le partage est quand même assez inégal. Mais à la différence des Chefs de famille, le travail domestique n'est pour eux pas invisible et ils savent en général ce que leur conjointe fait de plus qu'eux. « *Moi j'ai jamais été réfractaire à faire quoi que ce soit à la maison, contrairement à d'autres, je m'en targuais même, en disant : moi je fais du ménage, de la cuisine, etc... Mais le problème, c'est que j'avais un boulot qui me prenait plus de temps qu'elle, j'arrivais toujours après elle, elle arrivait à 5h30-6h, elle s'occupait des gosses qui étaient là depuis un bout de temps, au niveau des devoirs scolaires, de la bouffe, du ménage quotidien. Moi je l'aidais plus le week-end, le gros ménage et les courses. Donc on essayait de se partager la poire en deux, mais elle avait quand même une plus grosse moitié que moi* » (Pierre, 45 ans).

Ils se situent toujours dans « le double standard asymétrique » selon l'expression de D. Welzer-Lang (1992). « *L'aspirateur, je connais, mais je ne suis pas maniaque, d'ailleurs mon épouse me dit toujours : tu fais la poussière quand elle se voit, alors qu'elle fait la poussière avant qu'elle ne se voit. Mais ça, je crois que c'est tous les hommes* » (Denis, 42 ans). De la même manière que le salaire de la femme est souvent considéré comme un salaire d'appoint, la participation de l'homme aux activités domestiques est considérée socialement et en pratique comme une **participation d'appoint**, pour soulager la conjointe. « Elle demeure chef d'orchestre, déléguant les tâches ; en même temps, elle pousse l'homme à s'affirmer en tant que sujet et partenaire, alors qu'ailleurs on lui demande de s'affirmer par ses performances dans la concurrence, c'est-à-dire au travers de modèles culturels qui ne sont pas adaptés au partage de la vie privée » (Castelain-Meunier, 1998, p. 35). Ce ne sont pas eux qui ont la 'charge mentale' de l'articulation des sphères du travail et du familial (Haicault, 1984). « *Je trouve ça tout à fait normal que le mari participe aux tâches ménagères, on est dans une époque où quand la femme travaille, tu dois faire face à tes obligations. Le mari qui n'aide pas son épouse dans les tâches ménagères, c'est un pauvre type !* » (Denis, 42 ans). Les termes employés par Denis sont à mon avis symboliques de cette participation d'appoint : les hommes doivent participer pour aider, mais leur conjointe demeure le chef d'orchestre.

---

<sup>5</sup> Pour alimenter le débat sur le possible décalage entre « dire » et « faire », j'aimerais rapporter l'anecdote suivante : ayant oublié un pull chez Adam, je suis repassée le lendemain après-midi chez lui et je l'ai interrompu dans son activité de repassage...

## Leur participation augmente, mais toujours en appoint

Après la perte d'emploi, leur participation en général ne diminue pas, et peut même éventuellement augmenter, affirmant ainsi sa place de Compagnon, surtout si le chômage se prolonge. « *A part le repassage, en ce moment, je fais 80 % des tâches, la machine à laver, je connais tous les programmes maintenant* » (Denis, 42 ans, un an de chômage). « *On a toujours partagé les tâches domestiques, moi je passe l'aspirateur, elle époussette, moi je fais la vaisselle, elle la lessive, et les courses et le jardinage, on le fait ensemble. On essaye de beaucoup partager et ça n'a pas changé depuis qu'on est tous les deux au chômage* » (Paul<sup>6</sup>, 47 ans, 6 mois de chômage). En revanche, la conjointe d'un Compagnon au chômage augmente souvent son investissement dans le travail, puisqu'elle devient la principale apporteuse de ressources, avec les pressions de son statut de 'chef(fe) de famille'. « *C'est pas mal de pressions pour ma femme, il faut qu'elle assure dans son boulot* » (Christophe, 39 ans). Cela peut éventuellement renverser les rôles, le conjoint se plaignant de sa faible disponibilité. « *Ma femme veut qu'on continue à vivre, donc il faut aller au restaurant, au ski. Moyennant quoi, elle n'arrête pas de travailler et elle non plus ne sait pas prendre de vacances !* » (Christophe, 39 ans, 6 mois de chômage).

Ce modèle égalitaire est cependant plus facile à tenir quand le couple n'a pas encore d'enfant, et l'arrivée d'un enfant peut bouleverser la configuration familiale. Par exemple, Théo (32 ans), directeur de clientèle dans la publicité et sa femme cadre financier, qui s'étaient rencontrés dans la même école de commerce, étaient sur un modèle 'égalitaire'. Pendant une année consacrée à un projet de création d'entreprise, il a largement participé au travail domestique et a assez bien vécu cette absence d'emploi. Il revendique d'ailleurs les valeurs du 'nouvel esprit du capitalisme', centré plus sur l'épanouissement personnel au sens large et non sur des valeurs carriéristes, sur le modèle de son père. « *Le travail n'est pas pour moi un moyen de m'épanouir, il est juste là pour m'apporter un bien-être matériel.* » Mais depuis qu'elle a accouché, sa femme recherche un emploi dans un secteur moins chronophage que l'audit, afin de mieux gérer ses horaires. « *Elle veut profiter de son bébé.* » Théo est poussé à accepter un CDD de deux mois, dans le secteur publicitaire, à la demande de sa femme (« *La venue de l'enfant lui donne une envie de choses stables.* ») et de ses parents (« *Ils s'inquiètent un peu pour ça : "Tu as un enfant maintenant", le discours classique quoi* »). Il sait pourtant que la publicité est un secteur où l'on ne compte pas son temps. « *Ça*

---

<sup>6</sup> L'avantage de cet entretien est qu'il a été réalisé conjointement avec Paul et sa femme, qui étaient tous les deux au chômage. A moins qu'ils aient majoré tous les deux l'investissement de Paul dans le travail domestique, cet entretien semble prouver que les hommes ne font pas que « dire » qu'ils ont changé...

*va être un rythme infernal.* » Ils glissent progressivement vers une configuration plus traditionnelle. Moins voir son fils, qui a seulement 15 jours, lui semble inéluctable. « *J'en ai déjà profité 15 jours, c'est pas mal ! Et j'en profiterai la nuit, parce que c'est moi qui suis chargé du biberon de 3h du mat* » (Théo, 32 ans).

Par contre, si leur compagne n'est pas en état de conserver le statut de 'chef d'orchestre', ces hommes sont capables de prendre la relève. Ainsi dans le cas de Régis (56 ans), sa femme est gravement malade et ne peut désormais plus se déplacer. Il prend donc en charge toute l'organisation domestique, et essaye de concilier sa recherche d'emploi avec ses responsabilités d'homme au foyer. « *En général, ça me gêne pas de l'aider, dans la mesure où je peux, de passer l'aspirateur, de faire la vaisselle, d'étendre le linge, de repasser, de faire les courses. Je ne fais pas semblant de l'aider en général, mais là de toute façon, je n'ai pas le choix. En ce moment, dans le couple et dans la maison, c'est moi qui gère, ma femme fait ce qu'elle peut et ma fille m'aide aussi un peu* » (Régis, 56 ans). Pierre aussi assume seul les tâches domestiques, car sa femme s'est cassée la jambe et est donc immobilisée pendant trois mois. « *Je suis actuellement toujours coincé entre ma famille et ma recherche d'emploi, ma femme s'étant cassé la jambe, je suis obligée de subvenir à cette carence momentanée, enfin ça me plaît, je gère complètement la maison : je fais le ménage, les courses, la bouffe, j'accompagne les enfants à l'école, je les récupère, ce soir après j'emmène ma fille au dessin à 5h30, donc je peux pas dire que j'ai pas beaucoup de distractions en dehors* » (Pierre, 45 ans).

Moi, elle m'aime pour autre chose ...

De manière flagrante, ces hommes compagnons ne parlent pas de tensions conjugales plus fortes, et n'évoquent pas non plus la peur du divorce. Comment expliquer cette différence avec les Chefs de famille ?

Pour les hommes ayant pour modèle le Compagnon, leur salaire et leur métier ne sont pas les seuls atouts de séduction ; leur disponibilité, leur écoute, leur soutien quotidien, le partage de nombreuses activités quotidiennes avec leur compagne comptent aussi fortement dans leurs relations de couple. On pourrait peut-être parler d'une complicité plus grande liée à la proximité des tâches et des représentations. Le chômage leur permet donc d'être plus disponibles, ce qui en général est apprécié les premiers mois, car cela s'oppose au rythme de travail intensif antérieur. Leur conjointe les conforte dans l'idée de 'remettre le travail à sa place', à côté d'autres activités permettant l'épanouissement personnel, que ce soit les enfants ou d'autres activités. « *Ma femme est ravie, parce qu'elle me voit plus, elle pense aussi que*

*mon bilan professionnel est plus intelligent que les 8 mois dans la société, où j'ai eu une vie de dingue » (Frédéric, 40 ans). « J'ai une femme exceptionnelle, elle a une forme de conception, de vie, qui fait que tout ça pour elle ... elle a un mode de réflexion qui fait que pour elle, c'est secondaire. Elle a une confiance dans le futur, on va avoir un troisième gamin, donc avoir un gamin quand on est au chômage, c'est signe que quelque part, il y a autre chose » (Christophe, 39 ans). « Ma femme a vraiment été adorable, c'est super important aussi, elle m'a dit : J'ai confiance en toi, et sur le plan financier aussi, elle m'a dit : Ne t'inquiètes pas » (Adam, 24 ans). Malgré cela, ces Compagnons savent que leur image dans la relation de séduction peut être abîmée par cette épreuve du chômage. « Au niveau de l'image, c'est pas évident, ma femme qui est assimilée fonctionnaire a du mal à admettre qu'on puisse être mis au chômage quand on est compétent, mais elle est bien obligée de le prendre en compte... En plus, j'avais un certain statut, un certain salaire, avec un certaine image de marque, il y a eu une certaine dévalorisation qui s'est faite » (Régis, 56 ans).*

De plus, comme nous avons vu que les difficultés financières jouent fortement sur les relations conjugales, l'effet de la diminution du revenu du mari se fait moins sentir quand les deux conjoints sont actifs, en tout cas les premiers temps. Le dialogue conjugal est aussi plus facile, car ces hommes demandent conseil à leur compagne pour reconstruire leur projet professionnel. « On en discutait très souvent ensemble, on partageait les moments biens et les moments moins biens, et à un moment on s'est dit : Voilà, on va repartir sur une autre piste » (Théo, 32 ans). « Les projets, on les a décortiqués ensemble, elle m'a dit : Je te vois bien là-dedans, et pas là-dedans, j'ai tenu un peu compte de ses avis et j'ai fait mon classement aussi par rapport à ça » (Denis, 42 ans).

Comme la conjointe est active, le projet professionnel doit obligatoirement être négocié à deux, notamment par rapport à la mobilité géographique, à l'acceptation d'être un 'couple à distance' au moins pendant les six premiers mois. Christophe se considère comme mobile, même s'il a acheté une maison il y a quatre ans et qu'il lui reste 11 ans de crédit. « Moi je suis mobile, mais ma femme c'est autre chose ! Elle resterait au départ sur Marseille, elle ne sera mobile qu'à partir du moment où le poste est validé, parce que ça ne sert à rien qu'elle démissionne pour se retrouver de nouveau en galère deux ans plus tard » (Christophe, 39 ans). Denis avait envisagé lui aussi la mobilité, mais finalement il préfère rester dans la région, car sa nouvelle femme a un poste stable de comptable dans une grande entreprise, qui vient de passer aux 35h. « Quand j'ai vu à un moment donné que sur la région, je ne trouvais pas grand chose, il fallait bien prendre une décision pour ailleurs. Les postes

*étaient intéressants, mais les avantages et le salaire ne suivaient pas. On s'est dit : C'est pas la peine que j'essaye, la différence de salaire qu'on va perdre, parce que pour elle, le temps de retrouver un job, ça peut prendre 6 mois, ça peut prendre un an, faut absolument que cette perte soit comblée par mon salaire à moi, ça le comblait pas, donc on a laissé tomber »* (Denis, 42 ans).

### Renforcer la présence du père pendant cette parenthèse

Quand étaient en emploi, les Compagnons en général s'investissaient surtout dans les jeux et l'éducation, les sports et les promenades avec leurs enfants, notamment le week-end, plus que dans les soins quotidiens. Pour être des pères présents, ils avaient en général réduit leurs propres activités sociales et de loisir, pour consacrer presque tout leur temps libre à leurs enfants. *« Avant j'étais très sportif, je faisais le championnat de triathlon, j'avais monté le club de triathlon à IBM, mais dès que j'ai eu des gamins, j'ai tout arrêté, je me suis occupé de mes gamins tout le temps qui me restait »* (Christophe, 39 ans). La paternité est pour eux porteuse d'un statut additionnel au sens de M. Ferrand (1984). Ainsi Régis est un père moderniste, alors qu'il est le plus âgé de notre échantillon (56 ans). Quand sa fille était nourrisson, il était chef d'une petite entreprise et préférait la garder avec lui dans la maison – entreprise, plutôt que de payer une nourrice, pendant que sa femme institutrice en école privée travaillait. Il s'est aussi beaucoup investi dans son éducation sur le modèle du père éducateur, en accord avec ses valeurs catholiques. *« J'ai été 18 ans dans des associations de parents d'élèves, comme président, secrétaire ou trésorier, et actuellement n'ayant plus d'enfant à l'école, je participe à la gestion de l'établissement. [...] Je l'ai fait par souci des enfants, de s'occuper des enfants, je considère qu'il est logique de pouvoir les suivre dans leur scolarité »* (Régis, 56 ans). Bien qu'ayant eu longtemps des responsabilités de chef d'entreprise, il se dégageait toujours du temps pour ses activités associatives de parent d'élève. *« On prend le temps, on s'organise, le temps vous savez, c'est le temps que l'on se donne, si vous avez programmé cette réunion, vous vous arrêtez à l'heure... En plus j'ai, je crois, une certaine prédisposition à gérer l'urgence, je suis très organisé »* (Régis, 56 ans).

Certains utilisent cette période de chômage pour renforcer leur présence et leur disponibilité auprès des enfants, surtout quand ils sont en bas âge, ces derniers étant en général très contents de cette nouvelle situation. Deux pères dans notre échantillon se retrouvent avec un mode de vie considéré comme typiquement féminin, et un autre se prépare à le faire quand son fils va naître. Ainsi, Christophe essaye d'intercaler sa recherche d'emploi

entre les tâches domestiques<sup>7</sup>, la garde du plus petit (2 ans) et les horaires scolaires du plus grand (4 ans), tandis que sa compagne, cadre territorial, voit son travail prendre de plus en plus de place, sur un modèle plus 'masculin'. « *Le plus petit, je m'en suis toujours occupé, le changer, le laver, l'emmener chez la nourrice le matin, c'était moi. Je leur consacrais tout mon temps libre, quand il était libre. [...] Ils sont heureux d'avoir leur père pour eux. J'ai regagné la confiance du plus grand, qui ne voulait plus me voir, ni me parler quand je travaillais beaucoup. Ce n'est pas nous qui les retrouvons, parce qu'on ne les a jamais perdu de vue, mais ce sont eux qui nous retrouvent et ils sont contents* » (Christophe, 39 ans). Ceci montre bien que les positions de genre sont construites dans un rapport social, et que l'on peut parfois assister à des 'mobilités de sexe' (Daune-Richard, Devreux, 1992)<sup>8</sup>.

Cet investissement dans leur rôle de père semble aller dans le sens de l'évolution actuelle des opinions des hommes des jeunes générations, même si on peut débattre sur la mise en pratique de ces opinions. Une enquête sur les cadres membres du Mouvement des Cadres et dirigeants Chrétiens (Grelon, Chamozzi, 1995) montre qu'ils sont plus conscients des tensions entre activité professionnelle et activités familiales : les hommes sont 39 % à admettre que leurs rapports vie professionnelle / vie familiale sont difficilement équilibrés et même 17 % à avouer que leur vie professionnelle les porte à sacrifier leur vie familiale ou privée. Mais dans ce cas, l'effet génération est peut-être moins fort que l'effet de la religion, le catholicisme valorisant la famille comme espace d'épanouissement personnel. Une enquête sur la place et le rôle de la femme (Bozon, Laufer, Villeneuve-Gokalp, 1995) montre que les opinions des jeunes hommes (25 à 34 ans) face à leur rôle de père semble évoluer. Dans l'hypothèse de vie en couple avec un enfant de moins de 3 ans, les hommes envisagent plus facilement que les femmes que les deux parents travaillent à temps partiel (25 %) et sont moins favorables à une réduction ou une interruption de la mère (53 % des hommes contre 61 % des femmes). En moyenne, les jeunes hommes semblent modifier leurs priorités dans la vie, puisqu'ils mettent en priorité vivre une bonne relation de couple (75 %, au même niveau que les femmes 77 %) et avoir le temps de s'occuper de leurs enfants (58 %, toujours inférieur aux femmes 71 %), devant réussir sa vie professionnelle (41 % contre 26 % seulement pour

---

<sup>7</sup> Difficilement conciliable par exemple au niveau de la planification des activités, comme le montre son arrivée en retard d'une heure et demie à notre rendez-vous, la baby-sitter s'étant décommandée au dernier moment, argument que l'on aurait plus au départ imaginé avancé par une femme que par un homme.

<sup>8</sup> « L'idée de mobilité de sexe veut signifier que, dans ces mouvements, des individus biologiques peuvent adopter des comportements sociaux qui les rapprochent de la catégorie sociale de sexe opposée et donc se déplacer par rapport aux enjeux du rapport social de sexe » (Daune-Richard, 1992, p. 14).

les femmes). Mais cette moyenne cache bien sûr des disparités entre les classes sociales et entre individus au sein d'une même classe sociale.

Le plus jeune père de notre échantillon, Adam (24 ans), est par exemple très clair sur ce point : il ne veut pas sacrifier sa vie familiale à sa vie professionnelle. « *Je veux trouver un boulot dans lequel je puisse me réaliser, dans lequel je puisse m'amuser, me réaliser, dans une entreprise sereine, dans lequel je puisse faire des choses intéressantes, mais sans jamais sacrifier ma vie familiale. C'est hors de question, gagner 20 000 balles à 50 ans, ça me fait pas peur, c'est déjà bien 20 000 balles, je n'ai pas du tout comme objectif d'exploser. Ah si je peux exploser, avoir un super salaire et la super bagnole qui va avec, tout en ayant une vie familiale, un rythme de vie tranquille, aucun problème. Moi je me suis marié jeune, j'ai choisi un rythme de vie stable, avec un enfant, que je veux voir grandir, pour moi ça n'a pas de prix* » (Adam, 24 ans). Ainsi par exemple, pour concilier son projet professionnel avec celui de sa compagne (enseignante venant d'avoir un poste fixe), et son envie d'être présent dans l'éducation de son fils, il cherche un emploi de commercial sur Marseille, avec si possible peu de déplacements en dehors du département.

Les 'jeunes pères' (pères d'enfants en bas âge) aimeraient d'ailleurs, sans trop y croire, que la réduction du temps de travail leur permette d'être plus présents auprès de leurs enfants lors de leur retour à l'emploi. « *Moi je veux la semaine de 4 jours, quitte à partir très tôt et revenir très tard, mais j'ai trois jours où je suis vraiment là. Je n'ai pas attendu 40 ans pour ne pas le voir grandir mon fils. [...] Je pense que ça peut se négocier, c'est dans l'air du temps, avec les 35h, la semaine de 4 jours, on ne va pas travailler 70h par semaine jusqu'en 2050 !* » (Denis, 42 ans). Même dans le cas d'un projet de création d'entreprise, la condition sine qua non pour Denis est des horaires compatibles avec une vie de famille équilibrée. « *Si je reprends un restau, ça sera un restau ouvert que le midi, où je bosserais entre 10h et 17h, dans une zone industrielle où j'aurais tous mes week-ends et toutes mes fêtes. Si demain, je crée une entreprise, ça ne sera pas 24h sur 24* » (Denis, 42 ans).

Pour Denis, ce projet de vie correspond aussi à un bilan de la quarantaine, un recentrage vers plus de qualité de vie et moins de réussite professionnelle. Cette désacralisation du travail au profit de l'épanouissement personnel est en plus encouragée par tous les consultants spécialisés dans la recherche d'emploi cadre. « *Quand tu es jeune, tu as envie de gagner de l'argent rapidement, de monter, mais tu arrives à un certain moment de ta vie où ça ne t'intéresse plus. L'argent j'en ai gagné, des responsabilités j'en ai eu, qu'est-ce que je vais avoir de plus ?* » Mais ce qui est problématique, c'est que sa femme comptable

aimerait elle aussi travailler moins pour profiter de son bébé. *« Je pense que si j'avais un emploi, elle prendrait une année sabbatique, en plus après elle travaillerait à mi-temps certainement. Parce qu'à 40 ans, pour elle aussi, c'est son premier enfant »* (Denis, 42 ans).

Cette crise de la quarantaine sur la signification du travail ne semble pas être spécifique à Denis. Pour Hugues, la volonté d'équilibrer vie professionnelle et vie familiale s'explique surtout par son envie de préserver sa vie conjugale, pour ne pas répéter toujours la même erreur. Selon lui, les horaires intensifs dans un cabinet d'expertise - comptable sont responsables de l'échec de son premier couple (avec une informaticienne dans une SSII). Il sait désormais qu'il doit participer au quotidien pour soulager sa nouvelle compagne active (gérante d'une PME), qu'il a rencontrée depuis deux ans. Il rêve donc d'horaires 'normaux' pour éviter des tensions au sein du couple. *« Pendant les 10 ans de cabinet d'expertise comptable, par période, je travaillais 12h par jour, 7 jours sur 7, et j'ai foutu ma vie familiale en l'air. Quand vous ne faites que travailler, votre conjoint n'a pas toujours envie de vous attendre et de ne plus vous voir. [...] A mon âge, j'aimerais travailler 8h par jour, j'en ai marre, cultiver mon jardin, arroser mes tomates »* (Hugues, 43 ans). Et éventuellement avoir un enfant...

Pierre, le chercheur contrarié qui n'a pas réussi à vivre de l'océanographie, et a fait une carrière 'alimentaire' dans l'informatique, cherche lui aussi un sens à sa vie. Sa volonté d'équilibrer vie professionnelle et vie familiale semble s'expliquer surtout par son insatisfaction professionnelle, car son projet de reconversion vers sa 'vocation' semble progressivement un échec. *« A l'heure actuelle, je n'aurais pas d'enfants, ça serait dramatique, ma vie ne signifierait plus rien, parce que ce que j'ai entrepris au niveau scientifique, en dehors de ce que j'ai écrit et publié, ça s'est traduit par un échec, car ça n'a pas débouché sur un métier. L'informatique, il m'en reste pas grand chose, que de l'argent finalement ... et puis une culture informatique quand même. [...] une certaine compréhension de la société de l'information qui se dessine actuellement. Mais en dehors de ça, ma vie ne signifie rien, je pense que le signifiant de la vie, on commence à s'y pencher à 45-50 ans. [...] Travailler à temps partiel, c'est une idée séduisante, parce que je fais partie des gens qui ne vivent pas pour travailler, mais pour goûter la vie, pour être gourmand de tout ce qui se fait et pas obligatoirement que ce soit rémunéré, et en plus j'ai perdu espoir de trouver un boulot sur lequel j'éprouve un réel plaisir intellectuel »* (Pierre, 45 ans).

On peut s'interroger sur les conséquences de cette modification de l'horizon temporel et du rapport à l'emploi de ces cadres. S'ils retrouvent un emploi, arriveront-ils à accepter

l'investissement au travail demandé par l'entreprise, s'ils ne sont plus certains qu'il sera récompensé par une carrière ? Ils vivront peut-être plus ce 'sur-travail' sur un mode contraint, surtout s'ils sont en CDD, ce qui modifie le sens de leur investissement professionnel. Des entretiens avec des cadres ayant retrouvé un emploi après une période de chômage permettraient de vérifier cette hypothèse. Ces cadres masculins pourraient-ils revendiquer la pratique 'd'heures normales' de travail ou en tout cas ressentir une tension entre les différents investissements temporels, familiaux et professionnels, sur le modèle des cadres féminins (Laufer, 1998) ?

### Père au foyer, un statut impossible ?

Si dans notre échantillon, trois hommes sont attirés par l'idée d'être père au foyer, ils savent que ce modèle alternatif n'est pas valorisant et ni valorisé, par leur entourage familial (femme et enfants) et par les normes sociales. Christophe par exemple ne peut envisager de pérenniser cette place, car un couple à double carrière signifie une certaine protection par rapport aux aléas du monde du travail. *« M'occuper d'eux à temps plein, ça serait bien, mais le poste de ma femme peut être remis en cause tous les ans, on ne sait jamais ce qui peut arriver. Si ma femme était fonctionnaire, avec un salaire stable effectivement je pourrais me dire, je prends mon temps, je m'occupe de mes gamins, ça fait du bien. »* En plus, l'image du Père au foyer n'est pas valorisante selon lui pour les enfants. *« Ca me culpabilise, parce que j'ai l'impression de partir sur un système que je n'ai jamais voulu, parce que garder ses enfants, c'est bien, mais le problème, c'est l'image ... comment vont-ils me percevoir si je me plante ? Je ne pense pas de toute façon pouvoir être père au foyer, je suis un homme d'idées et d'actions »* (Christophe, 39 ans). Il pense notamment que sa participation à l'AVARAP et à une base emploi d'une caisse de retraite lui permet de sortir de chez lui, car il ressent un certain 'enfermement' dans le foyer. *« Je me sens à l'étroit chez moi, heureusement qu'il y a [cette base emploi de ma caisse de retraite], les consultants que je vais voir ... J'avais des projets de télétravail, car j'ai un ordinateur chez moi, mais je ne peux pas rester tout seul, je ne supporte plus ! »* (Christophe, 39 ans).

Pierre par contre revendique le droit d'être un Père au foyer, mais ce projet se heurte au désir de sa femme qui aimerait elle aussi rester au foyer. *« Au départ, on a quelque part une honte de dire qu'on est au chômage, mais actuellement je commence à l'assumer, parce que j'ai regagné un statut que j'avais perdu, je suis vraiment l'homme-clé de la maison, je fais tout : la bouffe, la vaisselle, les courses ..., et même c'est trop, parce que je passe plus de temps à gérer ma maison qu'à gérer ma recherche d'emploi. Si le statut d'homme au foyer*

*était accepté par les autres, je suis partant. Mais quand j'en parle, ça fait rire* » (Pierre, 45 ans). Dans cette négociation conjugale, il est conscient que ce sera sans doute sa femme qui gagnera le droit de rester élever ses enfants, conformément aux normes de la division sexuée du travail. *« Ma femme trouverait ça normal de rester au foyer, elle a travaillé deux ans de plus que moi parce qu'elle a commencé plus tôt, elle a en plus donné un an de sa vie pour que j'aie fait ma formation à Paris, donc elle se verrait bien faire une pause pendant que moi je retourne travailler. Quand je lui propose l'inverse, elle n'est pas d'accord »* (Pierre, 45 ans). La plus petite (9 ans) par contre semble très heureuse d'avoir son père à la maison disponible. *« La petite n'y voit que son intérêt, c'est de son âge, je suis disponible pour elle, pour le dessin, pour les promenades... On a ri la semaine dernière, parce je lui expliquais que si on ne retrouvait pas du boulot sa mère et moi, on n'aurait plus d'argent. Elle m'a répondu : C'est pas grave, moi j'en ai ! »* (Pierre, 45 ans).

O. Schwartz (1990) avait montré que des chômeurs ouvriers pouvaient investir le rôle de père au foyer, mais ne l'avait pas relié à la division familiale du travail antérieure à la perte d'emploi. De plus, les cadres ne s'investissent pas dans le rôle de père au foyer en raison de l'abandon de la recherche d'emploi (comme c'est le cas des ouvriers), mais se situent plus dans une problématique de conciliation entre recherche d'emploi et famille. Ainsi, Denis profitera éventuellement de son chômage pour faire 'père au foyer temporaire' en attendant de retrouver un emploi. *« Si je ne trouve pas un boulot avant qu'il naisse, je vais faire un stage de nounou. On l'inscrira seulement à la crèche quand j'aurais un job. Donc là, je lis Parents, j'ai acheté deux ou trois bouquins, je vais faire un stage chez des amis qui ont des bébés, le langer, lui donner le biberon, le sortir, tout ça »* (Denis, 42 ans). Cette perspective lui fait assez plaisir, puisque c'est son premier enfant à 42 ans et qu'il veut être plus disponible, et parce qu'il considère cette situation comme temporaire.

Mais le Père au foyer n'est pas un statut valorisé, et certains qui expérimentent cette place de façon temporaire supportent mal la pression des normes sociales sur la 'place du père', que ce soit à la sortie de l'école ou dans les interactions avec les voisins. Même Pierre n'assume pas son statut temporaire de père au foyer par rapport à ses voisins. *« Le matin, je sens mes voisins qui me regardent et se posent des questions, parce que je suis le seul homme qui emmène sa fille à l'école. On sait très bien que les gens parlent dans votre dos : qu'est-ce qu'il fout ? Avant sa voiture bougeait, maintenant, tous les matins, tous les midis, je le vois avec sa fille ... le poids du regard des autres, c'est énorme »* (Pierre, 45 ans). Sa fille de 14 ans a d'ailleurs honte que ses deux parents soient au chômage, car cela entraîne un problème d'image par rapport aux autres enfants du quartier. *« La grande ne veut pas qu'on dise qu'on*

*est au chômage, elle veut pas que sa copine dont les deux parents travaillent l'apprennent, elle a une sorte de pudeur par rapport à un handicap physique, ou moral ou social, par rapport au chômage » (Pierre, 45 ans).*

### Le nouveau modèle du 'grand-père' à temps plein

La remise en question de l'identité masculine ne semble pas se poser de la même manière par contre dans les relations avec les petits-enfants. Alors que le père au foyer n'est pas accepté socialement, le grand-père qui s'occupe beaucoup de ses petits enfants est très valorisé. Les deux exemples de Paul et de Régis montrent bien que ce n'est pas une question d'âge biologique, mais de configuration familiale. Paul à 47 ans est un grand-père très jeune, car il s'est marié à 30 ans avec une femme divorcée de 4 ans son aînée qui avait déjà deux grands enfants, et a donc 4 petits-enfants. *« J'ai l'impression de me préparer psychologiquement à la retraite, contrairement à avant, où c'était une grosse rupture, mon père avait fait une dépression nerveuse, car il ne savait pas quoi faire. Moi au contraire, si je pouvais me mettre en retraite, je le ferais, j'ai assez de quoi m'occuper : mes petits-enfants pour qui je construit des chambres en ce moment et qu'on a tous les week-ends, ma maison, mon jardin, mon jogging ... » (Paul, 47 ans).* Mais comme lui et sa femme sont tous les deux au chômage, après avoir tenté l'aventure de la création d'entreprise pendant deux ans, la perspective de la retraite est quand même assez éloignée...

Régis est par contre un papa âgé, parce que lui et sa femme institutrice ont mis des années avant de réussir à avoir une fille grâce à une fécondation in vitro. A 56 ans, malgré ses trois ans de chômage, Régis doit rester combatif pour sa fille de 18 ans qui va passer son bac, s'il ne veut pas l'angoisser sur son avenir et pouvoir lui financer ses études à l'université. *« Elle est dans son projet à elle, elle est dans sa vie avec ses copains, la vie étudiante quoi. Je ne crois pas qu'elle s'inquiète. [...] Ma fille part du principe que si on est battant, on trouvera du travail et d'après ce que je vois, c'est vrai. Si on reste à se lamenter, à larmoyer, je ne trouve pas de travail, gnagnagna ... Pour commencer, il faut se lever le matin de bonne heure, et pas à 10h, si on se lève à 10h, c'est fini. Si on ne garde pas des contacts avec des gens de l'extérieur, c'est fini » (Régis, 56 ans).* Mais après deux ans de projets de création d'entreprise, un an de retour en formation, il doit lutter contre la dépression qui le guette et trouve du réconfort dans un réseau chrétien d'écoute pour les chômeurs.

Si la disponibilité et la présence sont des qualités valorisées pour un père, son apport de ressources par un travail demeure quand même une condition nécessaire pour être considéré comme un ‘bon père’<sup>9</sup>.

### **2.3. Un père se définit par des ressources et un travail...**

Un trait commun de ces pères cadres, quel que soit leur modèle (Chef de famille ou Compagnon), est qu’ils attachent un point d’honneur au confort matériel de leurs enfants, à préserver leur niveau de vie antérieur.

#### **Préserver le niveau de vie et les études des enfants**

Quelle que soit leur configuration, ces couples sacrifient en général leurs sorties culturelles, leurs loisirs, pour ne modifier en rien les activités extra-scolaires de leurs enfants, ni leurs vacances. Ils ne veulent surtout pas que leurs enfants intériorisent le déclassement social de leurs parents. Ainsi même en difficultés financières, les parents sont prêts à investir dans la scolarité de leurs enfants, comme dans des écoles privées, afin de ne pas modifier les destins professionnels de leur progéniture. *« Je suis inquiet pour ma retraite, ça c’est sûr, mais surtout pour mes enfants, même s’ils ne font pas une grande école, j’aimerais leur donner une dimension internationale. Même si on a des amis à droite à gauche, USA, Bruxelles, Allemagne, Chine, de toute façon, ça a un coût »* (Christophe, 39 ans). *« Pour moi, c’est extrêmement important qu’elles ne le ressentent pas, de leur dire tu manges aussi bien tous les jours, tu vas à tes activités, pour toi ça n’a pas varié. Par contre on fait des sacrifices sur nos propres activités, je voulais faire des arts martiaux, je le fais pas, on voulait partir en voyage, on ne le fait pas, parce qu’on ne sait pas de quoi l’avenir sera fait »* (Pierre, 45 ans). Je retrouve donc ici les mêmes résultats que l’enquête sur la précarisation des cadres (Pichon, Bitard, Faure, 1999). Si le chômage de longue durée les amène à diminuer leur train de vie, à accepter le déclassement (en terme de statut et de salaire), la priorité est de maintenir l’investissement dans les études des enfants (Pichon, Bitard, Faure, 1999).

Même s’il veut être un père disponible, à 24 ans, Adam est très angoissé par son chômage, parce qu’il vient juste d’être papa et a pris un crédit assez élevé pour sa maison qui est en construction (8.000 F par mois). Il vit donc très mal le chômage de transition des adultes, qui pour lui est complètement différent du chômage de primo-insertion. Il essaye

---

<sup>9</sup> Une étude sur les pères divorcés concluait d’ailleurs ainsi. « La pression productive augmente dans la société industrielle et la nécessité d’avoir une identité professionnelle, un travail stable est nécessaire à l’affirmation du rôle du père. Lorsque les pères sont marginalisés du marché de l’emploi, la dégradation du lien paternel peut aller très vite » (Bertaux, Delcroix, 1990).

pourtant de se convaincre que le chômage est désormais une expérience ‘banale’, ce que le lui répètent tous les consultants, mais il n’assume pas vraiment cette situation. *« J’ai des collègues de promo qui ont mis entre 3 à 5 mois pour trouver ce qu’ils voulaient à la sortie, mais quand tu sors de l’école, tu ne t’es toujours pas habitué à un train de vie, tu n’as jamais bossé, tu n’as jamais gagné d’argent, tu es toujours sous le régime étudiant, tu as généralement papa et maman derrière, c’est pas très choquant. Tandis que là c’est le vide, tu te dis : J’ai un petit bébé, bon ma femme travaille heureusement, mais il y a une peur matérielle tout simplement. Et puis aussi une remise en cause de soi. Tu n’assures pas. [...] Même si je sais maintenant qu’un licenciement peut arriver à tout le monde, même si je sais que je ne vais pas rester dix ans au chômage, c’est affolant »* (Adam, 24 ans).

Quelle que soit leur ‘place’ dans la configuration familiale, les Compagnons comme les Chefs de famille arrivent difficilement à s’octroyer du temps libre, ce qui reflète leur ‘éthique du travail’.

### La culpabilisation du temps libre et l’éthique du travail

Même s’ils savent qu’ils ne peuvent pas rechercher un emploi 24 h sur 24, ces hommes s’autorisent rarement à interrompre leur recherche d’emploi pour se délasser ou se cultiver. Certains n’osent pas augmenter leur temps de loisirs par ‘éthique du travail’, pour être en accord avec l’image du ‘cadre-en-recherche’ véhiculé par tous les intermédiaires de l’emploi. Le poids du regard des autres est aussi prédominant, puisque pour éviter le stigmate du ‘chômeur-assisté’, ils ne peuvent prendre du ‘bon temps’ pendant cette période. Les Compagnons semblent là encore relativement avantagés par rapport aux Chefs de famille, car en raison de l’activité de leur femme, ils conservent un rythme semaine / week-end. Ce qui ne leur ôte cependant pas un sentiment de culpabilité.

Les Chefs de famille en général n’augmentent pas leurs activités de loisirs, voire les diminuent, bien qu’ils se doutent qu’ils en auraient besoin. Etre en dehors des rythmes sociaux ‘normaux’ entraîne souvent une culpabilité forte et une incapacité à se détendre et à s’offrir des moments de repos ou de loisirs. C’était le temps de travail qui définissait a contrario le temps libre et lui donnait son véritable sens. La recherche d’emploi semble envahir les autres temps sociaux, car elle exerce un poids psychologique constant, ces hommes disent avoir beaucoup de difficultés à ne pas y penser 24h sur 24. *« Ca occupe même mes loisirs, mentalement c’est sûr, psychologiquement, je suis bridé, très perturbé, même quand je fais du vélo, au lieu de penser à autre chose, je pense : Si je faisais ça, ou ça ... »* (Jacques, 43 ans). Simon par exemple s’offre du loisir en cachette, comme par exemple une

balade dans la semaine, afin de ‘respirer’. Sa femme et sa belle-famille (qui habitent tous dans la même rue) sont tous très vigilants sur les éventuels signes de découragement. « *Même la lecture de romans, ma femme trouve que c’est un signe d’abandon, pour elle il faudrait que je lise de la littérature de conseil sur le chômage tout le temps, mais c’est humainement impossible ! Mais je sens qu’elle me regarde quand je lis au lit, elle s’inquiète, elle a peur que je baisse les bras* » (Simon, 49 ans). Les activités de loisirs peuvent elles aussi diminuer mécaniquement par la diminution du niveau de vie, ce qui peut avoir des répercussions sur la sociabilité (diminution des réceptions, des sorties au cinéma, au restaurant, en week-ends, des vacances entre amis ou en famille). « *Ca a beaucoup affecté notre mode de vie, avant on allait tout le temps au restau, au ciné, au théâtre, en week-ends à la montagne... Maintenant, je m’autorise seulement de faire un peu de sport, pour garder le moral, et une séance de cinéma tous les 15 jours... Je pense que c’est ça qui me pèse terriblement, devoir compter mes sous !* » (Gilles, 47 ans).

Pour s’extraire du domicile conjugal et conserver sa ‘place’ d’homme, les Chefs de famille pourraient se réfugier dans le sport, en compagnie d’autres hommes. En effet, le sport peut être un moyen de se rassurer par rapport à sa virilité, de retrouver un ‘entre soi’ masculin. « Ersatz nécessaire sur le plan de la reproduction de l’idéologie : le sport sert à inculquer les valeurs de virilité, de compétition, d’esprit sportif nécessaires à la perpétuation de l’ordre social » (Falconnet, Lefaucheur, 1975, p. 43). Le golf, le tennis, le club de foot ou le groupe de cyclistes peuvent être un refuge pendant une période de chômage, ou de retraite, un peu de la même manière que le café est un moyen pour les ouvriers d’avoir un espace de sociabilité masculin. Dans ces relations masculines, les sujets de conversation seront légers, futiles, moyens de s’évader de ses soucis. Les hommes entre eux semblent très pudiques, il ne faut surtout pas se laisser « à pleurnicher » (Charles, 54 ans), car les hommes ne pleurent pas. A part éventuellement une fois, très rarement, se confier à son très bon ami, pour lui demander conseil. « Le copain, c’est le témoin et le gardien de la masculinité, le garant de l’ordre viril - et chaque homme est un ‘copain’ pour les autres ... » (Falconnet et Lefaucheur, 1975, p. 159).

Ceux qui se réfugient dans des sports masculins ou solitaires, sont plutôt ceux qui commencent à se décourager. Au bout de deux ans de chômage, Philippe qui faisait au départ du vélo seul s’est intégré à un groupe de cyclistes qui font du vélo en semaine, entre hommes. « *Au niveau des loisirs, on fait des balades en vélo, c’est un groupe d’amis auquel je me suis joint, j’en faisais tout seul dans mon coin, je m’y suis immiscé subrepticement, il y a quelques mois, ils ont du temps, ils travaillent à la RTM, ils sont conducteurs de bus ou de métro, donc ils travaillent parfois le matin ou l’après-midi, ils ont beaucoup de temps dans la semaine.*

*Hier, dimanche, on a fait une sortie en famille, on a fait une belle randonnée, c'était sympa, on a fait 50 km dans la journée* » (Philippe, 40 ans). Certains cependant s'offrent un peu de temps pour 'respirer' avant de commencer leurs recherches, comme Nicolas, divorcé, qui s'est consacré pendant trois mois à sa passion : la chasse. « *J'ai pris trois mois pour souffler et me faire plaisir, j'aime bien la chasse, donc je suis allé chasser la grive, je me suis fait ma saison de chasse, je me suis fait plaisir, tout en réfléchissant à ce que j'avais envie de faire de ma vie* » (Nicolas, 43 ans).

Par contre être en couple avec une compagne active permet de conserver le rythme semaine / week-end, et de maintenir sa consommation de loisirs en raison du relatif maintien des ressources. Mais la culpabilisation du loisir est toujours très forte, malgré les encouragements de leur compagne à la détente. « *Je bricolais, mais j'ai arrêté, car je me culpabilisais, je me disais : Si je fais ça, c'est que je ne fais pas ma recherche d'emploi ! Ma femme pourtant me force, me dit de prendre mon temps, de faire aussi des choses constructives, mais je n'y arrive pas. [...] Mais je vais essayer de me remettre au vélo, on m'a conseillé étant donné mon passé sportif de rééquilibrer l'aspect énergie et cérébral, je suis trop cérébral* » (Christophe, 39 ans). « *Quand j'étais en activité, je faisais pas de sport, j'avais pas le temps, je ne fais rien de plus, rien de moins non plus, tout ce que je faisais avant, je continue à le faire. Avant je faisais de la randonnée en association, mais mon épouse est enceinte, donc c'est plus possible. En ce moment, on bricole, on range nos affaires, puisqu'on débarrasse le grenier pour y aménager la chambre du bébé* » (Denis, 42 ans). Même Théo, jeune cadre de 32 ans (qui est papa depuis seulement 15 jours), qui tient un discours très convaincant sur la relativisation de la valeur-travail, ne s'est pas vraiment autorisé du loisir en semaine pendant son année consacrée à son projet de création d'entreprise. « *C'est idiot, c'est pas logique, j'aurais dû en profiter pour faire des activités, mais j'avais un peu cette culpabilité de me dire : C'est pas normal. Je voulais me mettre à faire des percussions, mais c'était toujours : Pas maintenant, plus tard, dès que je recommence à bosser, c'est idiot !* » (Théo, 32 ans).

Qu'ils soient plutôt Chefs de famille ou Compagnons, les amis semblent finalement assez annexes dans le mode de vie de ces cadres, dont les activités de loisir étaient, et restent, plutôt centrées sur le foyer<sup>10</sup>. « *Ma vie tourne pas autour des amis. Ma famille oui, ma femme,*

---

<sup>10</sup> Cette caractéristique semblait également spécifique du mode de vie des managers anglais. "For many men, the weekends are fully occupied in gardening, taking the children out, helping their wives with the shopping, visiting their parents, or catching up on office work. Friendship cannot flourish unless some time and interest are invested in it ; yet many of the managers have little time and few interests apart their work. For those men

*mes enfants, c'est le centre de ma vie, mais pas les amis ! C'est annexe* » (Charles, 54 ans). En raison de leurs horaires de travail élevés, les activités dans la semaine, le soir étaient souvent impossibles, et les activités de week-end étaient réservées à la famille, surtout quand les enfants sont petits. « *Comme j'avais pas d'heures en semaine, c'est difficile de faire une activité en salle, du karaté ou du judo, ça m'aurait plu, ça me plairait toujours, mais ... Je fais uniquement un peu de VTT le week-end* » (Jacques, 43 ans). En raison des horaires dans la grande distribution, par exemple Cédric qui était pourtant un grand sportif a progressivement tout arrêté : le ski, la randonnée, la boxe française et faisait seulement des longueurs de piscine pour essayer de perdre les kilos en trop liés aux dîners d'affaires. « *C'était déjà très physique comme boulot, j'avais pas besoin de faire du sport pour garder la forme, par contre j'ai progressivement perdu la ligne... J'essaye d'ailleurs de me remettre en ce moment à la piscine, ça me fait du bien* » (Cédric, 39 ans). Les divers déménagements peuvent également expliquer que les amis soient dispersés dans diverses régions, voire divers pays, et que les loisirs quotidiens soient plutôt consacrés aux enfants.

Avoir des activités de loisir enrichissantes à côté du travail semble pourtant permettre d'éviter de tomber dans le 'chômage total' et la dépression qui s'ensuit. Au bout de deux ans de chômage (mais ponctué de nombreuses périodes de travail au noir comme dessinateur - projeteur), François (50 ans) essaye de conserver du temps pour se consacrer à ses hobbies, un peu sur le modèle d'un Artiste. Ce passionné de techniques invente et dépose des brevets, sculpte, peint, dessine des plans de construction ou de rénovation de maisons, ce qui est très valorisant par rapport à sa famille et à ses amis. « *Même en travaillant, je garde mes activités à côtés : peindre, sculpter, faire du vélo, de la natation, mais ça je le fais même en travaillant, donc je continue. J'ai un tableau en cours, faut que je le termine, j'arrive pas à le terminer* » (François, 50 ans). Il attend d'ailleurs avec impatience la retraite, qui lui permettrait de s'investir dans ses hobbies, sans culpabiliser sur le temps libre. « *Faut être clair, si je pouvais avoir un revenu sans travailler et que je puisse faire mes passions, peinture, sculpture, des créations, je n'hésiterais pas. Si vous me dites, y a une somme de x francs qui va tomber tous les mois, il faut être franc et honnête, je prendrais. C'est vrai qu'il y en a qui ne vivent que par le travail, c'est ce que je croyais jusqu'à y a pas longtemps... Mais à 50 ans, on fait un le bilan de sa vie, et de sa carrière, il me reste peut-être 5, 10, 15 ans, ou peut-être zéro, donc essayons de faire quelque chose qui ait un peu plus de sens ... enfin qu'est ce qui a du sens ? Enfin, on va pas philosopher, ça ne sert à rien. Mais avant on vit pour la famille, les enfants,*

---

*who play sport the common activity might lead to close friendships. Yet it seems as though it is often the activity, rather than the relationships, which is valued" (Pahl, Pahl, 1971, p. 159).*

*après les enfants sont grands, on les voit partir et ça fait un pincement au cœur, ça fait mal, ça ne fait pas plaisir » (François, 50 ans).*

Le seul homme de notre échantillon qui semblait faire plus d'activités avec ses amis qu'avant la période de chômage s'est révélé être un célibataire, ce qui rejoint l'enquête « Emploi du temps » de l'INSEE, selon laquelle les chômeurs seuls semblent s'octroyer plus de sorties et rester moins chez eux que les chômeurs vivant en couple (Maurin, 1989). Au bout de deux ans de chômage, à 47 ans, Raphaël sort beaucoup plus que quand il était en poste, il se sent « *beaucoup plus libre, plus disponible* ». Il pense d'ailleurs avoir 50 % de ses amis qui sont aussi en recherche d'emploi, ils s'organisent des sorties le soir pendant la semaine, « *il ne faut surtout pas rester chez soi* ». Pendant cette période, il a repris par deux fois le 'statut d'étudiant', en faisant deux stages longs de formation : stage d'anglais (6 mois) et stage de management qualité (1 ans), et espère pouvoir retrouver un poste d'ingénieur dans un bureau d'études. Il n'a pas diminué le rythme de ses activités, par contre il a désormais des loisirs moins coûteux : de la voile, de la marche à pied, mais plus de ski ou de voyages. « *C'est vrai que je fais un peu moins de soirées chez moi, en plus petit comité, ça n'est plus des repas pantagruéliques, c'est juste l'apéritif !* » Mais même avec ses amis, il parle très peu de sa recherche d'emploi. « *Quand je vois mes copains, à chaque fois, c'est : Tu as trouvé un job ? Non. Ben moi non plus, alors on va faire de la voile demain ? Il faut pas non plus pleurer sur son sort, hein !* » (Raphaël, 47 ans).

### Le bénévolat : une activité pour les retraités, pas pour les chercheurs d'emploi

Ces hommes ne peuvent imaginer s'investir dans le bénévolat pendant cette période de chômage, car l'activité de recherche d'emploi devrait leur prendre autant de temps, sinon plus, que leur activité antérieure de travail. « *Moi je pense qu'une recherche d'emploi, si vous la faites vraiment, psychologiquement ça vous occupe tellement que vous ne pouvez faire que ça ! Maintenant si la recherche d'emploi, c'est la lecture du journal le matin, vous pouvez faire du bénévolat, mais les cadres, non !* » (Jacques, 43 ans). Les activités caritatives pourraient en plus leur rappeler la menace de la 'chute' dans la pauvreté, surtout pour les cadres autodidactes. « *Faire du bénévolat ? Non, surtout si c'est pour m'occuper de gens pauvres, je touche déjà pas grand chose, ça me mettrait le moral à zéro !* » (Jean, 46 ans). Les cadres diplômés ont d'ailleurs une position ambivalente par rapport au bénévolat, valorisant l'engagement associatif et culturel, mais imaginant que les normes sociales le leur interdisent. « *J'aimerais faire du bénévolat, mais je ne peux pas, parce qu'on me demanderait ce que je*

*fais là au lieu d'aller bosser, ce n'est pas ma place. J'en ferais peut-être plus si cette activité était reconnue, valorisée » (Gilles, 47 ans).*

D'autres ne pensent pas avoir besoin de faire du bénévolat pour trouver une 'activité de substitution' pour lutter contre le sentiment d'inutilité et d'isolement social. « *Faire du bénévolat ? Ca dépend du caractère. J'étais à une réunion de chercheurs d'emploi la dernière fois, et un cadre de 45 ans m'a dit : 'Ah la la, j'ai failli me mettre une balle dans la tête !' et les autres en face qui disaient : 'Ah mais non, faut pas faire ça, faut rentrer dans des associations, etc ...' Moi je ne suis ni association, ni balle dans la tête, c'est pas mon caractère » (Charles, 54 ans). Certains arrêtent même les activités bénévoles qu'ils faisaient quand ils étaient actifs, en raison de la difficile programmation de l'emploi du temps dans une recherche d'emploi. Paul faisait ainsi du bénévolat avec sa femme. « *On faisait du bénévolat, du 'patterning', c'est-à-dire s'occuper d'enfants poupées de chiffon, par la rééducation, les aider à faire fonctionner leurs muscles. On voudrait en refaire, on avait arrêté quand on a créé notre entreprise, car on n'avait plus une minute à nous. Mais le problème du bénévolat avec des enfants, c'est qu'il faut absolument être là, ils ne comprennent pas si vous êtes absents, donc ça n'est pas vraiment compatible avec une recherche d'emploi à temps plein. Comment vous faites si vous avez des entretiens, des stages ? » (Paul, 47 ans).**

Par contre, à partir de 50 ans, souvent ces hommes imaginent le bénévolat comme une occupation pour la retraite, sur le nouveau modèle de la retraite citoyenne (Guillemard, 1991), qui permet à ces hommes de garder un 'droit à l'extérieur' et une existence sociale. « *Si j'avais un bénévolat à faire, j'aimerais apprendre à lire à des personnes qui le souhaiteraient et même à des enfants ou des adultes. Parce que ça représente une profession que j'ai jamais pu faire, j'aurais désiré être instituteur, même pas professeur, instituteur... Faire du soutien scolaire, ça me plairait bien, ou en maths, parce que ça c'est mon métier aussi. Et aussi de l'écoute téléphonique, du soutien psychologique, mais je ne sais pas si j'en ai les compétences. Je réserve ça pour la retraite, je m'occuperai, ne vous inquiétez pas » (Charles, 54 ans). « *Mais par contre, si on était en retraite, on s'y investirait à fond, plusieurs jours par semaine, ensemble, ça donne vraiment l'impression d'être utile » (Paul, 47 ans). On retrouve donc bien la distinction déjà remarquée par D. Schnapper entre le statut social légitime de retraité et le statut difficile à légitimer de chômeur. « Le jour où ils seraient à la retraite le bricolage, la promenade ou la pêche constitueraient des activités dignes de ce nom, c'est-à-dire conformes au statut de retraité. [...] La retraite est un statut social inférieur à celui de travailleur, mais elle a le mérite de ne pas remettre en cause personnellement les individus » (Schnapper, 1994, p. 82).**

## Chapitre 3

### **Les femmes cadres au chômage : comment rester autonomes ?**

Après avoir examiné la manière dont les hommes cadres 'expérimentent' le chômage, il me semble particulièrement intéressant de comparer leur expérience avec celle des cadres féminins. Celles-ci se situent en effet toujours entre deux modèles de référence contradictoires : la Fée du logis qui se consacre aux autres, et notamment à ses enfants, et la Femme autonome qui cherche à s'accomplir personnellement. « Tant au plan psychologique qu'au plan pratique, l'investissement dans la carrière se présente encore pour les femmes comme un **dilemme** permanent où la femme se sent souvent partagée entre une identité professionnelle qui trouve sa source dans l'entreprise et une identité de femme qui ne peut s'actualiser complètement qu'au travers des rôles privés » (Laufer, 1982, p. 17). F. Belle (1991) appelle d'ailleurs ces deux modèles de référence, « la cadre maternelle » (la famille prioritaire, le travail doit permettre de 'concilier') et la « femme de l'organisation » (le travail est prioritaire, la famille est 'organisée' en fonction). La plupart des femmes ingénieurs diplômées étudiées par F. Belle (1991) se situent entre ces deux modèles, sur le mode de l'ambivalence, du conflit ou du clivage.

Ce rapport à la carrière des cadres féminins se différencie à la fois suivant le contexte professionnel (fonction, secteur d'activité, culture organisationnelle de l'entreprise), mais également en fonction de la configuration familiale. La carrière des cadres en France est en effet fortement fondée sur la disponibilité totale vis-à-vis de l'entreprise, en terme d'horaires et de mobilité géographique. L'investissement dans la carrière est donc facilité par l'absence d'enfants et devient de plus en plus difficile à assumer à partir du troisième enfant. Pendant longtemps, les femmes cadres arrivaient à faire carrière au prix du sacrifice de leur vie privée (célibat ou absence d'enfants), mais désormais, elles veulent réussir à 'concilier' les deux facettes de leur identité. Cette conciliation ne se réalise pas sans difficultés, en raison des rapports sociaux de sexe auxquels elles sont confrontées, que ce soit dans l'entreprise ou au sein de leur famille. « Si on peut constater qu'un nombre croissant de femmes souhaitent s'impliquer à des postes de haut niveau dans l'entreprise, manifestant ainsi un certain goût du

pouvoir, elles demeurent pourtant confrontées, plus que les hommes dans l'état actuel des choses, au 'bricolage' incessant de la conciliation vie privée / vie professionnelle » (Laufer, 1998, p. 59).

Ces femmes se sont battues et ont parfois beaucoup sacrifié pour accéder à un travail valorisant et à des responsabilités, elles ont intégré le monde du travail sur le mode masculin de la carrière continue sur un emploi à temps plein. On peut donc imaginer qu'elles vivent elles aussi difficilement leur réintégration dans le foyer à la suite d'un licenciement. La menace du repli vers le rôle de femme au foyer ne se pose cependant pas de la même manière si l'on est une célibataire, une femme mère de trois enfants avec un mari lui-même cadre supérieur ou dirigeant, ou une femme divorcée élevant seule ses enfants ! Pour comprendre le vécu du chômage des femmes cadres, il me semble donc essentiel de les replacer dans leur configuration familiale, qui n'est pas une donnée statique, mais une construction dynamique liée à l'histoire antérieure du couple et aux trajectoires professionnelles des deux conjoints.

Je montrerai tout d'abord que les femmes en couple, essayent par leur activisme dans la recherche d'emploi d'échapper à l'enfermement dans le rôle de femme au foyer qu'elles rejettent. Etre en couple avec un Compagnon semble d'ailleurs rendre cette épreuve plus facile, dans le sens où il soutient moralement et même matériellement cette revendication au droit au travail. En revanche, les Chefs de famille ne comprennent pas cette quête d'autonomie, leur rappelle le statut secondaire de leur 'salaire d'appoint', ce qui peut générer des tensions conjugales.

Dans un deuxième temps, j'étudierai le cas particulier des 'femmes en solo' (Kaufmann, 1999), en dissociant les mères seules des célibataires sans enfants. La situation des Chef(fe)s de famille mono-parentales me semble particulièrement dramatique, car le chômage remet en question l'équilibre financier, mais également le mode de vie de ces femmes. Sur un mode masculin, elles justifiaient souvent leur forte 'absence' et leur délégation du travail domestique et de l'éducation des enfants par leur apport de ressources. Le chômage est donc à la fois un déni de leur identité de Femme autonome et un rappel de leur condition de 'mère seule'. L'épreuve du chômage est d'autant plus angoissante que l'on a des personnes à charge, qui sont dépendantes de ses 'ressources', que ce soient des parents âgés ou des jeunes enfants. L'absence de personnes dépendantes dans le cas des célibataires révèle a contrario l'importance de ce facteur pour la majorité des hommes, mais aussi pour une proportion grandissante de femmes divorcées.

A l'inverse, les 'célibattantes' me semblent vivre l'épreuve du chômage plus comme une aventure dans laquelle elles partiraient à la 'quête de Soi'. Ces célibataires, qui sont déjà dans une trajectoire d'autonomie, s'emparent du discours du 'nouvel esprit du capitalisme' autour du changement, de la reconversion, à la fois pour se prouver des choses à elles-mêmes et pour trouver leur épanouissement personnel. L'absence de responsabilités familiales me semble donc être une condition *sine qua non* pour 'désacraliser le travail' (Méda, 1995) et vivre un 'chômage inversé' (Schnapper, 1994). Elles vivent le chômage comme un retour en adolescence, à tout âge, ou une 'année sabbatique', en adoptant le mode de vie d'une 'adolescente attardée'. Si l'adolescence est le 'moratoire' entre l'enfance et l'âge adulte (Galland, 1999), âge de tâtonnement et d'expérimentation, où l'on peut encore changer sa vie, où il n'y a rien d'irréversible, alors cette période semble progressivement déborder considérablement l'adolescence (au sens de tranche d'âge) pour concerner aussi les adultes, quand ceux-ci n'ont pas de responsabilités familiales<sup>1</sup>.

Ces configurations familiales sont bien sûr dynamiques, puisqu'une 'célibattante' peut devenir une femme en couple si elle rencontre son Prince charmant, et qu'une femme en couple peut se retrouver également chef(fe) de famille mono-parentale si son couple n'a pas résisté aux aléas de la vie à deux. J'utiliserai des exemples du passé de chacune de ces femmes pour illustrer ces configurations idéal-typiques, sans pouvoir strictement les classer dans une typologie statique.

Cette partie est fondée sur un nombre plus limité d'entretiens de femmes (11 seulement, contre 23 pour les hommes), ce qui rend plus visible à mon avis le statut ambigu de la 'représentativité' des cas particuliers dans un échantillon qualitatif. Je dois avouer qu'au départ, mon échantillon était composé uniquement de cadres masculins. Mais sur les conseils d'A-M. Daune-Richard, selon qui la sociologie des rapports sociaux de sexe ne peut se faire sans une véritable comparaison sexuée, j'ai interviewé dans un deuxième temps des cadres féminins, afin de faire émerger similitudes et différences. Pour limiter les interprétations abusives, j'ai essayé de toujours contrôler mon interprétation en la comparant avec la littérature sur le rapport au travail des femmes en général, des femmes cadres en particulier (Laufer, 1982 ; Belle, 1991) et des femmes cadres au chômage (Laplante, 1996). J'ai également choisi de mettre de nombreux extraits d'entretiens, afin que le lecteur puisse se

---

<sup>1</sup> « Certains auteur-e-s ont qualifié de post-adolescence les reports de l'entrée dans la vie adulte observés à l'époque contemporaine, mais on y devine aussi une transformation de la vie adulte elle-même encore mal comprise [...] Cheminer côte à côte, voyager ensemble, partir chacun et chacune de son côté, prendre des chemins différents ; telles sont les métaphores fréquentes exprimant une nouvelle conception des rapports inter-individuels » (Lemieux, 1996, p. 46).

faire sa propre interprétation. Je considère d'ailleurs ce chapitre plus comme des pistes de réflexion et des hypothèses qu'une véritable analyse aboutie, qui aurait demandé un échantillon plus conséquent.

### **3.1. La menace ou la tentation du foyer pour les femmes en couple**

Les femmes cadres en couple reflètent à mon avis le mouvement d'individualisation qui imprègne désormais également la famille : elles veulent 'vivre ensemble', mais à condition que chacun (parents et enfants) puissent y trouver autonomie et épanouissement personnel (de Singly, 2000). Le chômage est donc en général vécu douloureusement, car il s'oppose à leur quête d'autonomie, leur lutte par rapport à la subordination, tant par rapport au mari qu'aux enfants. La tentation de se lancer dans une maternité existe cependant pour les jeunes femmes, même si la précarité financière n'incite pas à ce genre de projet. Par contre, contrairement aux hommes, le chômage ne semble pas mettre en péril leurs relations de couple.

#### **Les femmes cadres dans les couples à double carrière : jusqu'à quand ?**

Les femmes cadres en couple dans notre échantillon vivent souvent avec des hommes cadres, professions intermédiaires ou professions libérales, et elles vivent fortement la difficulté de la double carrière, surtout quand elles sont mariées à un homme traditionnel. Tant qu'ils n'ont pas d'enfant, il est encore possible de penser que chacun peut faire carrière de son côté, comme le pensaient Théo et sa femme (32 ans tous les deux), mais l'arrivée du **premier enfant** révèle que ce défi est très difficile à relever. Plusieurs études sur l'insertion des jeunes diplômés ont déjà montré que l'arrivée du premier enfant signifie un coup d'arrêt pour la carrière des femmes, alors qu'il signifie un investissement supérieur dans son travail pour un jeune cadre à potentiel d'environ 30 ans<sup>2</sup> (Couppié, Epiphane, Fournier, 1997 ; Ferrand, Imbert, Marry, 1999).

La première possibilité pour gérer un couple bi-actif est d'essayer de trouver des métiers moins prenants en temps ou dont les horaires sont plus malléables (comme agent immobilier pour Julie plutôt que directrice de communication). Des postes d'**experts** ou de cadres spécialisés dans les fonctions administratives permettent de mieux contrôler ses horaires. Sylvie (31 ans) a accepté au départ un poste de juriste à la direction juridique d'une grande société d'assurances pour se faire une première expérience professionnelle à la sortie de son DESS, et pensait ensuite viser les grands cabinets anglo-saxons de conseil juridique et

---

<sup>2</sup> « L'âge de sélection des cadres à potentiel se situe entre 30 et 40 ans » (Laufer, 1998, p. 59).

financier. *« Je ne trouvais pas ça tellement prestigieux comme poste »*, donc elle envoie des candidatures. Elle envisage aussi de reprendre un DEA, puis une thèse, pour tenter la voie de l'enseignement supérieur et donne des TD à l'Université de Jussieu pour voir si ce métier l'intéresse. Mais après avoir rencontré son futur mari, technico-commercial non-cadre souvent en déplacements, elle commence à regarder son poste différemment, même si elle pense qu'elle pourrait avoir plus d'ambition. *« Ce poste, je commençais à en voir les avantages, car à terme, il permettait de concilier assez aisément un travail intéressant qui évoluait quand même parce que la société évoluait à l'international en rachetant des sociétés, un nouveau pan d'activité auquel j'étais très associée. Et puis il permettait de concilier une vie professionnelle et personnelle, et puis après familiale. Ils commençaient à parler d'aménagement des horaires, de la semaine de quatre jours, c'était déjà dans l'air du temps. Mon futur mari travaillant beaucoup, rentrant tard, et ayant des horaires de travail très étendus, je me suis dit : C'est pas mal de pouvoir partir pas trop tard et de ne pas avoir trop soucis... »* Elle abandonne également ses charges d'enseignement pour consacrer ses week-ends à sa vie privée.

La deuxième possibilité consiste à prendre un **temps partiel**, notamment le mercredi, ce qui est souvent interprété par la hiérarchie comme un certain 'renoncement' à faire carrière, même si les femmes cadres cherchent à développer un nouveau 'rapport au temps' (Laufer, 1998). Marie (39 ans), mariée à un ingénieur, considère qu'il faut bien qu'un des deux se sacrifie, surtout quand le couple a envie de fonder une famille nombreuse (ici trois enfants, de 11, 9 et 5 ans). Elle a d'ailleurs toujours considéré que la carrière de son mari est prioritaire, puisqu'elle a démissionné deux fois pour le suivre dans sa mobilité géographique. Elle avait commencé à travailler pendant qu'il était encore élève en école d'ingénieur (Centrale Lille), ce qui leur a d'ailleurs permis de vivre pendant cette période, mais elle démissionne pour le suivre dans son premier poste. Elle le présente à chaque fois comme un choix, son couple étant pour elle prioritaire. *« Si c'est pour vivre séparé, ce n'est pas la peine de vivre en couple, c'est un choix. »* Sa carrière de comptable dans plusieurs PME est révélatrice de la frontière poreuse cadre / non cadre dans ces professions, car suivant les entreprises, et au gré des restructurations, elle peut prendre un poste de comptable non cadre ou avoir une responsabilité de directrice administrative et financière encadrant d'autres cadres. Avant l'arrivée de son premier enfant, elle ne compte pas ses heures, mais ensuite, elle essaye de toujours finir vers 17h. *« Avant je partais au moins à 19h, mais c'est pas pareil quand on est célibataire ou quand on est jeunes mariés, et pas d'enfants, qu'on n'a pas de contraintes, on n'a pas la même vision [...] Maintenant j'essaye de toujours partir à 17h, ça dépend des*

*entreprises, il faut leur donner le pli dès que tu arrives, sinon ils te demandent toujours de rester plus tard. Il faut imposer tes règles dès le début » (Marie, 39 ans).*

Après son troisième enfant, elle n'arrive plus vraiment à 'concilier' vie professionnelle et vie familiale, surtout que son mari participe très peu, sur le modèle du Chef de famille. Même si elle dit qu'il 'l'aide', concrètement il ne fait presque rien, à part les amener au bus le matin. « *Lui c'était le matin, moi c'était le soir, enfin le matin, lui il ne faisait que les amener, moi je veillais à ce qu'ils soient prêts, parce que le plus dur, c'est de les réveiller, qu'ils soient habillés, qu'ils aient déjeuné, qu'ils se soient lavés.* » Elle organise son emploi du temps et les trajets à la minute près, mais pense que comme son dernier enfant a 5 ans, « *le plus dur est passé* ». « *Au début c'était pas évident, ça dépend des étapes ; quand ils sont à la maternelle, j'avais une personne qui les récupérait ; à la crèche, j'avais la possibilité de les récupérer jusqu'à 6h, et quand je finissais à 5h, ça allait, j'avais le temps de les récupérer ; au primaire, je les laissais à l'étude, pour avoir moins de frais de garde, jusqu'à 5h30. J'arrivais juste, je partais à 5h, je fonçais, j'arrivais à l'école à 5h30, je récupérais celle qui était à l'étude, après j'allais récupérer le petit chez la tatie, et après à la crèche, c'était pas évident.* » Elle recherche donc un poste de comptable à temps partiel avec des horaires calés sur les horaires scolaires, en tout cas tant que les enfants sont petits. « *Je veux rester à temps partiel, pour les trois petits, pour l'instant en tout cas.* » Son mari l'aidait plus lorsqu'elle travaillait à temps plein, mais depuis qu'elle a 'choisi' la solution du temps partiel, il peut désormais se consacrer entièrement à sa carrière (d'autant plus qu'il a déjà traversé un épisode de chômage et une faillite après une création d'entreprise). « *Lui, c'est sûr qu'il est plus tourné projet professionnel que moi, moi je suis plus famille, parce que de toute façon il faut bien qu'il y en ait un des deux.* » Elle correspond donc au modèle de la « cadre maternelle » selon l'expression de F. Belle (1991). Mais cette alternative du temps partiel repose sur l'accord de l'entreprise ou sur la recherche d'une entreprise ayant une attitude conciliante par rapport à cette possibilité.

La troisième possibilité consiste à **limiter les naissances**, ne faire qu'un enfant, ce qui permet de mieux gérer sa vie familiale. Annie (45 ans) par exemple, mariée avec un technicien, a choisi de n'avoir qu'un garçon, ce qui lui a permis de continuer à s'engager aussi comme syndicaliste UGICT-CGT et comme bénévole au Secours Populaire. Elle a déjà modifié son projet initial en rencontrant son mari pendant qu'elle était à Sciences Po, parce que « *à l'origine, je voulais être journaliste, reporter de guerre, c'est pour ça que j'avais fait Sciences Po, mais c'est pas vraiment compatible avec une vie de famille, donc j'ai choisi mon mari* ». Mais son choix s'explique aussi peut-être par sa volonté de ne pas se retrouver

complètement au service de sa famille, comme sa mère d'origine italienne, qui a eu 8 enfants, dont deux handicapés mentaux. « *Moi il a fallu que je me batte pour faire des études, je viens d'un milieu très modeste, avec un mère italienne pour qui une femme doit se marier pour servir son mari !* » En plus, son mari aime faire la cuisine, ils partagent beaucoup de tâches domestiques, les courses, le ménage, ils ont des activités de loisir communes et aimeraient pouvoir travailler ensemble (dans l'hôtellerie notamment). Elle n'a donc selon elle jamais ressenti de problème pour gérer sa vie et sa carrière. Son poste de cadre technique dans les assurances lui permettait surtout de sortir à 17h30 tous les jours...

Enfin, la dernière possibilité consiste à faire **une carrière en discontinu**, en s'investissant véritablement dans sa carrière une fois que les enfants ont grandi et sont autonomes. Le récit de vie de Mireille (49 ans) est véritablement construit en deux temps : au début complètement investie dans sa place de Fée du logis, elle décide ensuite de renégocier sa place dans la configuration familiale et de devenir une Femme autonome. Fille d'immigrés italiens (un contremaître, « *un petit chef* » et une mère au foyer), elle arrête ses études après son baccalauréat et commence des petits boulots. Elle s'arrête de travailler après la naissance de sa fille, en 1972, à la fois parce qu'elle ne faisait pas un travail passionnant, et parce qu'elle pensait retrouver facilement un emploi. « *Comme j'étais très peu diplômée, j'ai eu mon bac en 68, c'est pas une référence, j'ai fait des stages de programmeur, parce que c'était la mode, mais ça ne me plaisait pas plus que ça, j'aime toujours pas l'informatique, mais j'étais obligée. Moi j'aurais voulu être journaliste, quelque chose de plus relationnel, ne pas me retrouver dans un bureau, mais j'ai jamais fait ce qui me plaisait, dans tous les domaines d'ailleurs.* » Elle devient alors une Fée du logis, mère de deux enfants dans une grande maison à la campagne, pendant que son mari s'investit dans ses entreprises (de vente et d'installation de matériel électronique). « *J'étais une vraie paysanne, j'ai cultivé le style 'femme au foyer', je faisais tout, les tomates, les pommes de terre, les confitures, je cousais, je recevais énormément ma famille, le seul truc que je m'autorisais pour moi, c'était le sport, mais on avait une super qualité de vie.* » Elle s'épanouit pleinement dans son rôle d'éducatrice. « *Mes enfants n'ont pratiquement pas fait de maternelle, je les ai éduqués moi-même, je savais que les instits étaient bien, mais je préférais les garder. Je les emmenais souvent en vacances, à la montagne, on n'avait aucun problème d'argent, l'entreprise de mon mari marchait très bien à l'époque.* »

Mais à 35 ans, en 1985, elle veut absolument retravailler pour s'épanouir personnellement, ils vendent la maison à la campagne et s'installent de nouveau en ville. « *J'en avais marre, j'étais comme une bougie qui s'étiolait, je n'avais pas d'ami(e)s, je ne*

*voyais personne, je n'étais entourée que de vieux, j'étais vraiment en décalage avec les autres filles de 35 ans... [...] Ma meilleure amie un jour me dit : Tu as la vie qu'on a normalement à 60 ans, tu ne sors jamais, tu ne voyages plus, tu ne vis que pour tes enfants... J'y ai réfléchi et je me suis dit : C'est vrai, ras le bol des pâtés en croûte ! »* Elle reprend donc à 35 ans une formation d'assistante de direction, et par l'intermédiaire d'une mission d'intérim, trouve un poste dans un cabinet de conseil en formation où elle va monter en interne. Elle s'épanouit ensuite vraiment dans le travail. *« J'adorais mon boulot, je m'éclatais... »* Son mari au départ angoisse sur cette quête d'autonomie, parce qu'il a l'impression qu'elle a vraiment changé, même physiquement. *« Avant, j'avais même pas un sac, c'était jogging, baskets, sabots... Ensuite tailleur, collants, cheveux courts, il a complètement angoissé : C'est pas possible, on me l'a complètement changée, elle va partir ! »* Elle regrette d'ailleurs désormais son 'choix' pendant 10 ans. *« J'ai toujours été très présente, mais je crois qu'ils m'ont freinée un peu dans ma carrière, mais je crois que mes enfants passaient avant tout, et donc je ne pouvais pas faire les deux. Enfin, il y a sûrement des nanas qui y arrivent, des superwomen, mais moi pas. »* Cet exemple illustre a contrario que la révolte ménagère ne débouche pas toujours sur la rupture du couple, mais sur la renégociation des places de chacun et qu'elle peut se réaliser après dix ans de vie commune...

La dernière possibilité théorique, que je n'ai cependant pas rencontrée dans mon échantillon étant donnée sa faible taille, consiste à s'investir faiblement dans la vie domestique. Il est possible de déléguer ces tâches à des services marchands, ce qui correspond à la configuration familiale Délégation (femme de ménage, baby-sitter, voire même bonne à temps plein) et demande un certain niveau de vie. Mais il est aussi possible de s'accorder au sein du couple sur des normes du propre et du sale assez extensives et sur un 'service minimum' nécessaire pour assurer le quotidien (peu de temps consacré au ménage, utilisation de surgelés...). Cette attitude serait plus répandue dans les jeunes générations, comme l'a montré l'étude de la 'trame conjugale' à travers l'exemple du linge (Kauffman, 1992).

Lorsqu'elles se retrouvent au chômage, ces femmes refusent de se faire enfermer ou aspirer par le rôle de la « ménagère », surtout si elles ont déjà vécu cette place et s'en sont extirpées par le travail, comme Mireille (ou Nathalie, 35 ans, qui est aujourd'hui divorcée, mais avait vécu un premier épisode de chômage quand elle était jeune mariée).

### Le refus de l'enfermement ménager

Les femmes cadres critiquent le travail ménager, parce qu'il n'est pas valorisant, qu'il est toujours invisible et qu'il ne permet pas d'acquérir un statut social. Mireille qui avait déjà

vécu l'absence de reconnaissance et de vie sociale de la femme au foyer vit très difficilement sa perte d'emploi. « *Le ménage, c'est pas tellement valorisant, je le fais parce qu'il faut le faire, mais c'est pas là dedans que je m'épanouis, pas du tout, je galère, je pestifère...* » Son mari participait davantage au travail domestique depuis qu'elle s'était investie dans son poste de consultante en formation, notamment quand elle avait des déplacements. Mais comme l'entreprise de son mari commence à périliter, elle préférerait qu'il s'investisse davantage dans la sphère professionnelle et moins dans les tâches ménagères. « *Mon mari par contre aurait été un parfait homme au foyer, il adore la maison, le ménage, la cuisine... S'il ne le faisait pas, c'est sûr, je râlerais contre lui, mais quand il le fait trop, ça m'agace, je lui dis : Fais plutôt du commercial pour ton entreprise, ça nous rapporte plus ! C'est un peu surprenant peut-être, mais on n'est jamais content de toute façon, moi je suis une éternelle insatisfaite* » (Mireille, 49 ans). Elle critique désormais les jeunes femmes de son entourage qui s'arrêtent de travailler pour éduquer leurs enfants, choix qu'elle avait justement fait au début des années 1970. « *J'ai des amis, leur fille de 29 ans qui a un DESS de Finances, elle a deux enfants et elle est à la maison, et bien elle commence à péter les plombs. Parce qu'on ait un DESS Finances, un Bac ou un BEPC, le ménage, c'est le ménage, c'est pas valorisant. Elle n'a aucune expérience professionnelle, elle a fait deux gosses et elle se retrouve ménagère ! Moi j'aimerais pas que ma fille fasse pareil !* » (Mireille, 49 ans).

Lorsqu'elle était en couple, Nathalie (35 ans) a vécu l'enfermement dans le rôle de la 'mère au foyer', parce qu'elle est restée au chômage pendant deux ans après la naissance de sa fille. Dans une configuration familiale traditionnelle, son ex-mari (assureur en statut libéral) ne l'aidait en rien dans le travail parental et domestique, et elle a fait une dépression. « *Je ne veux pas rester sans rien faire, il est hors de question d'avoir le statut de chômeur, je le crains comme la peste, parce que je l'ai déjà vécu, je sais comment je me comporte, je ne veux pas recommencer l'expérience.* » Elle s'était retrouvée au chômage dans une nouvelle ville, sans amis, avec un bébé, et a vécu cet épisode comme un enfermement dans une condition dévalorisée. « *Je me suis retrouvée dans une ville que je ne connaissais pas, avec un bébé, sans connaître personne, et sans travail, ça n'a pas été évident. [...] On se renferme, on n'a plus d'envie, on a l'impression de n'avoir rien à dire, on est mal quand on est en groupe, on n'appelle plus ses connaissances, on a l'impression de ne pas avoir de vie, c'est terrible. [...] En plus, la personne avec qui vous vivez se retrouve immédiatement dans un contexte de travail, elle se recrée un nouveau relationnel, et elle ne comprend pas que vous soyez en décalage et le décalage se crée de plus en plus* » (Nathalie, 35 ans). Le rôle de mère au foyer n'est absolument pas un statut de substitution pour elle, elle se définit d'ailleurs à

l'époque comme 'au chômage' et non pas 'au foyer'. *« Tout le monde a besoin d'être reconnu, c'est une question d'orgueil personnel, et quand on a l'impression de ne pas servir à quelque chose, on n'est pas bien. Etre maman, ça ne me suffit pas, parce que même si ça m'apporte des joies, on ne vit pas pour soi, on vit à travers quelqu'un »* (Nathalie, 35 ans).

Dans le cas d'une configuration familiale traditionnelle, le mari Chef de famille a en effet tendance à considérer que l'épouse dispose désormais de plus de temps pour s'occuper de lui et de son foyer. *« Il semble que la majorité des chômeurs mariés bénéficie de l'appui moral de leur femme, alors que le chômage de la femme mariée provoque, au contraire, une occasion de rappeler le statut ambigu du travail féminin »* (Schnapper, 1994, p. 78). Pourtant en couple sans enfants, Sylvie a suivi plusieurs stages de formation (anglais, informatique, marketing - emploi, temps partagé...) et participe à une association de cadres en recherche (l'AVARAP), afin de justifier ainsi des horaires consacrés à sa recherche d'emploi<sup>3</sup>. *« Le stage d'anglais, c'était bien, parce que ça m'occupait, ça me remplissait mes journées, parce que j'avais vraiment l'impression que le temps filait sans que je sache vraiment ce que j'avais fait pendant la journée... »* (Sylvie, 31 ans). Son mari a en effet plutôt une conception traditionnelle du partage des tâches et apprécie finalement bien son non-emploi. *« Il préférerait que je ne travaille pas, même si je sais que pour mon équilibre, j'ai besoin de travailler. Quand j'ai repris ce CDD pendant deux mois, je me suis rendue compte que lorsque je travaille jusqu'à 20h30, mon mari aussi rentre vers 8h30-9h, je vais faire juste des pâtes, ou je cours faire les courses. Tandis que quand je ne travaille pas, je m'organise la semaine pour gérer la maison, en évitant de faire ça le week-end. Quand il arrive le soir, tout est prêt, c'est royal ! »* (Sylvie, 31 ans).

Les femmes cadres au chômage en couple répartissent en général les tâches ménagères pendant la journée et en semaine pour les rendre invisibles et être totalement disponibles pour mari et enfants le week-end (comme les femmes au foyer étudiées par Chabaud-Rychter, Fougeyrollas, Sontonnax, 1985<sup>4</sup>). Au bout de deux ans de chômage, Sylvie essaye cependant de ne pas se laisser envahir en fractionnant le travail domestique dans des plages horaires précises. *« Je m'astreins à les répartir et à ne pas y passer trop de temps, je n'en fais pas le*

<sup>3</sup> « Par contre le chômage rend plus problématique l'articulation du travail professionnel et du travail domestique, car les contraintes générées par la recherche d'emploi sont moins impératives que celles qui proviennent de l'occupation d'un emploi (les activités et les rendez-vous peuvent être reportés, décalés, remis à plus tard) et le travail domestique risque de prendre une place croissante dans les activités quotidiennes » (Demazière, 1999, p. 56).

<sup>4</sup> « L'enquête montre que ces normes sociales réglementant les conditions d'exercice du travail domestique sont profondément intériorisées par les femmes et fondent largement les appréciations qu'elles portent sur leur emploi, ainsi que les caractéristiques de leurs trajectoires professionnelles. Ainsi les stratégies qu'elles élaborent en matière d'emploi du temps visent-elles à dégager des moments où elles sont seules à la maison pour effectuer le gros des tâches ménagères » (Daune-Richard, Devreux, 1992, p. 14).

*matin, je me consacre à ma recherche d'emploi, par contre je fais un petit break entre 12 et 14h30/15h, je fais un peu de repassage, je les fractionne plus qu'avant » (Sylvie, 31 ans). Marie par exemple essaye de faire plutôt le ménage le mercredi, pendant que les enfants sont au centre aéré. « Le mercredi, j'en profite pour faire des choses (qui ne sont) pas intéressantes avec eux, comme du jardinage, des travaux dans la maison, des lessives.... » Le temps partiel qu'elle vient de retrouver est également un moyen de faire les tâches ménagères avant que son mari ne rentre du travail. « Je sais que je veux pas dépasser un certain nombre d'heures, parce qu'il y a le ménage, les courses, j'ai du linge, les devoirs des enfants, c'est pas évident à gérer tout en travaillant... » (Marie, 39 ans).*

Parfois, comme pour les hommes, les premiers mois de chômage sont vécus comme une opportunité de se consacrer de façon temporaire à sa maison, notamment à la décoration et au bricolage. Cela n'est peut-être pas sans lien avec les conditions de départ de l'entreprise. Après son licenciement pour faute grave, et le montage du dossier aux prud'hommes, Marie avait par exemple envie de se consacrer à la décoration de sa maison, ce qu'elle n'avait pas le temps de faire tout en travaillant. Elle regrette presque d'avoir trouvé très rapidement un emploi (au bout de deux mois), car elle n'a pas eu le temps de finir les travaux ! « Lorsque je suis partie, je ne voulais pas chercher tout de suite, je ne voulais pas travailler tout de suite, je voulais faire des travaux dans ma maison, refaire ma cuisine, la déco, mais je n'ai pas eu le temps. Je ne voulais pas commencer trop tôt, mais j'ai eu l'opportunité d'avoir un temps partiel à côté de chez moi, ça ne se refuse pas ! » (Marie, 39 ans). Julie a également vécu comme un échec personnel le fait de ne pas réussir à continuer à travailler à Orléans tout en habitant à Paris, avec un enfant en bas âge. Sans soucis financiers, car son nouveau mari gagne très bien sa vie, elle décide alors de prendre du temps pour sa famille, pour s'investir dans les travaux de rénovation de son appartement, pour se consacrer à sa fille et à son père. « J'ai une amie que j'ai connue au stage de l'APEC, elle m'a dit : je deviens folle, je ne travaille pas, j'ai le moral qui flanche. Elle se sent seule, parce que son mari travaille, ses enfants sont à l'école et elle angoisse. Moi c'est pas le cas, je n'ai pas le temps, tellement j'ai de choses à faire en dehors du travail. Je n'en peux plus, entre ma fille de 4 ans, c'est beaucoup de temps, j'ai toujours le remords de ne pas m'en occuper assez... Et les travaux de rénovation qu'on a finis à Paris et là on pensait avoir fini et on vient juste d'acheter une maison de vacances à retaper... » (Julie, 45 ans).

## Garder son autonomie pour lutter contre la subordination à son mari

Ne plus travailler signifie être dépendante de son conjoint et perdre son autonomie financière, ainsi qu'une marge de liberté (pouvoir envisager la possibilité d'un divorce par exemple). Les études sur le divorce ont montré que l'après-séparation est d'autant plus problématique que la situation antérieure était marquée par la dépendance (Martin, 1997). Une femme sans métier ou avec un petit métier paye ensuite cher ce dévouement à la famille en cas de séparation (de Singly, 1994). La dépendance relationnelle par l'inscription dans un réseau étroit et fermé, uniquement lié aux relations de la famille, risque d'entraîner une solitude relationnelle (Kaufmann, 1994b). La dépendance identitaire par rapport au regard du mari peut entraîner également la dépression. Toutes ces dépendances caractérisent justement en général les femmes de milieux populaires, alors que les femmes de classes moyennes préfèrent conserver leur autonomie.

A 31 ans, juriste diplômée, Sylvie n'avait pas du tout conscience de son autonomie financière, relationnelle et identitaire avant de la perdre. Selon elle, c'est d'ailleurs un des grands enseignements qu'elle retire de cette période. Elle prend conscience de sa dépendance et de sa perte de statut social lors de la signature du bail pour leur appartement. *« Déjà rien qu'en emménageant, pour le loyer, c'était que les revenus de mon mari qui étaient pris en considération, la variable financière rentrait déjà en ligne de compte... et je ne sais pas pourquoi, elle est devenue centrale, alors que je ne l'avais pas du tout anticipé. »* Au bout d'un an et demi de chômage, son mari est également conscient qu'un deuxième salaire leur manque. *« Je pense que lui aussi a constaté qu'un deuxième salaire, ça nous donne une aisance financière, même si nous ne sommes pas en difficultés. Si on veut voyager, ce que nous n'avons pas fait depuis que nous sommes mariés, il faut une source de revenu supplémentaire, ou ne serait-ce que pour acheter une maison, et ne plus être locataire. »*

Au bout de deux ans de chômage, elle se situe plutôt dans une sacralisation du travail, avant tout comme une source d'épanouissement personnel, permettant l'autonomie identitaire. *« Travailler pour moi, c'est une manière de se réaliser, pour moi, c'est vraiment l'équilibre, une source d'échanges, rencontrer du monde, faire quelque chose d'intéressant et dans lequel on se dit : Tiens, j'ai réussi ça, ou j'ai appris ça, ou ça je sais faire, et être appréciée pour ces côtés là aussi »* (Sylvie, 31 ans). Le travail lui apporterait également des relations sociales, d'autant qu'elle vient d'emménager dans une nouvelle ville où elle ne connaît personne. *« Ça me pèse de ne pas voir plus de monde, mais ça ne me pèse pas outre mesure, je ne déprime pas dans mon appartement entre quatre murs. »* Mais elle ne se sent pas non plus isolée,

grâce aux différents stages qu'elle a faits (anglais, informatique, TRE) et surtout grâce à l'AVARAP, où elle s'est vraiment fait des 'copines', à qui elle peut se confier<sup>5</sup>.

Cette quête d'autonomie dans ces différentes dimensions explique à mon avis, pourquoi, de façon assez inconsciente, elles acceptent en général assez mal les conseils de leur mari par rapport à la recherche d'emploi. Elles en discutent beaucoup plus avec des conseillers de l'emploi ou d'autres cadres au chômage qu'avec leur propre mari. « *Je ne sollicite pas ses conseils, parce que comment dire... je ne les prends pas comme une critique, mais presque. J'ai aussi beaucoup de mal à entendre les observations de quelqu'un de proche, je prend mieux les observations de quelqu'un d'extérieur. J'ai beaucoup de mal à accepter qu'on me dise que je ne m'y prends peut-être pas comme il faudrait. En plus on n'a pas du tout les mêmes formations, il est davantage technique et il n'a jamais été au chômage, donc je ne veux pas le solliciter, à tort peut-être* » (Sylvie, 31 ans). Dans les configurations Compagnonnage, elles semblent plus discuter de leurs différents projets avec leur époux, même si elles réalisent leur recherche d'emploi seules. « *Il y a des couples qui ne sont pas faits pour travailler ensemble, nous c'est vraiment le bonheur d'être ensemble, on s'entend très bien, on se complète parfaitement, on n'a pas les mêmes domaines d'intervention, lui est plus technique, moi le côté gestion, et on est tous les deux très bons dans le relationnel. [...] Il n'interfère pas dans ma recherche d'emploi, c'est mon domaine, ce qui n'empêche pas qu'on en parle, même beaucoup et c'est sûr que s'il entend parler de quelque chose, il m'en parlera* » (Annie, 45 ans).

Ayant réalisé toute sa carrière en autonomie (puisqu'elle élevait seule son fils), Julie n'avait pas envisagé au départ que travailler pour son nouveau compagnon indépendant signifiait se situer dans un rapport de dépendance. Elle essaye pendant quelques mois de devenir sa collaboratrice dans son agence immobilière, perdant ainsi son statut de salariée pour celui de conjointe de travailleur indépendant. Elle préférerait désormais recouvrer son autonomie par un emploi salarié pour garder « la bonne distance conjugale » selon l'expression de V. Caradec (1996). « *Quand je suis partie, je me suis dit : Ma vie, c'est l'immobilier maintenant. [...] On est un peu confiné sur nous-mêmes et je ne sais pas si c'est bon pour le couple à long terme, ça a l'air de bien se passer, mais mon métier me manque, quand vous avez travaillé des années... Bon je peux travailler dans l'immobilier, parce que si vous tombez sur une bonne affaire, vous pouvez ne pas travailler pendant quatre ou cinq*

---

<sup>5</sup> Preuve de leurs relations d'amitié, d'eux d'entre elles ont téléphoné pendant les 4 heures de l'interview, pour organiser le co-voiturage pour aller à un stage de 'projet de vie / temps partagé' qu'elles font ensemble et également pour aller visiter une expo sur l'écologie, ce qui correspond au projet de reconversion de l'une d'entre elles.

*mois... Mais j'ai encore l'espoir de retrouver quelque chose, même à mon âge » (Julie, 45 ans). Progressivement, son compagnon a compris son besoin de reconnaissance professionnelle. « Stéphane a senti que j'avais besoin de retravailler dans mon métier, avant il était content qu'on travaille ensemble, ça aussi c'est dur à gérer. Donc ça a mis du temps, le temps que ça mûrisse et qu'il accepte » (Julie, 45 ans).*

### **Garder son autonomie pour sécuriser la famille**

Ces femmes sont aussi souvent conscientes que la configuration familiale traditionnelle, où seul le Chef de famille travaille, est très fragile par rapport aux aléas du marché du travail. Le deuxième revenu est justifié comme un filet de sécurité contre les 'accidents de parcours' qui vont se multiplier dans les carrières des cadres, selon elles, de façon inéluctable. Marie en a déjà fait deux fois l'expérience, puisque son mari ingénieur perd une première fois son emploi et se lance dans un projet de création d'entreprise. Il devient pendant cinq ans PDG d'une chaîne d'hôtels dans le Nord de la France, et est donc en général absent toute la semaine. Marie se retrouve presque dans la situation de mère seule, à assumer la garde des enfants seule la semaine, avec l'aide de sa belle-mère. *« A la fin, pour moi c'était très dur, parce que j'avais les enfants très jeunes, j'ai eu ma fille et son frère avec seulement 28 mois d'écart et j'ai souvent été seule, ça a été un peu difficile. »* Mais son emploi est une garantie contre les aléas de la création d'entreprise, ce qui l'oblige à conserver son poste. *« Mais je ne voulais pas lâcher mon emploi, parce que quand on monte une société, c'est un peu difficile. Ça a bien marché pendant 4-5 ans, mais à la fin, on a déposé le bilan. Après, ça a été difficile de se remettre de ça, surtout pour mon mari. En plus comme il était PDG, il n'avait pas les Assedic. Moi je restais chez X, je ne bougeais plus, en me disant : Pourvu qu'il trouve quelque chose... »* Cette deuxième période de chômage de son mari l'a même obligée à conserver un poste sans évolution professionnelle, afin de ne pas risquer de mettre en péril l'équilibre financier du ménage. *« Je suis restée dans mon ancien poste, même si je n'évoluais pas parce que mon mari est resté au chômage pas mal de temps, donc il fallait bien que quelqu'un travaille »* (Marie, 39 ans). Elle n'envisage d'ailleurs la mobilité externe uniquement quand son mari retrouve un emploi au bout de deux ans de chômage.

Mireille aussi pense désormais qu'il faut que les femmes travaillent, simplement pour la sécurité du deuxième revenu. *« Je crois qu'une femme doit s'auto-gérer, ne pas penser : mon mari a une bonne situation, ça peut changer... »*. L'entreprise du mari de Mireille est d'ailleurs de moins en moins rentable et la perte de son salaire les affecte tous les deux. *« C'est vrai que mon mari est plus angoissé, parce que comme j'étais salariée depuis*

*quelques années, on avait toujours mon salaire fixe, que son affaire marche ou ne marche pas, on était moins inquiets, ça nous tranquillisait. »* (Mireille, 49 ans). Ils cherchent d'ailleurs actuellement à vendre leur maison, trop grande désormais, puisque les enfants vont partir et peu adaptée à leur nouveau niveau de vie, puisqu'ils n'arrivent même plus à financer les travaux pour l'aménager. *« On la met régulièrement en vente, quand les prix augmentent, mais on veut un prix et on n'en démord pas, c'est un capital... Mais de toute façon, 300 m<sup>2</sup> pour deux, c'est beaucoup ! »*

Ce double revenu est d'ailleurs pour Annie une condition permettant d'avoir une bonne qualité de vie et de conserver une vie culturelle. *« J'ai besoin d'avoir un salaire élevé, parce que j'ai envie de ne pas avoir un budget de misère, purement alimentaire. Pour moi, la vie c'est autre chose, c'est la culture, les voyages, le cinéma, le théâtre, l'opéra, les livres, les disques, pouvoir inviter des gens, aller au resto, vivre quoi, c'est même pas bien vivre, parce ne pas avoir ça, c'est mal vivre pour moi. Mais c'est très subjectif, je ne conçois pas d'avoir comme seule vie culturelle la télévision »* (Annie, 45 ans). Mais ce rapport au deuxième salaire, comme nécessité permettant un certain niveau de vie, n'est pas sans lien avec sa quête d'autonomie identitaire. *« L'examen du contexte dans lequel se situe ce type de discours fait apparaître que tout se passe comme si la « nécessité » affirmée par ces femmes d'un deuxième salaire renvoyait avant tout à leur volonté d'être professionnellement actives, et ce, tout particulièrement dans les familles dont les ressources financières - et en particulier le salaire du mari - pourraient ne pas rendre cette 'nécessité' évidente aux yeux de l'entourage. Au bout du compte, ce deuxième salaire a quelque chose à voir avec une idée d'autonomie ou d'indépendance personnelle par rapport à la famille en général et au mari en particulier »* (Daune-Richard, Devreux, 1992, p. 15).

Toutes ces femmes veulent également conserver leur autonomie par rapport à leurs enfants, pour conserver leur identité personnelle, mais également pour leur apprendre l'autonomie, en adéquation avec le nouvel idéal de la famille : 'être libres ensemble' (de Singly, 2000). Pour ces femmes cadres, être mère est une source d'épanouissement, mais ne peut être un statut de substitution grâce auquel elles pourraient envisager de ne plus retravailler. *« Mi-condition, mi-conséquence de la fuite des femmes hors du foyer, le déclin du symbole maternel est certainement l'expression la plus forte de l'évaporation de l'espace social familial »* (Nicole-Drancourt, 1991, p.239).

## Garder son autonomie pour apprendre l'autonomie à ses enfants

Marie peut être considérée comme une « cadre maternelle » qui a privilégié ses enfants et son mari à sa propre carrière. Pourtant, elle n'envisage pas de s'arrêter de travailler, même si elle se culpabilise de ne pas passer assez de temps avec ses enfants. Que ce soit par rapport à son couple ou même par rapport à l'éducation des enfants (une éducation centrée vers l'apprentissage de l'autonomie), elle pense qu'il faut qu'une femme travaille. « *Eux aimeraient que je ne travaille pas, mais je pense que c'est mieux pour eux. Déjà on ne sait pas de quoi sera fait demain, si on divorce ... Il faut qu'on ait chacun son identité, qu'on soit pas ni à leur service, ni au service d'autrui, qu'on ait chacun notre identité et qu'on fasse ce qu'on a envie de faire, c'est aussi important. Pour eux autant que pour nous. C'est vrai que si je travaillais moins, je pourrais mieux m'en occuper, bien que je fasse pas mal de choses, parce que j'ai quand même mon mercredi, et la semaine, ils sont à l'école pendant que je travaille. Et puis il ne faut pas tout le temps être avec eux, qu'ils puissent être libres, qu'ils sachent que nous aussi on a une vie, qu'ils respectent les parents, parce qu'à l'heure actuelle, c'est dur l'éducation, c'est le plus dur métier je pense. [...] Travailler à temps partiel, c'est suffisant, ça permet de concilier* » (Marie, 39 ans).

Le temps partiel (le mercredi libre) lui permet justement de 'concilier' autonomie et disponibilité, de leur offrir un certain nombre d'activités para-scolaires. « *Si je travaillais pas à temps partiel, il y a un tas de choses que je ne pourrais pas leur offrir, comme le théâtre, le judo, ça coûterait trop cher de les faire garder, avec les nourrices agréées* » (Marie, 39 ans). En raison du temps, mais aussi des ressources nécessaires pour éduquer les enfants, Marie a d'ailleurs décidé de n'avoir que trois enfants, alors que son mari en voulait cinq. « *On a construit grand, on a fait cinq chambres, parce qu'on voulait cinq enfants quand on s'est marié, on s'est arrêté à trois et c'est déjà pas mal, on n'en refera pas d'autre. C'est fini maintenant, parce qu'il faut pouvoir assurer, s'occuper d'eux, déjà moi je trouve que j'avais pas assez de temps... Donc au niveau projet de vie, on a ce qu'on voulait, on a construit la maison qu'on voulait, on l'a dessinée nous, on a le nombre d'enfants qu'on voulait, c'est vrai qu'il faut le temps. Philippe aime bien son boulot, donc ce n'est plus qu'une question d'organisation* » (Marie, 39 ans). Cette 'organisation' semble d'ailleurs uniquement la concerner...

Ces « cadres maternelles » considèrent que leur disponibilité est nécessaire pour l'éducation des enfants, que ce soit dans l'aide aux devoirs ou dans la découverte de leurs

'vocation' à travers de multiples activités para-scolaires (qui nécessite un « taxi »)<sup>6</sup>. Dans la catégorie des cadres, la réussite scolaire des enfants est en effet une source de valorisation essentielle des parents (mais aussi de culpabilisation en cas d'échec<sup>7</sup>). Ancienne mère au foyer, Mireille se reproche d'ailleurs maintenant qu'elle considère que ses enfants ont finalement 'raté' leurs études (par rapport à la référence prépas / grandes écoles), de les avoir trop poussés, de s'être trop projetée dans leur propre réussite. « *Pendant les vacances d'hiver, je les inscrivais à l'école de ski, et il fallait qu'ils aient leur étoile ! A 3 ans, il fallait qu'ils nagent, ils ont eu toutes les licences de tennis... C'était les devoirs de vacances, les punitions... J'avais tapé très haut, anglais, allemand, latin, et ma fille a commencé à se ramasser en 1<sup>e</sup> S et après, ça a été l'internat pendant un an, ça n'a pas marché non plus...* » Sa fille à 25 ans vient juste d'obtenir un diplôme privé de prof de gym pour enseigner dans des clubs de sports. Son fils, après avoir essayé un BTS, puis être retourné à l'université en DEUG, vient de rentrer à 24 ans dans une MST Commerce international. Pourtant elle continue sur le même schéma, puisque depuis son licenciement (il y a trois mois), elle s'est plus consacrée aux examens de ses enfants qu'à sa propre recherche d'emploi. « *J'ai tapé leurs mémoires avec une belle mise en page [...]. J'ai accompagné ma fille à toutes ses épreuves, parce qu'elle est très émotive, j'ai été très présente. J'ai aidé mon fils à réviser l'informatique, la comptabilité, il avait horreur de ça !* » (Mireille, 49 ans). A 24 et 25 ans, encore étudiants, ceux-ci reviennent tous les week-ends à la maison et elle ne leur demande aucune participation aux tâches domestiques.

Par rapport au nouveau modèle valorisé de l'autonomie, Mireille se culpabilise d'être trop présente, trop envahissante. Elle se définit comme « *une mère poule* » et essaye de progressivement leur laisser prendre leur envol, aidée dans cette tâche par une psychologue. « *Je ne leur fais pas trop confiance, c'est ce que m'a dit ma psy. Pour moi, ce sont encore mes petits enfants, s'ils sortent le soir, j'ai le portable à côté et je leur interdis de couper le portable, j'ai besoin de les appeler pour me rassurer s'ils ne sont pas rentrés à 3h du mat. [...] Mais je pense que pour eux, comme pour moi, ça serait bien qu'ils partent loin, parce que je les étouffe.* » Par contre, elle reproche à son mari de ne pas s'être assez occupé des

---

<sup>6</sup> « Le modèle de la femme au foyer a pu être sauvegardé dans certaines fractions de classes supérieures. Le développement de l'enfant exige à domicile une psychologue attentive à tous les signes d'une possible perturbation. Le terrain de l'éducation a permis de convertir la 'tradition' de la mère dévouée à ses enfants en un modèle moderniste, approuvé par les pédiatres, celui de la mère chargée des ressources enfantines » (de Singly, 1993b, p. 63).

<sup>7</sup> « L'exacerbation de la concurrence scolaire et la vulgarisation de la psychologie de l'enfant aujourd'hui font de l'éducation des jeunes une source de soucis et de culpabilisation, et réclament un investissement en temps encore inédit de la part des parents. Ceux qui déplorent la démission des parents ignorent qu'aucune société dans l'histoire ne leur a autant demandé » (Cadolle, 2001, p. 27).

enfants, notamment en terme de conseils d'orientation et de suivi de leur scolarité. « *Je lui ai beaucoup reproché, mais il ne se sentait pas, il n'aime pas ça... Même les études, c'est curieux, il ne sait pas, il ne les pousse pas, il les sous-estime peut-être aussi... Il ne se demande pas pourquoi mon fils ne continue pas en fac de droit, pour être avocat, il ne s'est pas posé la question de pourquoi il s'est inscrit en MST* » (Mireille, 49 ans).

Pour Mireille, le chômage arrive en plus à un moment difficile dans la vie d'une femme, car ses enfants vont bientôt quitter le domicile familial. A 49 ans, elle sait qu'elle est considérée comme une 'cadre âgée', alors qu'elle ne se considère pas du tout comme 'une vieille'. « *Moi j'ai 49 ans, je trouve ça très dur, plus dur que pour un homme, il y a une carence d'emploi pour les femmes, car en général les femmes à 50 ans sont rarement cadres... A 50 ans, en plus une femme est vieille, elle est vieille, on la considère... tandis qu'un homme de 50 ans, on va lui confier un poste de direction.* » Elle est très angoissée, « *je suis déprimée* » et a peur de se laisser aller<sup>8</sup>. Mais elle relativise sa souffrance par rapport aux hommes cadres menacés par le divorce ou le cancer, qu'elle a pu rencontrer dans l'espace de la recherche d'emploi. « *Moi je ne suis pas encore dans cette situation : je ne divorce pas, je suis en bonne santé ou alors je suis une malade qui s'ignore.* » Cependant, elle se voit progressivement vieillir et l'accepte difficilement. « *Je faisais beaucoup de sport, mais j'ai très mal à un bras depuis un an, j'ai fait une chute au ski, mais je ne sais pas si c'est vraiment ça ou l'âge... Depuis un an, je ne fais plus rien, et je le vois physiquement...* » Contrairement aux personnes de son âge dans sa famille qui se préparent psychologiquement à la retraite, voire qui choisissent des préretraites progressives, elle ne désire pas s'arrêter de travailler. « *Bizarrement, les gens autour de moi pensent tous à la retraite, moi j'ai pas du tout envie de me retrouver inactive, j'ai envie de retrouver un emploi. Mes sœurs, mon beau-frère, ils ont tous envie de rien faire, je ne comprends pas pourquoi* » (Mireille, 49 ans).

### Les relations entre mères et les enfants inchangées par le chômage ?

Le chômage ne semble par contre pas altérer les relations entre les mères et leurs enfants. La plupart des enfants ont une réaction positive, ce que N. Laplante (1996) avait déjà constaté dans son enquête sur les femmes cadres au chômage. « Les enfants adultes vont soutenir leur mère dans la situation difficile qu'elle traverse. Les enfants plus jeunes éprouvent du plaisir à bénéficier davantage de la présence de leur mère à leurs côtés » (Laplante, 1996, p. 209). Annie par exemple considère que son fils de 17 ans est un soutien et

---

<sup>8</sup> Elle me demandera d'ailleurs si j'ai déjà rencontré des femmes au chômage qui deviennent alcooliques, parce que c'est son angoisse, elle refusera d'ailleurs de boire un verre alcoolisé au café où se déroule l'entretien, « *je ne veux pas prendre de mauvaises habitudes* ».

un encouragement dans cette recherche d'emploi. *« Mais il est génial, parce qu'il a eu une enfance absolument dorée, avec une situation financière avec beaucoup de chances, et maintenant c'est très difficile, et ma fois, ça ne le gêne pas, au contraire, il est très solidaire, il assume, il ne réclame rien, il dit « Non, mais c'est pas grave, je me débrouille ! ». Il voit que j'avais une super situation et que ça a changé, mais bon ... »* (Annie, 45 ans). Mais par contre, elle espère pouvoir retrouver assez vite son niveau de vie pour pouvoir permettre à son fils de mener à bien ses études à l'université et concrétiser son projet de devenir enseignant. *« De toute façon, je me battraï bec et ongle pour qu'il continue à étudier, qu'il continue à étudier, parce qu'il vaut mieux ça que de pointer au chômage, parce que c'est la seule issue. Si on n'a pas compris qu'il faut impérativement avoir ce haut niveau d'études pour avoir cette capacité d'adaptation, on est dans un monde qui évolue très très vite, en permanence, si on n'a pas ça, on est condamné à brève échéance. »* Dans le cas d'Annie, fille d'immigré italien et diplômée de Sciences Politiques, soutenir les études de son fils signifie aussi supporter sa trajectoire de mobilité sociale inter-générationnelle.

Le chômage peut par contre être utilisée par certaines « femmes de l'organisation » comme une occasion d'être plus disponible pour des enfants en bas âge. « En revanche, si la femme au foyer ne constitue plus un statut de substitution acceptable pour les femmes, la maternité, l'importance accordée à l'enfant et à l'éducation qu'on souhaite lui donner, peuvent justifier chez les femmes chômeuses, en tout cas provisoirement, une situation de non-activité professionnelle avec dédommagement financier et compenser la crise créée par la désocialisation » (Schnapper, 1994, p. 153). Ainsi Julie considère qu'elle n'a pas du tout été disponible pour son premier fils qu'elle a élevé seule, privilégiant sa carrière dans la publicité et elle essaye de se rattraper avec sa seconde fille qu'elle a eu à 41 ans. Mais cette 'pause professionnelle' ne peut être que temporaire. *« Elle va à l'école maternelle jusqu'à 16h30, mais ensuite elle est avec moi, je suis là pour elle, et elle apprécie beaucoup, et moi aussi d'ailleurs, parce que je n'ai pas eu ça avec mon fils et je le regrette. Ca c'est fait tout seul. »* Mais progressivement, elle se remet à chercher plus intensivement un emploi de directrice de communication. *« Je suis restée un an comme ça, j'ai pris mon temps, je ne regrette pas du tout d'avoir pris ce temps... Maintenant je peux arrêter »* (Julie, 45 ans). On peut d'ailleurs remarquer qu'elle dit qu'elle peut arrêter son investissement dans la vie familiale pour recommencer à chercher intensivement un emploi, ce qui me semble manifeste d'une hiérarchisation typique d'une femme de l'organisation : la vie professionnelle est prioritaire, la vie familiale doit être organisée en fonction.

Julie rêverait d'ailleurs d'avoir un temps partiel, mais pour un poste de directrice de la communication, ce n'est pas vraiment envisageable. *« J'aimerais, en plus je l'ai déjà fait, mais dans la communication à un poste important, je ne rêve pas trop, à moins que ce soit une PME qui a besoin de communication. Moi j'aurais accepté, parce que ça me permettrait d'être plus avec ma fille et de reprendre mon élan, quand elle grandira, mais on verra bien ce que la vie va nous apporter. »* Par contre cet argument de la disponibilité pour sa fille, qui lui a fait interrompre son emploi à Orléans, ne peut à son avis pas être évoqué en entretien, ni même lors des sessions d'aide à la recherche d'emploi. *« Une psychologue à l'APEC Paris m'avait dit : Je ne comprends pas pourquoi vous n'avez pas continué, Orléans, c'est la porte à côté. Je lui ai expliqué que c'est aussi pour des raisons familiales, je ne dis jamais ça en entretien, je trouve un autre prétexte, je ne peux pas dire que pour ma famille, j'ai renoncé, ça ne se fait pas. Même si les gens savent que la famille, c'est important, et elle le savait, j'ai trouvé qu'elle n'était pas très douée pour une psychologue... »* (Julie, 45 ans).

Les jeunes femmes sans enfants pourraient envisager d'utiliser cette période de chômage pour faire leur premier enfant. Mais la précarité financière dissuade en général de se lancer dans un tel projet. A 27 ans, Bénédicte par exemple serait plutôt tentée par l'idée d'une maternité, mais pour l'instant les conditions matérielles ne sont pas réunies. Son rêve consiste déjà à obtenir un CDI et non plus des CDD courts de remplacement, à chaque fois dans des villes différentes de la région, ce qui l'empêche de quitter le domicile parental et de prendre un appartement avec son copain. Elle vit d'ailleurs comme une régression son retour à 26 ans chez ses parents après avoir goûté à l'indépendance pendant ses années étudiantes. Son parcours est d'ailleurs typique du phénomène actuel de 'sur-éducation' : après une maîtrise de Lettres, un an de recherche d'emploi tout en préparant le concours de professeur des écoles, elle a choisi ensuite un diplôme plus professionnel (DESS de Documentaliste d'entreprise). Son ami, lui aussi diplômé d'une maîtrise de Lettres, s'est lancé également à 27 ans dans un nouveau cycle d'études (assistant(e) social(e)).

Pendant cette période de chômage, elle a vraiment pris conscience en pratique de la centralité du travail et pense désormais qu'elle n'assumerait pas l'invisibilité sociale de la mère au foyer. Alors qu'au départ, en théorie, elle n'était pas opposée à cette idée. *« Maintenant on est reconnu par le travail, alors que paradoxalement il y a de plus en plus de demandeurs d'emploi, mais malgré tout tu es reconnu par le travail, quand tu rencontres des gens nouveaux, la première question, c'est : Qu'est-ce que tu fais toi dans la vie ?, c'est l'identité professionnelle. »* Son attachement au travail se centre autour de deux éléments principaux : *« l'épanouissement personnel d'abord, et l'autonomie financière ensuite. Mais*

*ça m'intrigue, j'aimerais savoir pourquoi le travail a une telle place dans nos vies. Dans la Bible, il y a toujours cette idée de peiner, cette notion de labeur pour subvenir à ses besoins. Mais maintenant, à côté de cette notion financière, il y a aussi cette idée d'épanouissement personnel qui a été obtenue avec les avantages sociaux. Même une femme qui s'arrête pour élever ses enfants, elle va ressentir le besoin de travailler » (Bénédicte, 27 ans).*

Rétrospectivement, après deux ans de recherche d'emploi infructueuses, Sylvie pense qu'elle aurait du faire un enfant au bout d'un an de chômage, au lieu de repousser le projet de maternité une fois la situation professionnelle stabilisée. *« J'aurais du me dire : OK, je cherche un an, mais si au bout d'un an, rien, je fais le break pour faire un bébé. Car là, ça fait un an et demi que je suis là, qu'est-ce que j'ai fait ? J'ai fait un bilan de compétences... »* Mais sa position est ambivalente par rapport à la maternité, car dans les intermédiaires de l'emploi, elle a rencontré d'anciennes mères au foyer qui essaient de réintégrer le marché du travail et qui rencontrent beaucoup de difficultés. *« On repousse l'âge, et puis je vois autour de moi des femmes qui ont fait le choix de s'arrêter pour avoir des enfants et qui ont des difficultés à retravailler ensuite... Mais c'est peut-être aussi difficile pour un employeur de voir une jeune femme de 32 ans mariée sans enfant, et qui tôt ou tard aura un désir de maternité. Même si on lui dit non, la personne ne nous croira pas »* (Sylvie, 31 ans).

Si les femmes cadres en couple peuvent éventuellement utiliser du temps pour être plus disponibles pour leurs enfants, et pour assumer les tâches domestiques, elles n'arrivent par contre pas à s'autoriser du temps pour elles. Ceci reflète bien leur 'éthique du travail', similaire en cela aux cadres masculines, même si elles sont en plus dans une situation de dilemme entre leur vie professionnelle et leur vie familiale.

### La culpabilité à prendre du temps 'pour soi'

Durant la période de chômage, contrairement au discours sur la désacralisation du travail, ces femmes n'arrivent pas à s'octroyer du temps pour elles. Comme l'a déjà montré une enquête sur les effets de la réduction du temps de travail sur les modes de vie, les loisirs des femmes actives sont la plupart du temps consacrés à leur famille, particulièrement quand elles ont des enfants en bas âge<sup>9</sup>. Pendant ses deux mois de chômage, Marie avait seulement envisagé de refaire la décoration de sa cuisine. Qu'elle soit en activité ou au chômage, tout son temps libre est de toute façon consacré à ses enfants et à ses ascendants. *« Avec mes trois*

---

<sup>9</sup> Une enquête sur la réduction du temps de travail avait déjà montré que « d'une façon générale, les loisirs des femmes se confondent davantage avec ceux des autres membres de la famille. Seule une minorité d'entre elles arrivent à prendre du temps pour elles-mêmes en s'engageant dans de nouvelles activités sportives et culturelles » (Anxo, Boulin, Lallemand, Lefevre, Silvera, 1998, p. 18).

*enfants, je n'ai pas une minute à moi, à part de la lecture un peu le soir, mais je ne suis pas très sportive. La semaine, ils ont tous leurs activités, d'ailleurs je pense qu'ils en ont trop, je vais les obliger à n'en garder que deux, parce que moi je ne fais que le taxi. Et le week-end, on s'occupe chacun de nos mamans, car elles ont toutes les deux seules depuis l'année dernière, donc il faut profiter d'elles, on n'a jamais un week-end pour nous. »* Dans son emploi du temps organisé autour des activités scolaires et para-scolaires de ses enfants, il ne lui reste pratiquement plus de place pour voir ses amies pour bavarder. *« Je n'ai même pas eu une heure à consacrer à ma copine, ça fait plusieurs fois qu'on s'appelle, et là je vais être obligée de prendre rendez-vous, sinon je vais encore repousser à plus tard... »* (Marie, 39 ans).

Comme le montrent *a contrario* les exemples de femmes en couples sans enfants, ou avec des enfants âgés, ces femmes cadres n'arrivent pas à s'octroyer du temps libre en semaine, comme les hommes, en raison de leur éthique du travail. Au départ, Sylvie s'était par exemple dit qu'elle allait profiter de cette période pour faire des activités de loisir, du théâtre, de la peinture, mais elle n'arrive pas à se l'autoriser. *« C'est d'autant plus paradoxal que je m'étais toujours dit : Si je ne travaille pas, je ferai de la peinture, mais je n'ai strictement rien fait en deux ans, donc je n'arrête pas de me dire : Il faut mettre à profit cette période pour faire quelque chose de valorisant. Mais je n'arrive pas à concrétiser ces belles paroles, je me dis toujours : Non, je vais d'abord chercher du travail, trouver un travail pour moi, c'est revenir dans la normalité et je ne peux pas m'autoriser autre chose. Au départ, je pensais que c'était des considérations purement financières, mais je crois que ce n'est pas du tout ça... »* (Sylvie, 31 ans). Quand elle était au chômage avec une fille en bas âge, Nathalie non plus n'arrivait pas à s'octroyer du temps libre, et elle réutilise d'ailleurs le même exemple d'activités que Sylvie. *« Certaines personnes arrivent à faire des stages peinture, à prendre du temps pour eux pendant leur période de chômage, mais moi, je sais que j'ai tort d'ailleurs, mais je n'y arrive pas... C'est pas facile de se prendre par la main et de se dire, j'ai du temps, mais le temps qu'on n'a, on ne sait pas comment l'utiliser, parce qu'on culpabilise, on n'arrive pas à être serein... C'est aussi absurde que de me demander si je vais prendre des vacances, c'est pas possible, parce que je ne serais pas bien, je ne serai pas sereine, même si j'ai du temps de libre »* (Nathalie, 35 ans). Mais par contre, à l'inverse des hommes, ces femmes sont toujours en couple avec un conjoint en emploi (même si pour Bénédicte, il est en formation), donc elles continuent à fonctionner sur le rythme semaine / week-end.

Pourtant proche en âge des étudiants, Bénédicte n'est pas du tout dans un chômage inversé. Elle n'arrive pas à prendre du temps pour aller à des expositions ou voir des amies,

car elle voudrait consacrer tout son temps à la recherche d'emploi, qui lui permettrait d'accéder à l'autonomie financière et de quitter ainsi le domicile parental. Elle vit très mal ce retour en adolescence à 27 ans, alors qu'elle ne rêve que de s'installer comme tout adulte avec son compagnon dans un 'home-sweet-home'. Elle se force par contre à aller à la piscine pour faire diminuer son stress, notamment avant les entretiens. *« Je fais du sport régulièrement pour assumer ce petit stress. Donc c'est toujours orienté, c'est pas pour moi, mais pour le boulot ! Et c'est vrai que ça crée un équilibre d'avoir un travail, une fois que le travail est acquis, tu es plus tranquille et on peut plus se tourner vers soi-même et son épanouissement, ou autre chose »* (Bénédicte, 27 ans).

Comme les hommes, les femmes cadres qui faisaient des activités bénévoles les diminuent pendant cette période de chômage, en raison de la difficulté à planifier leur emploi du temps. Pour la première fois de sa carrière par exemple, Annie (45 ans) n'a pas une activité intense de bénévole depuis qu'elle a été licenciée, alors qu'elle s'investissait auparavant dans de nombreuses associations (parents d'élèves, aide aux devoirs, alphabétisation d'immigrés, Amis de l'école laïque, Secours populaire). Elle a également suspendu son activité syndicale, alors qu'elle militait à la CGT-Cadres, sur le modèle de son père immigré et militant CGT (*« j'ai hérité du chromosome familial »*). D'une part, son retour en formation continue au GRETA, puis en école, et la préparation de concours administratifs, en plus de sa recherche d'emploi, lui ont demandé un travail scolaire intense, qui a empiété sur ses soirées et ses week-ends. D'autre part, elle préférerait rester disponible si son projet de partir créer un hôtel au Canada devenait réalité. *« Comme on ne savait pas si le projet de partir au Québec allait marcher, je ne voulais pas prendre des responsabilités que je n'aurais pas pu tenir. »* Elle s'est d'ailleurs remise à faire de l'aide aux devoirs un soir par semaine uniquement depuis qu'elle a repris un CDD alimentaire 'en attendant'.

On peut remarquer d'ailleurs que cette militante active aux idées de gauche n'avait même pas envisagé de participer à des associations de chômeurs, trop associée dans l'imaginaire et dans la pratique à des associations de chômeurs ouvriers. *« Les associations de chômeurs, je trouve ça très bien, mais je ne m'y sentirais pas à l'aise, je ne me sens pas concernée très directement, dans la mesure où en tant que cadre indemnisé, je percevais encore 10 000 F par mois, je ne me voyais pas aller manifester avec des gens pour la prime de Noël que je n'ai pas demandé d'ailleurs, des gens qui sont vraiment dans une situation désespérée et qui sont au RMI. De les soutenir oui, mais de revendiquer avec eux, j'aurais trouver ça indécent. »* On peut aussi y voir la peur que le stigmaté du 'chômeur-assisté' rejaillisse sur soi, même militante bénévole...

J'ai également rencontré deux femmes cadres qui sont en position de principale-apporteuse-de-ressources dans une famille monoparentale. Pour continuer à faire carrière malgré tout, ces femmes divorcées ou séparées ont organisé la prise en charge des enfants par des services payants et gèrent leur carrière dans une complète autonomie grâce à cette délégation. Tout en ayant bien conscience de la difficulté à généraliser à partir de deux cas particuliers, je pense que ces femmes vivent cette épreuve du chômage aussi douloureusement que les Chefs de famille masculins, d'autant plus doivent l'affronter seules...

### **3.2. La solitude des Chef(fe)s de famille monoparentales**

Les familles mono-parentales sont principalement constituées de femmes avec enfants. Dans notre échantillon, cela semble se retrouver, puisque le seul homme divorcé n'avait la garde des enfants que les week-ends. Dans ces familles monoparentales rencontrées, comme dans la plupart des cas, le père semble désormais relativement absent de l'éducation des enfants (Cadolle, 2001). En France, en 1994, plus d'un enfant de parents séparés sur deux voit son père moins d'une fois par mois (Villeneuve-Gokalp, 1999). Ceci reflète d'ailleurs la permanence des rapports sociaux de sexe, les pères ne sachant que faire pour conserver des liens avec leurs enfants, alors que les mères seules souhaitent en général que leurs enfants continuent à avoir des relations avec leur père (Cadolle, 2001).

#### **Les divorcées : la gestion de la carrière par la délégation**

Alors que Nathalie était plutôt dans une configuration familiale traditionnelle, le départ de son mari avec une nouvelle compagne l'a contrainte à assumer brutalement sa nouvelle 'autonomie'. Issue d'une famille modeste (père routier, mère femme de service), qui ne l'ont pas du tout poussée dans les études, Nathalie est obligée de commencer à travailler jeune, car elle s'est brouillée avec ses parents. *« J'avais choisi un bac professionnel (G2) dès la seconde pour pouvoir partir de chez moi si les choses ne s'arrangeaient pas, et j'envisageais de faire un BTS Action commerciale pour travailler dans la publicité, mais les circonstances ont fait que j'ai dû partir de chez moi et m'assumer très jeune. »* Par l'intermédiaire d'une mission d'intérim, elle est embauchée comme comptable, puis chef comptable dans de grandes entreprises parisiennes (Renault, Citroën, Gaumont). Elle démissionne cependant à 28 ans, pendant son congé de maternité, pour suivre son nouveau mari qui a choisi de s'installer dans le Sud et reste deux ans au chômage, après la naissance de sa fille. Pendant cette période, elle vit très douloureusement, comme je l'ai déjà évoqué, sa dépendance financière, identitaire et relationnelle, encore plus particulièrement quand son mari la quitte. Elle se relance alors dans une formation et retrouve un emploi rapidement.

« Ensuite, les circonstances ont fait que, il a fallu que je retravaille. Quand la petite est rentrée à l'école, j'ai repris une formation de remise à niveau en comptabilité, par l'intermédiaire de l'ANPE et j'ai fait un stage dans le cabinet de formation où j'ai été embauchée, et j'ai tout de suite retravaillé ! » (Nathalie, 35 ans).

Christiane à l'inverse était déjà une Femme autonome, dans une configuration familiale proche du Compagnonnage, avec un mari formateur très investi dans l'éducation des enfants. « Moi à l'inverse, j'avais un mari qui faisait beaucoup de maison, qui me relayait beaucoup à ce niveau là et ça a été plus difficile après mon divorce, je ne pouvais plus faire de déplacements aussi facilement, désormais je ne bouge plus. » Cette fille de chef d'entreprise, après son école de commerce, a fait toute sa carrière dans le textile. Dès le départ, elle s'était opposée à l'orientation paternelle vers un emploi 'féminin'. « Le BTS secrétariat, c'était un choix paternel, il me voyait secrétaire ou attachée de direction ou pharmacienne, c'était bien pour une femme, mais moi je n'ai jamais voulu. J'ai commencé le BTS, mais ça ne me plaisait pas du tout, et j'ai réussi à le convaincre que je voulais faire une école de commerce, mais mon père, ça ne lui plaisait pas du tout, pub et communication. C'est comme la blague de Séguéla : Dites pas à ma mère que je suis dans la pub, elle croit que je suis pianiste dans un bordel ! » Après ses stages d'école chez des grossistes, elle trouve un poste de cadre responsable d'un magasin de gros, puis se lance en indépendante comme propriétaire de magasins franchisés et comme consultant marketing free-lance pour cette marque de vêtements.

Son récit de carrière est fait sur un mode masculin, cette « femme de l'organisation » ne fait aucune allusion à la naissance de ses enfants, et pense que les femmes peuvent « faire carrière comme les hommes »<sup>10</sup>. « S'il faut choisir, je choisis mes enfants, même si c'est passionnant, car du moment que je les ai, je ne peux pas les laisser tomber. Mais par contre, je pense qu'on peut arriver à faire les deux. C'est sûr qu'on n'explosera pas comme un homme, mais moi je me suis fixée une barre. » Elle était souvent en déplacements, plusieurs jours par semaine, mais cela ne posait apparemment pas de problèmes d'organisation. Après son divorce<sup>11</sup>, elle a dû mettre un frein à sa carrière, et surtout à ses déplacements, afin de pouvoir avoir la garde principale des enfants.

Dans des secteurs chronophages (conseils aux entreprises pour Nathalie, agences de publicité pour Christiane), Nathalie comme Christiane considèrent qu'un cadre, homme ou

---

<sup>10</sup> Le CV de Christiane, comme celui de Nathalie, n'indique pas si elle a des enfants ou non, ni sa situation matrimoniale, contrairement aux CV de toutes les autres femmes (à part Julie, ancienne mère seule).

<sup>11</sup> Je n'ai pas réussi à savoir qui dans le couple en était à l'initiative...

femme, ne peut pas compter ses heures. Leurs discours montrent qu'elles ont appris à 'neutraliser' leur fémininité et il est d'ailleurs intéressant de noter qu'elles n'ont pas indiqué leur situation matrimoniale, ni le nombre d'enfants sur leur CV, contrairement aux femmes en couple (à part Julie, ancienne mère seule...). « *Je n'avais pas d'horaires, de toute façon quand on travaille, moi je ne suis pas du style à regarder mes horaires, ou mes jours de congé, je ne sais même pas si je les ai tous pris... Par contre, quand j'avais besoin d'une heure pour aller quelque part, pour ça c'était souple, l'important c'était que le travail soit fait de façon sérieuse* » (Nathalie, 35 ans). « *Quand on travaille en tant que cadre, on ne regarde pas ses heures, on n'a pas de planning, on ne pointe pas. Quand j'ai été malade, à la clinique on m'a téléphoné, ça m'a pas dérangée, je n'ai même pas été perturbée, je trouve ça normal. Par contre si on me dit : il faut partir un mois et demi en déplacement sans revenir, c'est sûr que des missions comme ça, ça me posera un problème* » (Christiane, 38 ans). En échange de leur investissement, elles trouvent par contre normal de gérer librement leurs horaires, sur le modèle des consultants indépendants. Le temps partiel ou la réduction du temps de travail pour les cadres leur paraissent d'ailleurs être des utopies dans leurs secteurs. « *C'est bien les 35h sur le plan de vie, parce que c'est vrai que pour certaines personnes, mieux elles sont dans leur tête, mieux elles travaillent, donc il vaut mieux faire 35h bonnes que 45h mauvaises, c'est évident. Mais il y a des milieux et des situations professionnelles où c'est impossible !* » (Christiane, 38 ans).

Le soutien domestique de la carrière est donc ici délégué à une autre femme, la 'nounou', qui permet une totale disponibilité pour l'entreprise, sur un mode masculin. « *Moi j'ai une nounou exceptionnelle, déjà ça me soulage vraiment, maintenant c'est pas évident au niveau des horaires, et je m'aperçois que j'ai beaucoup donné dans le travail et puis on ne peut pas être partout...* » (Nathalie, 35 ans). Après son divorce, Christiane change de profession pour être moins mobile et plus disponible pour ses enfants, elle quitte son statut de free-lance pour rentrer comme cadre marketing salariée dans une agence de publicité, ce qui ne veut cependant pas dire diminuer ses heures. Pour gérer ses horaires tardifs le soir dans l'agence de publicité (« *quand vous travaillez sur une campagne pour un client, et quand ça part, vous pouvez facilement rester jusqu'à minuit* »), elle a organisé la prise en charge de ses deux fils (10 et 12 ans) par une aide-maternelle. « *J'ai quelqu'un qui gère la récupération à la sortie des écoles, qui leur fait faire les devoirs et qui m'attend jusqu'à ce que je rentre et qui les garde si je m'absente, c'est très organisé* » (Christiane, 38 ans).

A la différence des femmes en couple, ces femmes divorcées résolvent le problème de la culpabilité de ne pas être assez présentes en se disant qu'elles n'ont pas le choix, qu'elles

doivent assurer leur revenu quotidien et l'avenir de leurs enfants. « *Il y a des choix à faire, je me dis que si je ne m'étais pas donnée dans le travail, ma fille n'aurait pas ce qu'elle a aujourd'hui, donc on ne peut pas tout faire, donc j'ai arrêté de me culpabiliser. Je fais ce qui est le mieux* » (Nathalie, 35 ans). Le rapport au travail est donc sur un 'mode masculin', elles sont mères également en rapportant leur salaire.

Pour les Chef(fe)s de famille monoparentales, l'autonomie financière par l'intermédiaire de leur emploi est donc la condition de la délégation d'une partie du travail parental à des services marchands. Le chômage remet donc en question leur configuration familiale, ce qui expliquerait leur très grande angoisse à l'annonce du licenciement.

### Conserver l'autonomie pour pouvoir 'faire faire'

Au départ, le rapprochement avec leur statut familial ne m'était pas apparu de façon évidente, mais je ne comprenais pas pourquoi Nathalie et Christiane vivaient le chômage sur un mode très masculin : angoisse, sentiment d'urgence à travailler, non-dit aux enfants. Ce lien entre le vécu du chômage et les responsabilités / situations financières m'a d'ailleurs été inspiré par une réflexion d'un homme cadre au chômage. « *Un homme au chômage, qui n'a plus d'argent qui rentre, ça peut être dramatique. Mais une femme qui est toute seule et qui n'a plus d'argent qui rentre, ça peut être dramatique aussi, donc je pense que dans ce cas là, le problème est le même, il y a le même stress. Suivant comment on a les arrières qui sont assurés, on va le vivre différemment* » (Régis, 56 ans). Le fait que le vécu du chômage dépende fortement des soucis financiers avait également été constaté par N. Laplante dans sa thèse de psychologie sur les femmes cadres au chômage. « Ces soucis seront plus ou moins grands selon l'importance des ressources accumulées, du soutien financier disponible et des dépenses liées au train de vie et obligations des chômeurs, particulièrement pour les responsables familiaux » (Laplante, 1996, p. 46). D. Schnapper avait elle aussi remarqué le vécu particulièrement douloureux et la situation économique précaire des femmes cadres divorcées. « Notons le cas pathétique des femmes cadres divorcées, qui cumulent la perte du statut d'épouse et de l'intégration sociale liée à ce statut avec la crise de statut entraînée par le chômage » (Schnapper, 1994, p. 127).

Le chômage met en péril l'organisation domestique par une forte délégation financièrement coûteuse, mais qui permet à ces femmes de s'investir sans compter les heures dans le travail, puis aussitôt dans la recherche d'emploi. « *C'est surtout ce qui m'embête, si je ne retravaille pas tout de suite, je ne peux pas garder mon aide maternelle* » (Christiane, 38

ans). « *J'ai une petite fille, donc c'est impératif pour moi de retrouver quelque chose vite, que ce soit salariée ou indépendant, afin que je puisse continuer à payer ma nounou* » (Nathalie, 35 ans). L'annonce de leur licenciement entraîne donc une angoisse très violente. « *Il m'est venu 40 questions dans la tête auxquelles je ne savais pas répondre : où vais-je aller ? comment vais-je faire ? Après avec du recul, on reprend ses esprits, mais quand j'ai du venir à l'APEC, j'étais complètement sous le choc, sous la piqure. [...] Quand je suis arrivée, j'ai eu beaucoup mal à dire : je vais être demandeur d'emploi, c'est un mot très difficile à dire, dans mon cas, psychologiquement. Parce que c'est la honte, non la gêne, ça fait peur, mais progressivement on s'aperçoit qu'on ne vous regarde pas plus de travers, on ne vous met pas le bonnet d'âne sur la tête, mais c'est difficile. Parce qu'on est perdu, parce qu'on pose des questions stupides, parce qu'on n'a jamais eu à faire ce genre de démarches...* » (Christiane, 38 ans).

Elles cherchent en général à retravailler tout de suite, même dans un emploi alimentaire, pour ne pas rester inactives et dans ces deux cas, il est à mon avis significatif qu'elles se soient inscrites dans des agences d'intérim, alors qu'elles sont encore en préavis. « *J'ai fait toutes les agences d'intérim, j'en avais entendu parler, il paraît que ça se développe, mais dans la région marseillaise, c'est le parcours du combattant. A Aix, il faut envoyer son CV seulement une semaine avant et de toute façon, ils en ont rarement, même dans la partie Cadre commercial marketing, donc j'ai été un peu déçue* » (Christiane, 38 ans). Elles se sont déjà renseignées également sur le statut d'indépendant, mais toujours en privilégiant la sécurité financière. « *Ce matin, j'avais rendez-vous dans une agence immobilière, je me renseigne, parce qu'on peut faire du free-lance dans l'immobilier, mais le problème, c'est qu'au départ, vous ne savez pas ce que vous gagnez. Mais moi, je ne peux pas perdre mon chômage, j'ai deux enfants, je ne peux pas me permettre de ne rien faire. Il faut que j'aille me renseigner à l'URSSAF, on m'a dit que je pouvais faire jusqu'à 40.000F d'honoraires sans se déclarer comme libérale, il faut que je vérifie, parce que je crois que ce n'est pas vrai* » (Christiane, 38 ans).

Par contre, depuis leur divorce, elles se sont aussi « *blindées* », car elles ne peuvent compter que sur elles mêmes, ce qui leur donne parfois une impression de grande solitude. A part leur travail et leurs enfants, elles ne s'autorisent aucun moment pour elles, à part un peu de sport 'pour garder la ligne'. Ces entretiens ont d'ailleurs été assez difficile à gérer, car ces femmes étaient très fragilisées par le traumatisme récent du licenciement et sur la défensive. Les réactions aux questions sur la sphère privée ne faisaient que mettre en lumière que leur emploi était le pilier central de leur mode de vie, et qu'elles se sentaient coupables de ne pas

être en adéquation avec les normes sociales sur ce qu'est une 'bonne mère'. De plus, elles se sont progressivement forgées une carapace de 'femme forte' et ont tendance à positiver fortement cette épreuve, comme pour s'en convaincre elles-mêmes. Elles se sont créées un masque pour supporter leur solitude et leurs problèmes quotidiens, et elles ne peuvent plus vraiment parler de leurs faiblesses. « Les autres détestent l'odeur du drame et des problèmes divers. La femme seule (qui a pourtant envie de parler de ses problèmes) doit donc faire un effort pour ne présenter d'elle que l'aspect le plus agréable, se construire une apparence heureuse » (Kaufmann, 1999, p. 155). Elles constatent d'ailleurs que tout leur entourage considère qu'elles sont très autonomes et qu'elles vont affronter l'épreuve du chômage sans grandes difficultés. « *Ils ont tous été surpris, ils ne pensaient pas que ça pouvait m'arriver, mais personne ne se fait du souci pour moi, mais moi je m'en fais* » (Christiane, 38 ans).

### Camoufler le chômage pour ne pas angoisser ses enfants

Sur un mode très masculin, elles camouflent en général leur licenciement à leurs enfants en prétextant des vacances, ou en parlant de désirs de mobilité, mais jamais de chômage. Christiane ne l'a pas encore dit à ses deux fils de 10 et 12 ans, alors qu'elle l'a appris fin mai et que je la rencontre début août. « *Ils ne le savent pas ! C'est pour ça que je vais bloquer 15 jours en vacances comme d'habitude et je leur ai seulement dit que je cherchais à changer, que j'allais bouger ... Mais comme je maintiens mon rythme maison, je pars le matin pareil. Bon, je suis rentrée plus tôt plusieurs fois, mais je leur dis que c'était calme en ce moment mon activité. Mais je trouve que je n'ai pas à les perturber, c'est vrai que le mot 'chômage', ça résonne mal quand même dans la tête d'un enfant. Là je suis en vacances en août comme tous les étés, et quand il y aura la rentrée des classes, j'aviserais...* » (Christiane, 38 ans). Cette urgence explique son impatience devant les délais administratifs pour avoir accès aux formations ou aux bilans de compétence, qui ne sont ouverts qu'aux chômeurs ayant déjà un mois de chômage. « *Je ne leur dirais que si le chômage dure et que c'est un état de fait, mais comme je me bouge beaucoup, j'ai commencé à chercher tout de suite, je pense que je vais vite retrouver !* » Nathalie également ne pense pas en parler à sa fille de 6 ans, même si elle a discuté de ses projets professionnels avec son ex-mari. « *Je lui ai dit que je vais changer de travail, je la tiens au courant petit à petit, mais je ne lui explique pas plus, je ne lui ai pas dit que ça pouvait passer par quelques semaines de chômage, mais elle sait que quelque chose va changer* » (Nathalie, 35 ans).

Même si elles sont mères seules, on peut remarquer d'ailleurs qu'elles préféreraient rester dans la région, afin de permettre que le père et leurs enfants conservent des liens. Elles

savent pourtant qu'elles seront peut-être obligées d'avoir recours à la mobilité géographique. « *J'ai pas mal bougé avant, mais j'aimerais bien rester dans la région si possible, mais c'est toujours pareil, dans l'obligation j'agirais* » (Christiane, 38 ans). Elle a déjà commencé à préparer psychologiquement ses fils à cette idée, et l'un d'eux s'y oppose farouchement. « *J'en ai un qui me suit et un autre qui reste, je lui ai dit : Donc tu vas rester tout seul ? Il m'a dit : Ben oui, je suis grand, j'irai chez les voisins, je me débrouillerai... Il ne peut pas changer son petit confort, sa Nintendo, son téléphone, ses copains, il ne peut pas s'en passer plus de 10 jours, c'est l'horreur... Enfin, ça lui passera !* » (Christiane, 38 ans). On peut d'ailleurs remarquer que son fils n'a même pas évoqué une autre possibilité : aller habiter chez papa...

Alors même que je ne leur avais pas demandé, les femmes divorcées semblent avoir besoin de se justifier, de dire que leurs enfants sont épanouis, même s'ils vivent dans une famille monoparentale, contrairement aux discours culpabilisants des psychologues<sup>12</sup>. « *J'essaye de l'élever en respectant ses idées, elle regarde très peu la télé, on discute beaucoup, on dessine, on lit. On me dit qu'elle est assez épanouie, elle est très proche des autres, à l'école elle va aider les petits, elle a un caractère fort, mais parce qu'on l'a toujours beaucoup écoutée* » (Nathalie, 35 ans). Elle essaye d'ailleurs de tout faire pour que son ex-mari continue à s'investir dans son rôle de père, et habitant toujours le même quartier, il la prend souvent le soir en semaine et un week-end sur deux<sup>13</sup>. « *On l'a toujours préservée, depuis la séparation, elle n'entend jamais des choses négatives, elle ne l'a pas mal vécu je pense, elle s'entend très bien avec sa belle-mère et elle voit souvent son père* » (Nathalie, 35 ans).

Mais contrairement à Christiane, l'épreuve du chômage commence à faire douter Nathalie sur le modèle de la Femme autonome, et sur l'intérêt de 'faire carrière' pour une femme. « *Je suis un peu prise entre deux feux, Morgane rentre en CP, mais j'aime mon indépendance, et je sais que c'est pas facile, faut gérer, et pour l'instant je mène un peu les deux de front. Avant, je me disais, c'est tellement important d'avoir un statut social, de faire une carrière. Et finalement je me dis que ce n'est pas ça le plus important, le plus important, c'est d'avoir un petit peu de tout, et d'arriver à composer, utiliser différentes notes pour faire une jolie partition.* » Si elle reformait un couple, elle pense qu'elle choisirait la solution du

---

<sup>12</sup> « Les psychologues, se fondant sur des données cliniques difficilement généralisables, ont repris la thèse de Dolto des années soixante-dix selon laquelle un enfant serait mieux avec un parent 'recouplé' » (Cadolle, 2001, p. 46).

<sup>13</sup> Sans avoir posé directement la question, on peut imaginer que cet homme a recomposé une configuration familiale traditionnelle, déléguant le travail domestique et parental à la belle-mère (Cadolle, 2001).

mi-temps pour prendre du temps pour elle. « *Si je pouvais prendre un mi-temps, je pourrais refaire du sport, prendre un peu de temps pour moi, ce que je n'ai pas eu souvent. C'est une question d'équilibre. Le travail à mi-temps, c'est pas mal pour une femme, ça lui évite de courir. Pourquoi ça va mal en ce moment ? Personne n'est équilibré, parce qu'on n'a pas le temps de faire de sport, d'avoir une activité, de s'occuper de ses enfants, c'est tellement important et on passe à côté de ça* » (Nathalie, 35 ans).

Ces Chef(fe)s de famille monoparentales vivent donc le chômage aussi difficilement que les hommes cadres traditionnels, car elles pensent qu'elles ne doivent compter que sur elles-mêmes pour assurer l'avenir de leurs enfants, et doivent aussi garder un certain niveau de vie pour en conserver la garde. Les célibattantes et les mères seules sont regroupées par J-C. Kaufmann (1999) sous le terme englobant de 'femme en solo', car elles sont toutes dans cette même quête d'autonomie. L'épreuve du chômage révèle cependant que ces situations ne revêtent pas du tout la même signification suivant la présence ou l'absence de charges familiales.

Certaines femmes cadres célibataires de moins de 40 ans ne semblent pas souffrir avec la même intensité de la crise de statut du chômage, un peu sur le modèle des jeunes femmes employées qui étaient dans un 'chômage inversé' selon l'expression de D. Schnapper (1994). Ces jeunes femmes n'ont, au moins la première année, pas d'angoisses financières. Ayant souvent sacrifié leur vie sentimentale à leur vie professionnelle, le chômage peut être l'opportunité de prendre cette année sabbatique dont elles rêvaient<sup>14</sup>, pour rencontrer des gens et éventuellement le 'Prince charmant'. Mais aussi tout simplement pour se retrouver elles.

### **3.3. La quête existentielle des 'célibattantes' ?'**

Les femmes cadres sont sur-représentées dans l'échantillon de lettres envoyées à *Marie-Claire*, utilisées par J-C. Kaufmann comme matériau d'enquête, pour analyser les 'femmes en solo'<sup>15</sup>. Selon cet auteur, le célibat féminin qui se développe actuellement s'expliquerait principalement par un report des engagements familiaux afin de se consacrer à sa carrière, dans une stratégie en deux temps. « D'abord assurer l'assise professionnelle en ne rentrant pas trop tôt en couple ; puis s'engager dans la vie familiale avant qu'il ne soit trop tard pour trouver un bon partenaire. Changement de cap périlleux et complexe. Parfois il rate :

---

<sup>14</sup> Le rêve de l'année sabbatique avait par exemple été évoqué par une jeune femme cadre dans l'étude de P. Bouffartigue et J. Bouteiller sur le temps de travail des cadres. « Vivant seule sans enfant, et sans activité extra-professionnelle importante, Annie dit pouvoir tenir ce rythme encore quelque temps, jusqu'à l'année sabbatique dont elle rêve » (Bouffartigue, 2001, p. 111).

<sup>15</sup> En 1995, 19 % des femmes cadres habitaient seules contre 12 % des hommes cadres (Kaufmann, 1999).

trop tôt, trop tard, conditions défavorables quand le moment devient opportun » (Kauffman, 1999, p. 105). Les historiennes féministes ont reproché à ce sociologue de ne pas avoir vraiment analysé les conditions historiques favorisant le célibat féminin comme un statut socialement acceptable. « Pour que le célibat féminin parvienne à un statut acceptable, trois étapes seront nécessaires du XIX<sup>ème</sup> à aujourd'hui : la conquête de l'autonomie économique, celle de l'identité et celle de l'autonomie sexuelle » (Kniebiehler, 1991, p. 81).

Si cette situation semble correspondre dans mon échantillon au cas de Joëlle, qui s'est investie corps et âme dans ses multiples études, puis une carrière mobile, le célibat féminin me semble également s'expliquer en dynamique par l'échec des tentatives antérieures de mise en couple. Soit qu'un cadre traditionnel l'ait quittée, parce qu'il ne voulait plus attendre seul le soir le retour de la 'femme d'affaires' (Catherine, 36 ans). Soit que la jeune femme ait pris progressivement son autonomie pour s'extraire de la dépendance à un homme traditionnel 'macho' (Cécile, 36 ans). Ensuite, en raison de leur âge, ces femmes rencontrent beaucoup plus de difficultés à reformer un nouveau couple, les hommes encore célibataires après 30 ans leur préférant des femmes plus jeunes.

#### Le célibat : c'est souvent ne pas avoir réussi à construire un couple stable

Certaines femmes cadres sont célibataires parce qu'elles n'ont pas eu l'opportunité de rencontrer le compagnon 'adapté' à leur mode de vie. Joëlle (38 ans) par exemple s'est investie complètement dans ses études « *à la recherche de (sa) vocation* ». Dans son école de commerce, elle est élue présidente du BDE et met en place un forum « Premier emploi, premier embauche ». « *Je pensais que la carrière, ça se préparait, un peu avec le rêve d'enfant de la vocation. Mais le retour, c'est que ça dépend surtout d'opportunités : « Il y a un tel qui m'a dit qu'une place se libérait à tel endroit ! », ça m'a préoccupé et ça me préoccupe toujours. Si je peux aller partout, comment choisir ? Qu'est-ce qui m'attire ? Cette quête de ma vocation m'accompagne toujours, car je ne la vois pas vraiment se dessiner...* » Après son école de commerce, elle cherche encore sa voie et sa mère qui espère qu'elle reprendra son cabinet d'expertise - comptable (« *son vœu avoué et tenace* »), accepte qu'elle continue ses études (Sciences Po Paris), à condition qu'elle passe son diplôme d'expertise-comptable et crée une antenne pour le cabinet à Paris. « *Honnêtement, je ne voulais pas être expert - comptable, je n'ai jamais compris viscéralement pourquoi, mais je ne le sentais pas. J'ai découvert plus tard par un bilan de compétences que c'était parce que j'étais plutôt d'un tempérament littéraire, ce que j'ignorais.* »

Elle ne prend donc pas beaucoup de temps à côté pour construire une vie privée, entre ses études, son activité de consultante et sa préparation du concours d'expert-comptable. Elle ne déplore pas à l'époque son statut de célibataire, car elle pouvait ainsi être disponible pour une mobilité à l'internationale. *« J'avais envie de voyager. »* Elle a cherché à obtenir cette mobilité dans les deux banques parisiennes où elle est rentrée comme 'jeune cadre à potentiel' spécialisée dans la finance et le marketing en 1987. *« C'était la période faste, les gens qui se débrouillaient bien dans le milieu bancaire ont fait des gains en terme de poste et de salaire faramineux, en ce sens qu'ils naviguaient de poste en poste et de banque en banque avec une facilité déconcertante. J'avais des appels de chasseurs de tête directement dans mon bureau pour me proposer des postes. »* Finalement elle choisit de rester en France, dans plusieurs postes au Département « Développement européen » situé à Paris, pour être présente pendant la maladie qui emporte son père, cadre dirigeant qui a développé un cancer très rapidement après sa retraite. *« Comme beaucoup d'hommes qui ont consacré une bonne partie de leur vie à leur carrière. »* Est-ce le déclencheur ? Elle ne le sait pas vraiment, mais elle va progressivement relativiser fortement sa course à la 'carrière'. Pour réussir à s'orienter dans ses choix de postes, elle se finance une analyse graphologique dans un 'grand' cabinet parisien (cette grandeur étant évaluée par ses tarifs), qui semble enfin lui indiquer sa 'vocation' en 1989. *« Elle m'a dit qu'il y avait une dissonance entre ce que j'avais envie de faire et ce que je me donnais comme possibilités de faire, parce qu'a priori, j'avais un réel talent pour l'aspect communication. Je tombais des nues, parce qu'à l'époque, la communication n'avait pas vraiment le vent en poupe, c'était bien la dernière chose à laquelle j'aurais pensé. Forte de ces conseils, je me suis dit : Pourquoi pas ? »*

Elle choisit ensuite des postes plutôt par intérêt du travail (la communication) que pour accéder au pouvoir, et sait qu'elle sort donc des parcours balisés des 'jeunes cadres à potentiel'. *« Sans que ce soit apparent, il y avait entre nous cette concurrence pour la progression de poste : 1<sup>e</sup> marche, 2<sup>e</sup> marche, 3<sup>e</sup> marche, jusqu'à la 5<sup>e</sup> marche où tu es directeur du département ou PDG. Mais attention à ne pas se tromper de marche, parce qu'un faux pas te fait rater cette progression. »* Mais cette jeune cadre ambitieuse ne compte quand même pas ses heures de travail, et comme elle change très souvent de postes pour évoluer, elle ne prend pratiquement jamais de vacances. Elle avoue qu'elle a heureusement un groupe d'amis dynamiques sur Paris qui lui permet de ne pas vraiment organiser ses activités de loisirs, car d'elle-même, elle a plutôt tendance à s'investir corps et âme dans son travail. *« Si ils ne m'appelaient pas, je serais restée dans mon coin tout le temps à travailler. La seule activité personnelle, c'est que je m'étais inscrite à un club de gym, mais dès que j'avais une*

*bonne idée, je n'y allais pas, je restais travailler... Et pour ce qui est des spectacles, de la vie parisienne, je me laissais porter par les invitations des autres. Je n'organisais rien de moi-même. »* Son célibat n'est pas vraiment un choix rationnel, mais son investissement dans son travail fait que, progressivement, il n'y a plus vraiment de place pour rencontrer quelqu'un d'autre. *« Je n'avais plus le temps d'initier de nouveaux contacts, de rencontrer d'autres personnes, de diversifier un peu. A ce moment là, on se retrouve pris un peu dans un cercle vicieux... Comme ton emploi du temps est surchargé, ce qui t'apaise, c'est de retrouver des personnes que tu connais, parce qu'il y a rien à prouver, tout va bien. Mais il n'y a pas de place pour la nouveauté au sens affectif du terme...donc un sujet laissé dans l'ombre. »* Elle n'évoquera d'ailleurs aucune relation amoureuse sérieuse, à part quelques 'aventures'...

Pour certaines femmes, la difficulté de faire carrière et d'être en couple en même temps s'est 'résolue' par la séparation du couple, possibilité qui n'a pas été évoquée par J-C. Kaufmann (1999). Fille de chef d'entreprise, Catherine (36 ans) avait fait après son école de commerce une carrière irréprochable de commerciale, *« j'avais une telle pêche, je me régalaïs »*. Pendant plusieurs années, elle suit son ami diplômé lui aussi de la même école de commerce dans ses deux mutations géographiques et démissionne à chaque fois pour le suivre, mais retrouve aussitôt du travail. *« Car à l'époque, mon CV passait bien, j'avais une bonne accroche avec les gens et entre 1984 et 1990, il y avait une vraie euphorie professionnelle. »* Elle quitte ce compagnon, parce qu'elle a rencontré quelqu'un d'autre dont elle est tombée très amoureuse, un ami de son père, âgé de 10 ans de plus qu'elle. Tous les deux forment un couple à double carrière très dynamique. Elle est directrice d'une agence dans le secteur financier, avec des horaires très élevés (*« 8h du matin, 9h du soir, et parfois le samedi »*), il est directeur régional d'une grande entreprise, et s'organisent des week-ends et des vacances sportifs luxueux (bateau, ski nautique, parachute ascensionnel, jet-ski ...). Sa vie personnelle épanouissante à côté est pour elle le moteur de son énergie, *« dans cette société, j'avais une force terrible, parce qu'à côté j'avais mon copain, ils pouvaient me faire ce qu'ils voulaient, j'avais mon équilibre personnel »*.

Mais progressivement sa charge de travail, ses responsabilités en terme d'équipe, s'alourdissent jusqu'au moment où son compagnon, qui a une conception traditionnelle de la 'disponibilité féminine', la quitte. *« Il ne comprenait pas pourquoi je passais autant de temps, alors que lui avec de plus grosses responsabilités, était plus disponible, donc il est allé voir ailleurs. »* Ce passionné de sports extrêmes aurait aussi aimé qu'elle le suive dans toutes ses activités de loisirs, *« mais à la fin j'étais fatiguée, j'avais plus envie de week-ends couettes plutôt que de faire du parachute ascensionnel. Ca a aussi contribué au capotage de mon*

*couple* ». Elle avait d'ailleurs essayé de diminuer sa charge de travail, en demandant à changer de service, mais l'entreprise le lui avait refusé. « *On ne m'avait pas vraiment laissé le choix de prendre la responsabilité de cette deuxième agence, on m'avait dit : C'est oui ou vous dégagez ! En gros...* »

Et comme toute femme qui sait qu'elle aurait dû réussir à 'concilier', elle se sent un peu responsable de l'échec de son couple et vit très mal la séparation. « *C'est que je n'avais jamais été seule dans ma vie, j'avais quitté maman pour mon 1<sup>e</sup> copain, après j'ai eu mon 2<sup>e</sup> fiancé et je me suis retrouvée à 33 ans toute seule... J'ai eu la peur de ma vie, je ne savais pas ce que c'était de vivre seule, donc je suis arrivée dans cet appartement, et j'ai passé des journées à pleurer seule, en me disant : c'est pas possible, qu'est-ce qu'il s'est passé ? Tout s'est écroulé, j'ai perdu mes amis, ma maison, mon copain, j'ai eu des problèmes avec ma famille, car ils ont mal supporté et pas compris ce qui se passait, les copains, ils n'ont pas choisi : ni Catherine, ni Arthur, ils sont partis. Et donc je me suis retrouvée toute seule ici, j'ai vécu l'enfer.* » Pour ne pas sombrer dans la dépression, elle se raccroche à son travail. « *Quand j'étais en couple, je travaillais et j'avais un équilibre à côté ; quand je n'ai plus été en couple, il ne me restait que l'entreprise, donc tous les enjeux affectifs, je les ai rebalancé dans la relation, et je me suis noyée dans le boulot* » (Catherine, 36 ans)<sup>16</sup>. Mais trois ans après, elle refuse la modification de son contrat de travail dans le cadre d'une restructuration et s'offre 'l'année sabbatique' dont elle rêvait.

Cécile s'était elle peut-être mis « *trop tôt en couple* » selon ses propres termes et progressivement cherche à acquérir son autonomie, avec en tête le modèle des 'femmes à responsabilités'. Fille d'un enseignant et d'une assistante-maternelle, elle quitte le domicile parental à 20 ans, après avoir travaillé après son bac comme animatrice pour enfants handicapés, pour faire une saison de vendanges et s'installe presque aussitôt avec un homme mécanicien, divorcé et âgé de 10 ans de plus qu'elle. Elle abandonne alors son projet de rentrer dans une école d'éducatrice et forme un couple très traditionnel, puisqu'elle l'aide gratuitement dans la gérance de son garage, et élève en partie sa fille dont il a la garde les week-ends. Mais elle veut ensuite acquérir son autonomie financière et sociale en travaillant dans la vente aux particuliers, en porte à porte. « *Mon problème, c'est que je n'étais pas déclarée à l'époque, je vivais avec lui et donc je n'avais pas de salaire propre, donc je ne me sentais pas exister en tant que femme au travail.* » Quand son garage ferme, il intègre lui-même cette entreprise de vente, mais elle veut garder jalousement son autonomie. « *J'ai été*

---

<sup>16</sup> « L'investissement professionnel commence souvent par une fuite en avant, qui compense les vides du chez-soi. Plus les vides sont importants, plus le travail est susceptible d'offrir une compensation efficace » (Kaufmann, 1999, p. 103).

*très dure avec lui, je ne voulais rien lui apprendre, parce que c'était un peu comme s'il venait me voler mon truc à moi » (Cécile, 36 ans).*

Dans cette recherche progressive d'autonomie, elle ira même jusqu'à le quitter à 30 ans. *« Je crois que j'ai vécu trop tôt en couple, je n'ai pas eu une période d'indépendance, d'autonomie seule, et pendant quatre ans, je n'ai pas travaillé, enfin si, mais pas reconnue et j'avais besoin de me reconnaître moi-même, de me prouver que je pouvais me débrouiller toute seule, de gagner ma vie seule. »* Elle commence donc une carrière dans la vente comme commerciale, où elle monte en interne et travaille comme une folle, sans s'octroyer de temps libre, et avec beaucoup de stress. *« Le travail a pris toute la place dans ma vie, mais je crois que ce n'est pas pour rien, je ne voulais pas qu'on m'approche, le travail c'était mon rempart. »* Par l'intermédiaire de la réussite professionnelle, cette autodidacte veut se prouver qu'elle peut être autonome et épanouie. *« Je voulais aller vers une certaine maturité féminine, j'étais très impressionnée par les femmes à responsabilités, mais vis-à-vis d'elles, je me dévalorisais, je me trouvais mal habillée, pas intelligente. »* A la faveur de son licenciement, à 34 ans, elle reprend donc une formation pour acquérir un diplôme en techniques de commercialisation, qu'elle situe toujours dans cette trajectoire d'autonomie afin de devenir une 'femme à responsabilités'. *« J'ai donc repris une formation pour me remettre sur un pied d'égalité vis-à-vis d'elles, pour atteindre cette maturité féminine que je voyais au fond de moi » (Cécile, 36 ans).*

En raison de leur situation familiale, ces femmes cadres peuvent complètement s'investir dans la 'contre-culture' de l'autonomie et du projet de vie, de la recherche de sa 'vocation', diffusée par les intermédiaires de l'emploi, car elles sont déjà dans une trajectoire d'autonomie, qui correspond à l'irrépressible injonction à être Soi dans notre société individualiste (Ehrenberg, 1995 ; 1998). Là encore, je demanderais au lecteur d'être indulgent par rapport aux généralisations sans doute abusives relativement au nombre d'entretiens réalisés. Ces trois célibattantes ont en effet toutes plusieurs points communs : des professions antérieures de commerciales, des âges proches (36, 36 et 38 ans) et des durées élevées de chômage, qui s'expliquent en partie par le relatif échec de leur projet de reconversion professionnelle. Toutes ces remarques doivent être considérées comme des hypothèses à vérifier par d'autres entretiens, notamment auprès de femmes cadres ayant réussi leur reconversion, de femmes dans des professions plus techniques, ou de femmes plus jeunes...

## Femmes 'en solo' : partir à la quête de Soi

Selon J-C. Kaufmann, l'isolement, l'autonomie, la condition de célibataire, prédisposeraient à la création culturelle et existentielle, comme l'ont montré les exemples de grands artistes comme Mozart (Elias, 1991). « Vivre en solo ne serait-il pas la meilleure façon de réaliser pleinement le rêve de l'individu souverain, seul maître de son destin ? » (Kaufmann, 1999, p. 121). Il avait avancé cette hypothèse en 1994 à partir d'enquêtes statistiques sur les 'ménages d'une personne'. « S'enfermer dans une solitude radicale est parfois la condition pour réaliser un projet personnel, pour concrétiser la stratégie ou le rêve que l'on porte en soi » (Kaufmann, 1994b, p. 613). Les lettres des lectrices de *Marie-Claire* auraient justement apporté la confirmation en 1999 de cette quête de Soi. « Plaisir confinant à l'ivresse de pouvoir s'inventer sans entraves, jouissance de la fluidité existentielle ; souffrance due à cette insoutenable volatilité de l'être. [...] La course en avant se dirige vers l'inconnu dans un sens totalement opposé : ni mari, ni bébé, ni maison comme horizon ultime, mais le Soi absolu » (Kaufmann, 1999, p. 94 et p. 159).

J'émetts l'hypothèse que pour ces célibataires, le chômage est souvent interprété comme l'occasion en effet d'inventer sa vie, de 'désacraliser' le travail, de changer de valeurs et de mode de vie. Plutôt que d'inverser le chômage, elles essayent avant tout de 'remettre le travail à l'endroit', au bon endroit, comme si elles essayaient de mettre en pratique les conseils de D. Méda (1995). Cette 'crise existentielle' se traduit souvent par une envie d'activités épanouissantes, d'implication existentielle en dehors du travail. Comme une cure de désintoxication pour des anciennes 'accros du travail'<sup>17</sup> qui ne comptaient pas leurs heures, mais qui considèrent qu'elles sont un peu passées à côté d'elles-mêmes. « Ainsi quand le rôle amoureux idéal ne vient pas situer 'naturellement' la femme dans sa place face à l'homme, travail et carrière permettent de relativiser, de dépasser l'idée que seule la relation amoureuse justifie la présence au monde de la femme, même si le travail apparaît comme ce piège, cette fuite devant des problèmes non résolus » (Laufer, 1982, p. 91). Une enquête récente sur les femmes au chômage a déjà remarqué ces femmes de 40 ans célibataires au chômage, qui semblent opérer un 'retour en arrière' par rapport à leur investissement sans limites dans leur carrière à l'occasion du chômage (Charles, Fortino, 2001)<sup>18</sup>. N. Laplante (1996) a elle aussi

---

<sup>17</sup> L'expression américaine 'workaddict' leur correspond assez bien.

<sup>18</sup> « Trop occupées à se battre pour progresser dans leur travail (ou dans l'entreprise), trop investies dans une activité laborieuse qui les passionnait ... leur vie privée est toujours passée en second plan et c'est seulement à l'approche de la quarantaine (souvent à l'occasion d'une déroute professionnelle ou du décès d'un de leur ascendant) qu'elles se rendent vraiment compte de l'ampleur du sacrifice consenti et opèrent une sorte de 'retour en arrière' » (Charles, Fortino, 2001, p. 66).

distingué dans son étude sur le vécu du chômage des femmes cadres, les célibataires des femmes en couple<sup>19</sup>.

Leur absence de responsabilités familiales, ainsi que leur niveau élevé de ressources, les autorisent à prendre du temps pour partir à la ‘quête de Soi’. Même si elles ont en général des ‘habitudes’ domestiques, avec un intérieur impeccable et un investissement important dans un ‘chez soi’ personnalisé, avec des goûts pour la décoration d’intérieur<sup>20</sup>, elles n’ont pas un ensemble de ‘routines’ liées à un couple ou de enfants, un ‘carcan ménager’ qui diminue la possibilité de s’imaginer complètement ‘Autre’. Ces jeunes femmes cadres seraient donc dans les conditions idéales pour réaliser leurs rêves, en terme de contexte financier, culturel et relationnel. « Les pauvres font mille rêves, mais qui restent des rêves, la richesse du monde intérieur ne procurant qu’une compensation psychologique à l’échec social » (Kaufmann, 1994b, p. 613). « Hélas n’est pas Mozart qui veut, la solitude ne produit pas toujours des résultats aussi grandioses » (Kaufmann, 1999, p.135). L’absence de ‘souci financier’ autorise ces femmes cadres à vivre le chômage comme une période de développement personnel, hypothèse déjà été avancée par N. Laplante (1996)<sup>21</sup>.

Ces célibattantes sont en effet conscientes qu’elles vivent en quelque sorte une seconde adolescence, si l’on définit l’adolescence comme une période de ‘crise’ où l’on se retrouve en ‘quête de son identité’. Leur configuration familiale leur permet de ne pas vivre le chômage comme une ‘épreuve’, mais comme une ‘aventure’. « *Faut voir que je suis seule, je n’ai qu’à m’assumer moi, certaines personnes sont culpabilisées et stressées parce qu’ils ont parfois une femme et des enfants à charge. Ils vivent aussi différemment la chose s’ils ont en face quelqu’un qui travaille et qui leur fait des réflexions, j’imagine que ça doit pas être évident au quotidien. Moi je n’ai personne qui me dit quoi que ce soit, ni des enfants à élever, donc ce qui veut dire faire rentrer de l’argent, etc. [...] Je crois que je suis en train de vivre à 36 ans mon adolescence* » (Cécile, 36 ans). Selon Catherine, son célibat l’autorise à se lancer sans remords dans la construction de son projet de vie, parce qu’elle ne dépend de personne. « *A la base, il faut un projet de vie équilibré, entre projet professionnel et projet personnel, et de la confiance, ce qui n’est pas facile. Le fait que je ne sois avec personne, ça a été un atout pour moi, parce que sinon, j’aurais eu sans arrêt le sentiment de dépendre de quelqu’un.*

---

<sup>19</sup> « Coupée des liens qu’elles entretenaient avec les collègues ou clients, la situation leur fait soudainement prendre conscience du vide des autres sphères de leur vie » (Laplante, 1996, p. 195).

<sup>20</sup> Ayant réalisé les trois entretiens au domicile de ces célibattantes, je peux en effet confirmer qu’elles ont des appartements très coquets, décorés avec goût, très *Elle Déco*...

<sup>21</sup> « D’autres considèrent la période de chômage comme un moment de transition et de croissance personnelle. [...] Pour ces femmes, le dénominateur commun est de ne pas avoir de soucis financiers. L’urgence de réintégrer le marché du travail s’en trouve ainsi diminuée, par comparaison à celles pour qui l’obtention d’un emploi représente une question de survie » (Laplante, 1996, p. 206-208).

[...] *La chance que j'ai, c'est de ne pas être trop vieille, après 40 ans, j'aurais pas pu le faire, avec des charges familiales, une maison à payer, tout un contexte...* » (Catherine, 36 ans). Joëlle ne se considère d'ailleurs pas comme une chômeuse, mais en année sabbatique pour réfléchir sur son projet professionnel, « *à la recherche de ma vocation* ». Elle pense qu'elle ne pourrait pas vraiment mettre en œuvre cette démarche de reconversion si elle recommençait à travailler, car elle n'arrive pas à compter ses heures. « *Quelque part, j'ai pas le statut de chômeuse, parce que du travail, je peux en trouver, c'est pas le problème, j'ai besoin de temps pour faire mon projet professionnel* » (Joëlle, 38 ans).

Elles partent donc 'en quête de Soi', aidées en général par des spécialistes du 'Moi', qu'ils soient spécialistes du projet professionnel (notamment les cabinets de bilans de compétence), spécialistes du 'développement personnel' (arts martiaux, communication interpersonnelle, astrologie) ou purs psychologues (elles sont toutes en analyse). Contrairement aux femmes de milieux ouvrières, dont l'identité positive ne peut se construire que par l'accès à une certaine normalité du dévouement (« mari, bébé, maison »), les femmes cadres essaient de construire une identité positive autour de l'épanouissement professionnel et personnel dans l'autonomie.

### En quête de 'Soi' pour devenir 'Autre' : la bifurcation de la trajectoire professionnelle

Catherine ne se considère pas en 'recherche d'emploi', mais en reconversion existentielle après une année sabbatique « *autour de nouvelles valeurs, la nature, le respect, la justice, l'équité* ». Elle a passé un an à essayer de monter un projet professionnel réaliste, accompagnée par plusieurs consultants, comme je l'ai déjà montré dans la deuxième partie. « *Pendant un an, j'ai quand même bossé, j'avais mon fil directeur qui consiste à dire : fondamentalement je ne sais pas ce que je veux faire, je n'ai pas de motivation profonde, mais par contre j'aimerais bien avancer.* » Elle a totalement confiance dans les tests de personnalité, qu'elle a fait dans le cadre de son bilan de compétences (dans le cabinet de M<sup>me</sup> Suet), parce qu'elle est très attirée par la démarche psy. « *Elle avait tout un tas de tests psycho, et ce que je lui avait dit, c'est que je voulais faire un point pour savoir ce que je devais travailler ensuite, et ce que je dois rechercher. [...]* Et moi ce qui est ressorti est le bien-être de l'humain, où il y a culture, loisirs, tourisme, mode, produits naturels, médecine parallèle, et les services en voie de secours. »

Elle recherche ensuite les différents métiers qui correspondent à ces pistes. Pour la Piste Tourisme, elle rappelle par exemple des anciens clients qui lui disent que la reconversion n'est pas possible. « *Ils m'ont tous dit : non, il faut avoir fait ci, travaillé là, et je*

*me suis dit : Mince, ça ne marchera pas. »* Au bout d'un an, cette démarche de reconversion n'a débouché sur rien de vraiment concret, mais elle ne remet pas du tout en question les résultats du bilan de compétences, qu'elle a véritablement intériorisés pour devenir Autre. *« Moi j'ai connu la reconnaissance, la réussite, mais ça n'était pas moi, je courrais après ce que mon père et ma mère auraient aimé, moi fondamentalement je ne suis pas là dedans, je suis dans l'aide aux autres, dans être cool, je ne suis pas la harpie qui va se battre sur le terrain. »* Elle a même envisagé de travailler dans l'associatif, même si le niveau des salaires n'a aucun rapport avec ceux qu'elle avait antérieurement, en tant que directrice d'agences bancaires. *« Le relationnel, ça me plaît, j'aurais aimé travailler pour une association, pour la valoriser, la développer. C'est vrai que le chômage, ça m'a appris à vivre sur un niveau de vie nettement inférieur, j'ai donné 60 % de mes fringues, j'ai vendu mes foulards Hermès, mes stylos Mont Blanc, je ne veux plus ça. C'était s'attacher à du matériel, à une image... »* (Catherine, 36 ans).

Cécile, commerciale qui a bossé *« comme une folle »* pendant plusieurs années, ne se sent pas du tout culpabilisée de ne pas travailler, alors qu'elle est pratiquement en fin de droits au bout de deux ans de chômage et commence véritablement à avoir des soucis financiers. Elle préfère travailler bénévolement à Artisans du monde un jour par semaine, participer à un collectif de femmes qui prépare la Marche des femmes<sup>22</sup> et peaufiner son projet de reconversion dans le commerce équitable. *« Maintenant pour le projet professionnel, ça se construit tout doucement, ce qui m'intéresse, c'est plutôt éducation au développement, tout ce qui touche le commerce équitable, comprendre comment le commerce mondial fonctionne, qu'est-ce que je peux faire moi à mon niveau ? »* Le problème principal qu'elle rencontre dans sa reconversion, c'est qu'elle n'arrive qu'à travailler comme bénévole et non comme salariée dans les secteurs qui lui apportent un véritable épanouissement personnel, qui lui donnent un sens à sa vie. *« A Artisans du monde, j'y ai trouvé ma place. [...] Je peux m'exprimer, je peux agir concrètement, je fais la promotion d'un concept intelligent. Alors que dans l'entreprise, il y a toujours des tensions, du stress, je ne l'ai jamais ressenti dans cette association... Evidemment, il n'y a pas de hiérarchie ni de rapports d'argent, ça facilite. Et puis il y a des idées et des gens autour de la table avec qui je suis plus en phase, et j'ai besoin d'être avec des gens avec qui je suis un minimum en phase, sinon ça ne marche pas, avec certaines valeurs communes. Et on a plus de latitudes, vous n'avez personne au dessus qui conserve la moitié des informations. »*

---

<sup>22</sup> L'entretien a été réalisé en 1999, la Marche des femmes avait donc lieu un an après, en 2000.

Elle envisage donc une formation dans le développement durable, et envisage même d'accepter un CES (Contrat Emploi Solidarité) à Artisans du monde. *« J'ai un peu peur de me retrouver dans la réalité, en entreprise, dans la vraie réalité, parce que comme je m'en suis détachée. Quand je retourne en entreprise, je trouve ça banal, je me sens comme une extra-terrestre ... »* Elle a d'ailleurs même refusé plusieurs propositions d'emplois dans la vente. *« A chaque fois, on me proposait la même chose que ce que j'avais fait avant. »* Mais pour des raisons financières, elle va peut-être être obligée d'accepter un emploi 'alimentaire' de commerciale, ce qui signifie repousser encore à plus tard sa reconversion. *« Je me suis donné jusqu'à mes 40 ans pour trouver un travail qui colle à mes valeurs. Comme je n'ai pas d'enfants, pas de mari, pas de famille dans la région, un père, une mère à m'occuper, il faut que je me trouve une raison d'être utile. Et le commercial, je trouve que c'est creux »* (Cécile, 36 ans).

En tant que 'jeune cadre à potentiel', Joëlle a commencé sa recherche d'emploi par une procédure d'outplacement, et elle a négocié de la réaliser dans un cabinet prestigieux parisien pour cadres dirigeants. Mais elle pense a posteriori que ce cabinet était disproportionné par rapport à son 'profil'. *« Je me suis retrouvée avec des gens qui avaient fait des carrières exceptionnelles, qui correspondait vraiment à ce que j'entendais par 'carrière', ils te présentaient une construction de projet passionnante et moi, je me retrouvais avec mon petit projet miteux... Je sortais de ces entretiens dans un état d'anéantissement total. Fatalité, je tombe sur une consultante qui avait exactement les mêmes problèmes existentiels que les miens, Sciences Po Paris, ne sachant pas ce qu'elle voulait faire, étant consultante plutôt par défaut que par vocation. A la suite des entretiens, elle me proposait de faire un complément d'études en organisation, chose que je refusais totalement. [...] En fin de compte, je lui ai fait comprendre qu'elle avait plus envie de se poser et de s'occuper de ses enfants que de continuer à faire ce métier là... »* Elle demande donc à être suivie plutôt par un consultant issu du 'terrain' plutôt que par un consultant de formation 'psy', et se heurte au directeur du cabinet. *« Tout d'un coup, j'ai compris que c'était un cadre de 50 ans qui avait été licencié en 1990, au moment où ça commençait à nettoyer, et dans la méthodologie de l'outplacement, il avait rencontré Dieu sur terre, ça l'avait sorti de cette impasse du licenciement et il croyait dans ses vertus. »*

Elle décide alors de se payer à ses frais les services d'un autre cabinet d'outplacement, avec un consultant plus 'entreprise', mais elle est encore déçue. *« Je m'offre les services de la Société Européenne de Gestion, et là je découvre que derrière ce nom, il n'y a qu'un consultant, qui a lui aussi été licencié d'un poste de marketing à 45 ans et a créé tout seul ce*

*cabinet. C'est vrai qu'en terme de marketing, il était très fort pour faire avaler des couleuvres et j'étais bien loin de penser qu'il était tout seul à grenouiller dans son coin, avec 4 francs 6 sous qu'il avait récupérés de sa transaction. » Elle s'oppose aux conseils de ce consultant, qu'elle considère comme un charlatan, parce qu'il lui tient un discours assez réaliste et ne la pousse pas dans le sens d'une reconversion totale. « Je voulais mettre un grand coup de crayon, ne plus penser à ce parcours, me disant : J'ai raté, j'ai tout raté, c'est nul tant pis, je recommence ma vie à zéro, qu'on ne me parle plus de ce qui s'est passé. Lui me maintenait : Ayez un peu d'objectivité, on ne peut jamais complètement repartir à zéro, on est obligé de faire avec ce qu'on a et on ne peut occulter ce qui a été fait. » Elle préfère de loin écouter les encouragements de ceux qui ont réussi leur reconversion. « J'ai un collègue qui adorait voyager et qui voulait faire de l'édition de beaux livres d'art, sachant que le marché est saturé. Sa société a trois ans d'existence, et il se porte bien et il vend de beaux livres d'art en matière de voyages. Donc son message, c'est : Quand on croit à quelque chose qu'on a au fond de ses tripes, ne te fais aucun souci, il y a un marché pour tout, la seule condition : c'est il faut y croire. »*

Cette 'quête de soi' est souvent partie d'un bilan de compétences, mais en général au bout de quelques mois, elles ont eu besoin de rentrer dans des Clubs de recherche d'emploi pour avoir le regard d'autrui sur cette reconversion qui n'aboutit pas, avoir des conseils et aussi être encouragées dans cette bifurcation professionnelle. « *Ca m'apporte que chaque semaine, j'ai un but, je suis en contact avec des gens, ça me sort de mon isolement et je suis obligée de présenter des actes concrets, je suis obligée d'avancer et ça permet aussi d'avoir un retour objectif des personnes en face* » (Catherine, 36 ans). Elles mènent une recherche d'emploi très organisée, autour de nombreux intermédiaires de l'emploi et essayent par tous les moyens de faire aboutir leur projet de reconversion, sur un statut salarié ou indépendant. Mais contrairement à tous les autres cadres au chômage que j'ai rencontrés, ces célibattantes multiplient les activités de loisirs centrées sur le développement personnel et les activités bénévoles, afin de se trouver et de trouver également leur 'vocation'. Par l'intermédiaire de ces activités de recherche d'emploi ou de loisirs, elles se sont d'ailleurs souvent fait des copines qui sont dans la même quête de l'épanouissement personnel. Cette multiplication des activités de loisirs pendant la période de chômage me semble véritablement spécifique à ces célibataires.

### **Des activités de loisirs centrées sur le développement de 'Soi'**

Ces trois célibattantes avaient des horaires de travail élevés et très peu de loisirs, seulement dans les interstices laissés par le travail et elles sont bien conscientes que leur mode

de vie était déséquilibré. Les horaires de travail prenaient une place démesurée et le travail structurait le reste de l'emploi du temps, sans aucune activité butoir pour le contraindre. A l'occasion de la perte d'emploi, elles essayent de se construire une nouvelle vie en dehors du travail, pour éventuellement ne plus souffrir ensuite si elles traversent de nouveau un épisode de chômage. En effet, toutes les études de sociologie du chômage l'ont montré, avoir des activités de substitution valorisantes (loisirs, bénévolat) permet toujours de diminuer l'épreuve du chômage. « Il est certain qu'une insertion profonde dans le milieu local introduit un effet de compensation [...] La profession et la vie professionnelle prennent moins d'importance, puisqu'une autre vie joue un rôle central » (Ledrut, 1966, p. 448).

Pour Catherine, son 'année sabbatique' après son licenciement lui a permis d'accepter son célibat, de faire le deuil de son amour passé et aussi de son ancienne vie. « *Ca m'a permis de me poser, d'accepter le fait que je sois seule et que ça n'était pas un drame, que lorsqu'on a du temps pour s'occuper de soi, c'est un truc qui est fabuleux. A ce moment là, on rencontre des gens qui sont fabuleux, qui sont dans cette même recherche aussi, c'était vachement riche.* » Elle s'offre un an pour 'se retrouver' et arrêter de courir pour l'entreprise. « *J'ai vraiment pris un an pour m'occuper de moi, au sens mental et physique... Vivre au jour le jour, sans plus de projet, sans plus rien. Alors qu'avant tout était planifié sur 20 ans ! Ca a changé tout mon rythme de vie, et en contre-partie je me suis un peu rencontrée. Je ne remettrais jamais ça en question, je sais que c'était le bon choix !* » Avec son attachement à la sécurité, elle doit se faire violence pour ne pas rechercher tout de suite un travail. « *Quand je me suis arrêtée de travailler, on me disait : Catherine, est-ce que tu as peur ? J'avais les larmes aux yeux. Mais ça a été un défi sur moi, pour me donner la possibilité enfin de m'exprimer !* »

Elle se retrouve en complet décalage avec son ancien groupe d'amis qui ne sont pas dans cette recherche d'authenticité dans l'expression de Soi, puisqu'elle ne veut plus les suivre dans leurs activités sportives luxueuses. « *Je leur ai dit : le Club Med, j'en ai rien à cirer, moi je veux peindre, je veux aller à Florence voir le musée des Offices, je veux aller marcher dans la nature, sentir les petites fleurs. Ils m'ont pris pour une déjeantée, alors que fondamentalement, je me suis retrouvée* » (Catherine, 36 ans). Elle change alors ses activités de loisirs, remplaçant le sport extrême (ski nautique, parachute ascensionnel, zodiaque) par la 'culture' (voyages, musées) et la décoration d'intérieur (son appartement est magnifique...). Elle essaye de se retrouver notamment dans la quête de ses 'racines' et renoue les contacts avec des amis d'enfance. « *Mon père est des Cévennes, j'y suis montée souvent me ressourcer, dans mon village d'enfance, j'ai fait un stage de peinture là bas. J'allais à la mer,*

*je voyais la mer comme je l'avais jamais vue mon regard n'est plus du tout le même ! »* (Catherine, 36 ans). Elle rencontre de nouveaux amis par l'intermédiaire de ses différentes activités : stages de théâtre, stages de peinture, stages de communication interpersonnelle Jacques Salomé, stages de développement personnel Fred Portelance, taï shi shuan, tarot marseillais... « *Des gens beaux de l'intérieur* ».

Cécile avait elle aussi une vie centrée autour de son travail de commerciale. « *J'allais à la piscine de temps en temps, j'allais parfois marcher le week-end avec des amis, une fois de temps en temps un concert ou un théâtre, mais rien de vraiment structuré. Ce qui était structuré par contre, c'était le travail.* ». Sa découverte du taï shi shuan lui fait prendre conscience de nouveau qu'elle a un corps, « *c'est un art martial, mais avant tout quelque chose qui permet de s'exprimer avec son corps, et là j'ai compris que je faisais beaucoup de choses en force dans ma vie, notamment dans mon job de commerciale.* » Elle organise désormais son emploi du temps autour de la recherche d'emploi, mais également de multiples activités culturelles et sportives (taï shi, expos, films, théâtre, débats), ce qu'elle ne prenait pas le temps de faire quand elle travaillait. Elle y va souvent avec de nouvelles amies rencontrées à l'AVARAP. « *Je trouve que vivre seule, c'est assez plaisant, je pense que c'est vraiment se découvrir, s'autoriser à faire ce que l'on veut, il n'y a personne pour vous dire quoi que ce soit. C'est ça le chemin de l'autonomie, c'est apprendre à faire des choses pour soi* » (Cécile, 38 ans).

Un an avant son licenciement, Joëlle s'était déjà octroyée une année sabbatique (à ses frais) pour chercher sa 'vocation', notamment à travers des activités associatives et culturelles. « *Je me suis retrouvée, épuisée, avec cette question : Qu'est-ce que j'ai envie de faire moi ? Comme tu n'y as jamais réfléchi et que tu n'as fait que travailler, tu as un peu oublié ce que tu avais envie de faire. Je me suis intéressée à tout ce qui existait sur le marché comme activités : musique, danse ... pour voir ce qu'il y a en dehors de la vie du travail. Ma question, c'était : je m'intéresse à quoi à titre culturel et qu'est-ce que j'ai envie de faire ? J'ai fait des choses éparées dans un premier temps, j'ai repris le chant, le théâtre; j'ai fait du yoga, je me suis inscrite à des conférences, je suis allée voir du côté du bouddhisme tibétain, j'ai fait du bénévolat (des enregistrements de livres pour les aveugles), je suis partie en voyages et j'ai repris contact avec les gens que je n'avais plus le temps de voir.* » Elle n'a aucun souci financier, puisqu'elle a reçu l'héritage de son père, même si elle culpabilise un peu de dépenser cet argent pour cette recherche personnelle et non pas pour un projet professionnel concret. « *J'étais tiraillée entre : je ne me suis jamais fait plaisir, je n'ai fait que travailler, j'ai droit au repos ; et d'un autre côté : cet argent, si je le dilapide, après si j'ai un*

*projet de création, je ne l'aurais plus... »* Mais au bout d'un an, elle n'a vraiment trouvé la réponse à cette question, et réintègre son ancien poste et se réinvestit toujours sans compter ses heures dans son travail. Cette question est donc toujours d'actualité quand elle est licenciée un an après lors d'une restructuration de sa banque.

Dans toutes ces activités de loisirs, elle se cherche en fait une passion autour de laquelle elle pourrait se reconverter, un 'projet de vie / vocation'. « *Un projet de vie, c'est un projet global, ton travail rentre aussi dedans et s'il n'y rentre pas, tu es malheureux, il y a quelque chose qui dissonne. [...] Il y a des personnes qui sont passionnées dans un domaine, le cheval, la voile, c'est leur passion, ils la mènent à terme et elle leur appartient. Si tu ne prends pas à un moment donné le temps de perdre du temps, tu n'auras jamais un projet qui te correspondra, parce que ça sera toujours le projet de quelqu'un d'autre, et non pas ta vocation.* » Elle a même envisagé la reconversion dans le social et l'humanitaire. « *J'ai fait toute une recherche par rapport aux causes que je voulais défendre pour effectivement avoir une idée précise, il y avait tout le thème du handicap, que ça soit aveugles, sourds, le thème de l'enfance et de l'urgence. Partant du fait que c'était des causes auxquelles je croyais, je pensais que le marché m'attendait. Ca y est, mon projet était déterminé et je suis partie à l'aventure.* » Après de nombreux refus à ses candidatures, en raison de son manque d'expérience, on lui propose de partir encadrer un groupe d'adolescents sur un chantier humanitaire au Rwanda. Devant les difficultés de la mission, elle hésite et finalement refuse de partir : « *Honnêtement, ça aurait été que partir moi, c'est dangereux, d'accord, mais avec des gamins, ça aurait été totalement irresponsable, vu mon état d'angoisse et de fatigue morale. Peut-être que ça m'aurait redopé, mais je me sentais pas trop d'engager une équipe de 10 personnes, sachant que là bas, tu es lâchée sur le terrain, tu ne peux plus faire appel à qui que ce soit.* » Elle abandonne ensuite la piste de l'humanitaire, mais elle a désormais accumulé assez d'expériences pour s'installer en consultante spécialiste en bilan de compétences, ce qu'elle envisage de faire...

Pour désacraliser le travail, il est à mon avis significatif de noter qu'elles entreprennent également une réflexion sur la valeur-travail, sur leur rapport au travail, accompagnée par des psychologues. Elles prennent progressivement conscience de leur socialisation à la valeur-travail qu'elles ont héritée de leurs parents, et se positionnent désormais contre le modèle parental carriériste qui s'avère en décalage avec le monde plus fluctuant actuel. Cette prise de conscience des valeurs parentales s'est effectuée progressivement au cours de la thérapie et en général, elles essaient de prendre de la distance avec l'injonction parentale : reprendre le travail très vite.

## Comprendre son rapport au travail dans une démarche psychanalytique

Les parents de Catherine (père ingénieur, ex-cadre dirigeant retraité et mère au foyer), ne comprennent pas du tout ce que fait leur fille, notamment sa mère qui lui a toujours conseillé d'être autonome financièrement. *« Par éducation, dans ma famille, on travaille, et donc ça a été : « Mais ma fille, tu perds la tête, tu es toute seule, mais qu'est-ce que tu fais là ? ». Ma mère a une peur de folie et je lui dis toujours : « Maman, tu n'as pas à avoir peur pour moi, je suis adulte, je sais ce que je fais, et de toute façon, j'ai besoin de ça pour me reconstruire » (Catherine, 36 ans). Elle comprend mieux désormais pourquoi elle n'arrivait pas à quitter son entreprise pourtant en restructuration : elle pensait ne plus avoir d'identité sociale en dehors de son identité professionnelle. « Je ne me sentais pas de quitter cette entreprise, par rapport à cette notion de sécurité, ça avait été tellement difficile de me retrouver seule, que j'avais la peur au ventre : mais si je quitte cette entreprise, je ne suis plus rien, je n'existe plus ! » Elle essaye de changer ses relations avec les autres dans une quête de sa véritable personnalité et de son autonomie. « Avant j'étais toujours en train de me justifier, ou d'argumenter, sur un mode réactif... Maintenant, j'essaye de passer en mode actif, de me respecter, de me dire : On m'a invitée là, mais est-ce que j'ai vraiment envie d'y aller ? Je ne me serais jamais posé ce genre de questions avant, j'étais soit dévouée à l'autre, soit dévouée à l'entreprise. J'étais une bonne poire, maintenant c'est fini ! Je ne veux plus retravailler dans le même contexte, je veux me ménager mes espaces de liberté pour être bien. »*

Pendant cette période, Joëlle essaye elle aussi de s'opposer aux valeurs carriéristes de sa mère (expert-comptable), avec qui elle est en conflit, car elle a refusé de reprendre sa succession. Elle la définit comme *« hyper-carriériste et individualiste »*. Progressivement, elle en veut à sa mère de l'avoir toujours orientée vers l'expertise - comptable, et de ne pas lui avoir laissé faire ses choix en toute autonomie. *« Avec du recul, c'est là que tu sens la pression familiale, au lieu de laisser le choix à l'enfant de s'orienter, même si tu peux le conseiller, il faut lui permettre de voir d'autres voies. Moi je ne me sentais pas capable d'aller dans d'autres voies, parce que je me disais : si je me plantes ? »* Elle a commencé pendant son année sabbatique une psychothérapie pour faire le deuil de la mort de son père et réfléchir sur la place du travail dans sa vie. *« J'ai commencé une thérapie, parce que la mort de papa, j'en avais absolument pas fait le deuil, parce que je m'étais jetée à fond dans le travail et je sentais bien que tant que ça demeurerait. J'ai fait tout un travail sur les valeurs qu'il m'avait inculquées : famille / travail / patrie. Or la famille, c'était plus trop ça, le travail, ça prenait une toute autre tournure, quand à la patrie, n'en parlons pas ! »*

Sa mère comprend d'ailleurs difficilement ce besoin de prendre une année sabbatique pour construire son projet de reconversion. *« Ma mère sur le principe de la reconversion est toujours d'accord, mais dans la réalité, ça ne lui va absolument pas... Maintenant, c'est plus en vogue, mais ils te demandent tout de suite : qu'est-ce que tu vas faire ? Il faut avoir un projet très bouclé à leur présenter, et non pas 'je ne sais pas encore, je me cherche'... »* D'ailleurs, sa mère ne la considère pas comme une 'cadre-en-reconversion', mais plus comme une 'chômeuse'. *« Au niveau de la famille par contre, être au chômage, c'est inacceptable. Le chômage c'est encore l'image dégradante avec toute la connotation lourde, donc j'avais un peu coupé les ponts, parce que tu ressens une espèce de honte à être sur le marché du travail en tant que chômeur »* (Joëlle, 38 ans).

Cécile est aussi en opposition avec sa mère qui la poussait adolescente à avoir un emploi pour être autonome et ne pas être dépendante de son mari, contrairement à elle (assistante maternelle qui avait arrêté de travailler pour élever ses quatre enfants et a repris ensuite) : *« Elle était toujours à me dire : trouve-toi un emploi, trouve-toi un emploi ! Elle voulait que j'ai un emploi, le mien, personnel. »* Elle prend progressivement conscience de l'éthique de travail de son père. *« Tout ça c'est lié à la famille, mon père prof passait des heures à travailler à la maison à corriger ses copies, et moi j'ai fait pareil, je travaillais même à la maison. »* La psychothérapie lui a permis de prendre du recul pour éviter son stress et son investissement affectif dans son travail. *« Je me suis rendu compte que le travail, il n'y a pas que ça dans la vie. Mais maintenant je pars dans le mauvais sens, je m'inquiète moi-même, parce que j'ai tellement pris le pli, je n'ai pas envie de travailler, pas du tout. Parce que c'est contraignant le travail, même si d'un autre côté ça peut être épanouissant et permettre d'avoir de nouveau une place dans la société. Et puis surtout ça permet de gagner sa vie. Je vois quelqu'un en psychothérapie et elle m'a dit : Faut que vous recommenciez à travailler, parce que plus vous prendrez du recul et moins vous aurez envie de retravailler. [...] Il faut se restructurer toute seule, c'est ça qui est le plus difficile... »* (Cécile, 36 ans).

Dans son nouveau projet professionnel et projet de vie, elle retrouve cependant aussi la socialisation familiale. Son projet reprend en effet plutôt la dimension 'sociale et culturelle' des professions intermédiaires du public, qu'elle avait complètement laissée de côté dans son ancienne profession de commerciale, alors qu'adolescente, elle voulait devenir éducatrice spécialisée. *« Je me suis éloignée de moi-même pendant des années et donc maintenant j'essaye de me rapprocher de moi-même. J'ai été élevée dans une famille chrétienne, où on m'a appris à m'occuper des autres, quand j'étais petite, je voulais travailler à ATD Quart*

*Monde. [...] Mon père fait de la sculpture, ma mère de la peinture, ils font du catéchisme, de la chorale, ils s'occupent des SDF dans le village » (Cécile, 36 ans).*

Dans cette quête de soi, la croyance dans la psychologie comme une 'Science du sujet' ou 'Science de la personnalité' se complète en général par une croyance dans les tests de personnalité, mais aussi l'astrologie, le tarot, la numérologie, le yoga, les arts martiaux, le développement personnel, comme étant d'autres moyens de partir à la découverte de Soi, de ses motivations profondes et d'avoir des repères, des guides pour l'action. Ces femmes des classes moyennes correspondent parfaitement à une certaine tendance de la presse féminine où les conseils des astrologues côtoient ceux de psychologues et psychiatres pour aider à mieux gérer sa vie professionnelle et familiale dans une période de mutation aussi bien du travail que de la famille.

La croyance astrologique moderne (Morin, 1981) est en effet en parfaite adéquation avec la tendance à la fois à l'individualisation et à la rationalisation de notre société. « Le développement de l'individu pose avec de plus en plus d'inquiétude ou de virulence le problème de la subjectivité dans un univers qui est conçu de plus en plus objectivement par la science, car il n'y a pas de science du sujet, il n'y a pas de science de l'avenir du sujet. [...] Et c'est dans tous les problèmes du 'Que faire ?', depuis les désarrois économiques, familiaux et moraux jusqu'aux désarrois dirigeants et managériaux que monte l'appel vers l'astrologie. [...] Elle apporte au sujet une réponse à l'obscurité mystérieuse de sa propre identité » (Morin, 1981). Mais la psychologie et les tests de personnalité sont parés d'une auréole de scientificité, surtout dans les milieux de classes moyennes et supérieurs, alors que la demi-croyance en l'astrologie est toujours teintée d'une certaine gêne ou d'un certain scepticisme. « *Toute mon activité ésotérique, je l'avais cloisonnée, je n'en parlais pas, maintenant je m'en fous si ça ne plaît pas. J'ai mis les moyens financiers pour travailler sur moi, pour avancer, pour grandir » (Catherine, 36 ans).*

J-C. Kaufmann parlait déjà de ce 'regard sur Soi' de la voyante pour les célibataires qui s'interrogent sur leur vie bizarre, car tout est prétexte au regard sur Soi. « Les voyantes ne se sont pas consultées entre elles pour mettre au point ce message unique (Amour, mariage, enfants), l'uniformité de la réponse tient à son caractère social : ce n'est rien d'autre que le modèle de la vie privée » (Kaufmann, 1999, p. 85). Devant l'absence de réponses standardisées à cette 'quête de Soi', ces femmes cherchent des professionnels du Soi qui peuvent les rassurer sur leurs choix dans une grande période d'incertitude, voire de désarroi. Les conseils de la voyante peuvent d'ailleurs parfois être mis sur le même plan que ceux du psychologue, du spécialiste en 'développement personnel' (comme Jacques Salomé) ou du

consultant dans le cadre d'un bilan de compétences. « La rupture avec le codage *a priori* en masculin et féminin participe de la croyance dans un monde social où les chemins ne sont pas tracés à l'avance, ce qui n'interdit pas, étant donné le coût d'une telle exploration, que des hommes et des femmes préfèrent savoir où conduire leurs pas grâce à des techniques parapsychologiques ou à des variantes de la Providence. Pour que le Soi s'accomplisse, il ne doit plus porter ce corset socio-démographique constitué du sexe, de la position sociale, de l'âge et il doit se sentir libre » (de Singly, 1993b, p. 58).

Si elles veulent effectivement devenir des Femmes autonomes, ces célibataires sont cependant toujours confrontées aux normes sociales, et particulièrement familiales sur le célibat féminin, qui est considéré comme anormal. Certaines essaient désespérément pendant cette période de chômage de trouver le Prince charmant, sur le modèle des 'femmes en solo' qui avaient écrits à Marie-Claire ou de *Bridget Jones*, dans une course contre la montre contre l'horloge biologique.

#### La pression des normes sociales et parentales : Trouver le Prince charmant

Dans cette quête de Soi, à 36 ans, Catherine espère trouver l'Autre, son Prince charmant, afin de réaliser ce qui est véritablement son projet de vie : avoir un enfant. « *Un enfant, moi c'était mon souhait le plus cher, bon à 36 ans, je suis célibataire sans enfant, c'est bien qu'il y a un truc qui n'a pas fonctionné. Un projet de vie, quand c'est bien bâti et que c'est costaud, les choses restent à leur juste place, ça c'est important, mais je ne m'en rends compte que maintenant.* » En raison de l'horloge biologique, elle sait qu'il ne lui reste en effet que peu d'années pour réaliser ce rêve de la maternité. « Pour la femme seule n'ayant jamais eu d'enfant, passés les premiers temps de la jeunesse, la question du bébé devient progressivement obsédante. A la fois attente intime et cœur du malaise provenant de l'entourage » (Kaufmann, 1999, p. 72). Progressivement, son envie de maternité devient si forte qu'elle serait prête à ne pas travailler pour se consacrer à l'éducation de ses enfants.

Elle essaye dans ses diverses activités de développement personnel de trouver un compagnon plus en accord avec ses nouvelles valeurs, mais pour l'instant, les 'petits copains' n'ont pas tenu bien longtemps. « *Je me sens beaucoup plus libre qu'avant, si je rencontre quelqu'un : ça me plaît, ça va ; si ça ne me plaît pas, je m'en vais, je m'en fous.* » Elle avait emmené son dernier petit ami dans un stage de développement personnel (« Entrée en relation » : « *avec tous les enjeux de projection, fusion, contrôle, maîtrise* »), mais il l'a quitté en plein milieu du stage... « *J'avais rencontré mon petit copain dans un stage théâtre et je m'étais dit : on va faire un stage ensemble, on va entrer en relation, on aura découvert nos*

*mécanismes de fonctionnement, ce sera super pour avoir une belle relation, j'étais vraiment dans la projection... Il m'a fait un coup de calcaire, c'était sans doute trop fort pour lui et il m'a plantée et je me suis retrouvée toute seule... »* Elle doit repousser aussi parfois les avances de copains pourtant mariés. *« J'ai mis longtemps à comprendre qu'ils ne venaient pas chez moi seulement pour discuter et quand ils ont compris qu'il n'y avait rien à faire, parce qu'ils étaient mariés, donc je m'en foutais, ils ont disparu. Et donc j'ai compris que l'amitié homme / femme, ça n'existe pas »* (Catherine, 36 ans).

Cécile et Joëlle se considèrent pour l'instant trop prises par leur 'quête de Soi' pour envisager concrètement d'être disponible pour une relation amoureuse. *« Je pense que pour l'instant, je n'ai pas de place dans ma vie pour un homme »* (Cécile, 36 ans). Elle essaye d'avoir uniquement des relations d'amitié avec des hommes, même si elle sait que l'ambiguïté est souvent sous-jacente, surtout avec une jeune femme séduisante. *« J'aime la compagnie intellectuelle de certains hommes, pour avoir des discussions, et quand je trouve ça, l'âge m'est complètement égal. Mais comme j'ai besoin de me sentir libre, de ne pas ressentir de pression entre l'homme et la femme, dès que je sens qu'il y a une attirance, je mets fin à la relation pour en être débarrassée, pour ne garder que les relations d'amitié »* (Cécile, 36 ans). Ce qui ne les empêche pas de rêver à une possible maternité, plus tard, si jamais elles rencontrent le Prince charmant. *« Admettons que je rencontre quelqu'un avec qui je m'entende bien, avec qui je fais des enfants, j'aimerais avoir le temps de m'en occuper, même si c'est sûr que je continuerais à travailler, parce qu'un jour les enfants partent... Mais je n'en sais rien, je ne peux pas programmer ça, si ça se trouve, je n'aurais ni mari, ni enfants, je n'en sais rien... Pour l'instant, ma priorité, c'est l'emploi, après on verra... »* (Cécile, 36 ans). Contrairement aux 'femmes en solo' étudiées par JC. Kaufmann, Cécile n'hésite donc pas pour l'instant : l'affirmation de son autonomie est prioritaire par rapport à la maternité. *« La vie à un est une vie en deux et les hésitations sont structurelles et permanentes. Les allers-retours entre vrai Prince et prince à la petite semaine, entre maintien des exigences et compromissions pour trouver l'âme sœur, entre affirmation de l'autonomie et soumission 'au doigt accusateur' sont incessantes »* (Kaufmann, 1999, p. 66).

Par contre, ces célibatantes essaient de maintenir la 'bonne distance' avec leurs parents, car *« quelle que soit la bonne volonté des parents, ils incarnent le modèle familial de la vie privée et sont source permanente de malaise. [...] Et certaines petites phrases se voulant gentilles sont les plus cruelles à entendre [...] Quand les relations se tissent de façon serrée, un autre danger guette : que les parents deviennent un substitut complet du couple, engageant irrémédiablement dans ce type de socialisation très particulier »* (Kaufmann, 1999, p. 103).

Catherine essaye par exemple d'acquiescer son autonomie par rapport à son père très présent et très paternaliste. Son père qui habite dans le même quartier en effet lui rend de nombreux services (aide financière, aide matérielle - bricolage, déménagement -, aide morale - ils s'appellent et se voient très souvent). « *Je travaille avec un psy pour couper le cordon avec mon père, parce qu'il faut que je vive ma vie de femme. Pourquoi j'aurais besoin de quelqu'un d'autre dans ma vie si j'ai un père charmant, intelligent, cultivé, qui pourvoie à tous mes besoins dès que j'ai un souci ? J'essaie de ne plus l'appeler et de ne plus le voir en ce moment, et il a bien compris qu'il se passe quelque chose...* » Son père ne comprend pas son changement de valeurs, plus tournées vers l'épanouissement personnel que la réussite sociale, mais il a eu la délicatesse de faire une donation à ses enfants juste avant qu'elle ait des soucis financiers.

### Une nouvelle forme de chômage inversé ?

Ces célibataires au chômage sont à mon avis dans une nouvelle forme de 'chômage inversé' (Schnapper, 1994), qui réunit les deux catégories pourtant antinomiques de 'rentiers provisoires' et 'd'artistes' selon la terminologie de D. Schnapper.

Les rentiers provisoires peuvent nier au niveau symbolique l'épreuve du chômage en adoptant le statut d'étudiant attardé. « N'ayant pas de vocation et n'ayant pas intériorisé les normes du travail, ils n'accordent pas de valeur au travail et du coup ne se sentent pas dévalorisés par le travail [...] Le chômage, bien qu'il apporte quelque gêne financière, est géré grâce à l'organisation du temps empruntée aux étudiants, et transfiguré par le verbe en un moment d'**épanouissement personnel** » (Schnapper, 1994, p. 175). A la différence des 'rentiers provisoires', les célibataires cadres étaient centrées sur le travail, mais veulent désormais le désacraliser au nom de l'épanouissement personnel. Elles ont en plus les ressources d'un rentier, en tout cas les premiers mois de chômage.

Mais cet épanouissement personnel devrait être réalisé aussi par l'intermédiaire d'un emploi, correspondant à leur véritable 'vocation', sur le mode des 'artistes'. « Le chômage est une condition privilégiée et heureuse, qui permet au chômeur de réaliser sa **vocation**. [...] Du coup, leur sociabilité est renforcée et enrichie par la situation de chômage : c'est leur disponibilité envers les autres qui leur permet de développer le nombre et la qualité de leurs relations sociales » (op. cit., p. 180). Ces trois cas ne sont pas à mon avis des cas isolés, mais correspondent à l'intégration de la critique 'artiste' (d'inspiration libertaire), dans le nouvel esprit du capitalisme, qui prône « le droit formel de devenir qui l'on veut quand on veut, [...] de devenir Soi-même » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 530).

## Conclusion de la Partie 3

### **La centralité paradoxale du travail**

En conclusion, il me semble important de me positionner par rapport à un débat qui a fait couler beaucoup d'encre en sociologie autour de la « centralité paradoxale du travail ». A la lumière de mes entretiens, que peut-on dire de la place du travail dans les identités sociales et sexuées des cadres ? L'épreuve du chômage les a-t-elle amenés à désacraliser ou au contraire à resacraliser le travail ?

Pour répondre à cette question, il me semble tout d'abord important de rappeler les grandes prises de positions dans ce débat qui, selon moi, se distinguent par leur définition de la notion même de travail.

**Le débat sur la centralité du travail : quelle définition du travail ?**

Depuis 1995, date de parution de l'ouvrage de D. Méda, *Le travail, une valeur en voie de disparition*, de nombreux auteurs se sont prononcés pour ou contre la fin du travail. Rappeler cet ouvrage désormais 'classique' permet de montrer que sa définition du travail en est restrictive et que sa finalité est plus *performative* que *descriptive*.

D. Méda se situe dans une perspective historique et reprend la terminologie de H. Arendt (1961), qui utilisait une définition assez négative du travail, séparée au niveau conceptuel de l'œuvre et de l'action. Pour D. Méda, il faut rappeler que le travail - emploi comme activité salariée centrale apportant rémunération, épanouissement personnel et place dans la société est une invention occidentale moderne liée à la révolution industrielle<sup>1</sup>. On aurait sacralisé le travail qui serait devenue la seule activité apportant épanouissement personnel et identité sociale. Devant l'ampleur du chômage et la souffrance des chômeurs, il faudrait au contraire réduire la place du travail dans nos vies et développer d'autres activités à côté du travail, valorisantes et valorisées. Il serait temps de « désenchanter le travail » et de développer un « temps social » d'apprentissage de la vie collective, d'une nouvelle citoyenneté. Il faudrait donc chercher à développer non pas le plein-emploi, mais à réduire le temps de travail et développer la pleine activité<sup>2</sup>. Selon elle, des enquêtes d'opinion auprès de

---

<sup>1</sup> « Comment en sommes-nous venus à considérer le travail et la production comme le centre de notre vie individuelle et sociale ? Au terme de quel cheminement le travail a-t-il pu être interprété comme le moyen privilégié de réalisation pour les individus et comme le cœur du lien social pour la société ? » (Méda, 1995, p. 5).

<sup>2</sup> « La notion de pleine activité doit s'appliquer, non pas à la société dans son ensemble, mais à chaque individu, chacun disposant à la fois d'un temps d'emploi et d'un temps consacré à d'autres activités qui ne seraient ni de

salariés confirment ce relatif détachement des salariés de la valeur - travail. Plusieurs auteurs ont soutenu ce projet de société de pleine activité, qui a même été outillé dans la notion de « contrat d'activité » (Boissonnat, 1995). Ce contrat d'activité permettrait d'alterner avec une couverture sociale des périodes de travail salarié avec des temps de formation, de participation citoyenne (bénévolat ou politique) ou même du 'temps pour soi', sur le modèle de l'année sabbatique.

Cette thèse est à mon avis fortement marquée par sa définition négative du travail, dans la filiation de H. Arendt (1961). Pour D. Méda, la majorité des salariés ont un travail peu épanouissant, pénible et répétitif, à part les intellectuels et les artisans (le travail « réellement manuel »). Pour D. Méda, comme pour H. Arendt, il faut donc développer l'action comme catégorie pivot de la citoyenneté, pour remettre le travail à sa place. « Ce que nous avons devant nous, c'est la perspective d'une société de travailleurs sans travail, c'est-à-dire privés de la seule activité qui leur reste » (Arendt, 1961, p. 38). Pour H. Arendt en effet, le travail (sur le modèle du travail ouvrier à la chaîne) est défini comme étant fait de peines et de souffrances, soumis à la nécessité et ne produit que de l'éphémère (*homo laborans*). C'est une « activité soumise aux nécessités vitales et au souci de survie individuelle et collectif », c'est-à-dire une activité nécessaire à la consommation. C'est également une activité solitaire, « activité dans laquelle l'homme n'est uni ni au monde, ni aux autres hommes, face à la brutale nécessité de rester en vie » (Arendt, 1961, p. 274).

L'œuvre s'en distingue, puisqu'elle est soumise à l'utilité, c'est la « fabrication d'un monde d'artifices fait de main d'œuvre », permettant l'épanouissement personnel et la fabrication d'objets durables (*homo faber*). Enfin seule l'action<sup>3</sup> serait le moyen de révéler qui l'on est vraiment, de prendre une initiative et d'être avec les autres. Chez les Grecs, l'action était principalement d'ordre politique, définie comme « une activité collective et normative », à travers la participation du citoyen aux affaires de la Cité. Dans la société moderne, selon H. Arendt, la capacité d'agir serait devenue le privilège des hommes de science ou des artistes.

A cette thèse utopique de D. Méda, se sont opposés de nombreux sociologues, à partir d'enquêtes empiriques sur le vécu du travail et du chômage, afin de rappeler la centralité du travail dans notre société. Mais à mon avis, ils ne parlent pas du même « travail », puisqu'ils

---

l'emploi, ni du travail. Car plus encore que de revenus ou de statut, c'est de temps qu'il s'agit » (Méda, 1995, p. 232).

<sup>3</sup> « Agir, au sens général, signifie prendre une initiative, entreprendre (comme l'indique le grec *archein*), « commencer », « guider » et éventuellement « gouverner »), mettre en mouvement (ce qui le sens original du latin *agere*) » (Arendt, 1961, p. 233).

utilisent souvent une définition élargie, empirique et descriptive, comme par exemple J. de Bandt, C. Dubar et C. Dejours (1995) : « le travail est tout à la fois un facteur de production au sens économique, un emploi au sens juridique du contrat de travail et une activité au sens philosophique ou existentiel incluant le travail sur soi ». A partir de leurs différentes enquêtes, ils réaffirment la centralité paradoxale du travail à un moment où l'emploi se raréfie : « le travail occupe dans la construction de l'identité et de la santé une place capitale et non substituable » (de Bandt, Dubar, Dejours, 1995, p. 4). Dans la même perspective, D. Schnapper s'est elle aussi positionnée *contre la fin du travail* avec une définition élargie mélangeant travail et action. « Si nous devons aujourd'hui repenser le statut du travail, nous devons le faire sans négliger ce lien originel, qui reste fondamental, entre le travail productif et la citoyenneté. Le citoyen moderne acquiert sa dignité en travaillant » (Schnapper, 1997, p. 14).

Une enquête sur la place du travail dans la conception du bonheur (Baudelot, Gollac, 1997) a d'ailleurs fortement relativisé la thèse de D. Méda selon qui les individus progressivement se détachent de la valeur - travail. En effet, à la question « Qu'est-ce qui est pour vous le plus important pour être heureux ? », 27 % des personnes interrogées invoquent dans leur réponse le « travail », soit directement (22 %), soit sous la forme d'un synonyme - « emploi », « boulot », « métier », « profession » (5 %). Le travail est cité après la santé (46 %) et la famille (31 %). Mais le résultat à mon avis le plus intéressant est que cette proportion varie fortement selon la position de l'individu par rapport au travail (précarité - chômage versus stabilité). Parmi les ouvriers de moins de 35 ans, au chômage ou n'ayant qu'un emploi temporaire, 65 % évoquent le travail ou ses synonymes dans la définition du bonheur.

Le travail est donc comme toutes les composantes du bonheur, « c'est son absence qui en fait le mieux mesurer la valeur et cela d'autant plus que cette absence est subie » (Baudelot, Gollac, 1997). Cette remarque avait d'ailleurs déjà été faite par D. Schnapper (1994). Dans les enquêtes sur les valeurs des personnes en emploi, les acteurs peuvent relativiser leur expérience de travail, soit qu'ils aient besoin de justifier des formes d'échec professionnel, soit qu'ils se sentent protégés du chômage, soit qu'ils se plaignent de leur activité de travail pour diverses raisons. « Pour comprendre le sens de l'emploi, les entretiens auprès de ceux qui en sont privés ne sont pas nécessairement moins révélateurs que l'idéologie de ceux qui en ont un » (Schnapper, 1994, p. 14).

Après cette enquête, il me semble donc central de rappeler la dimension rémunératrice de l'activité de travail, qui est à mon avis sous-estimée par les sociologues qui prônent la fin

du travail. Cette dimension 'ressources' apparaît d'ailleurs de façon plus flagrante lorsqu'on est le principal ou l'unique apporteur de ressources.

### Responsabilités de famille et centralité du travail

La comparaison de l'angoisse des Chefs de famille uniques apporteurs de ressources, qu'ils soient masculins dans une configuration familiale traditionnelle, ou féminins dans une famille monoparentale, celles que j'ai appelées les Che(fe)s de famille, a révélé que le vécu du chômage dépend des responsabilités familiales. Quand d'autres personnes (une femme ou des enfants) sont dépendantes du revenu de la personne au chômage, c'est tout l'équilibre familial qui est remis en jeu. Cela explique donc le surinvestissement de ces personnes dans la recherche d'emploi, qui veulent à la fois conserver leur couple pour certains hommes, qui ont peur du divorce, ou pour conserver leur niveau de vie et permettre ainsi de financer les loisirs et les études de leurs enfants.

Les Chefs de famille masculins se trouvent donc véritablement 'déplacés' au sein d'une configuration familiale traditionnelle, car aussi bien leur relation de séduction que le rôle de père sont construits principalement sur leur apport de ressources. Ce qui explique leur malaise, qui se traduit parfois par des dépressions et des problèmes de santé si le chômage se prolonge et que les difficultés financières s'accumulent... Si les relations des mères de famille monoparentale avec leurs enfants ne sont pas uniquement médiatisées par leur apport de ressources, on remarque cependant qu'elles aussi camouflent, au moins les premiers temps, leur perte d'emploi à leurs enfants, afin de ne pas les angoisser sur leur devenir. Dans ces situations, le temps dégagé par la perte d'emploi est complètement réinvesti dans la recherche d'emploi et ne peut donc être utilisé pour réaliser des activités de loisirs. La nécessité objective de retrouver un apport de ressources, beaucoup plus que l'éthique du travail, explique cette expérience angoissante du chômage. Le travail est donc central pour ces individus, parce qu'il est vital.

Dans une quête existentielle, d'autres activités à côté du travail peuvent avoir des aspects de l'œuvre ou de l'action, mais ne sont pas rémunérées, ni reconnues socialement. Les activités de loisirs, les activités du hors-travail ont besoin de ressources pour s'épanouir dans un monde marchand. « Nous appartenons, que nous le regrettions ou non, à des sociétés organisées autour de la production des biens et des services, avec toutes les conséquences qui en découlent sur notre mode de vie, sur la hiérarchie des valeurs, même sur les relations entre les individus à l'intérieur d'un couple ou entre parents et enfants... » (Schnapper, Petit, 1997, p. 16). Il est ainsi révélateur que la majorité des cadres âgés envisagent de s'investir dans le

bénévolat, pour être utile socialement et trouver son épanouissement personnel, uniquement une fois à la retraite ou considérés socialement comme ‘dispensés de recherche d’emploi’, avec un revenu garanti. A ce moment-là en général, leurs enfants seront insérés professionnellement et ne seront donc plus à leur charge... Le bénévolat ou un hobby peut comporter une dimension de l’œuvre et de l’action, selon les catégories d’H. Arendt, mais par définition, ne comporte pas l’aspect ‘ressources’ d’un emploi.

### Les femmes cadres en couples : l’incessant ‘bricolage’ carrière / famille

Les femmes cadres en couple se distinguent généralement des Chefs de famille masculins dans le sens où elles sont confrontées à l’incessant bricolage entre carrière et vie familiale, et considèrent ces deux pôles de leur vie comme nécessaires à leur épanouissement. Elles résistent donc en général contre un envahissement trop important de la vie professionnelle qui se ferait au détriment de leur rôle de mère et d’épouse, et essayent d’apporter en entreprise un nouveau « rapport au temps » (Laufer, 1998). « Les femmes sont aujourd’hui porteuses de cette revendication de pluralité, de multi-ancrage. Toutes les enquêtes le prouvent : elles veulent à la fois travailler, obtenir leur indépendance financière, avoir un métier, mais aussi que cet investissement professionnel, qu’elles souhaitent aussi bon que celui des hommes, ne se fasse pas au détriment de leurs autres ancrages, de leurs autres lieux de réalisation et d’épanouissement : vie amicale, vie familiale, vie sociale » (Méda, 2000, p. 467).

Mais l’épreuve du chômage montre que leur revendication d’autonomie passe principalement par le travail, qui permet de se construire comme une Femme autonome, que ce soit dans son couple ou par rapport à ses enfants. Si elles revendiquent un ‘multi-ancrage’, le travail est désormais un pilier central de leur mode de vie, surtout que ces cadres en général avaient un emploi dans lesquels elles se faisaient plaisir, intellectuellement et socialement. Cette conclusion rejoint donc la thèse de N. Laplante, selon qui « le rôle de femme au foyer ne peut constituer une solution de rechange pour ces femmes qui ont navigué dans les hautes sphères de l’emploi, et ont connu le prestige et la reconnaissance sociale. Par le biais du salaire, elles ont pu acquérir une sécurité et une autonomie, et le travail rémunéré leur a conféré, en outre, un certain pouvoir sur leur environnement privé et social » (Laplante, 1996, p. 247).

Les femmes cadres, comme les hommes, semblent d’ailleurs caractérisées par une forte ‘éthique du travail’, car si elles peuvent réinvestir du temps dégagé par la perte d’emploi dans le travail domestique ou dans le temps consacré aux enfants, elles n’arrivent pas à

s'octroyer du loisir, du temps pour soi. Comme les jeunes hommes sans responsabilités de famille et sans soucis financiers, les femmes en couple découvrent d'ailleurs en général, parfois avec surprise, la force de leur propre éthique du travail et des normes sociales une fois au chômage. Dans l'idéal, ils (ou elles) pensent au départ qu'il faut s'investir dans des activités pour 'positiver' cette épreuve. Mais en pratique, ils (ou elles) n'arrivent pas à s'octroyer cette liberté... Le décalage entre les discours sur le nécessaire détachement de la valeur-travail et la force de cette norme est souvent un des bilans que ces cadres retiendront de cette expérience, surtout si elle a duré un certain temps.

### Les Compagnons et l'investissement d'appoint dans le familial

Dans les couples à double carrière, les Compagnons ont moins de soucis financiers que les Chefs de famille et certains utilisent cette période de chômage pour être plus disponible pour leurs enfants. Dans les jeunes générations, les pères d'enfants en bas âge, me semblent porteurs de nouvelles valeurs plus égalitaristes et aimeraient, comme la plupart des femmes cadres, pouvoir concilier plus facilement une vie professionnelle avec une vie familiale épanouie. Mais quand ils expérimentent le statut temporaire de 'père au foyer', ils prennent en général conscience que ce statut qui pourrait les satisfaire dans l'idéal, n'est pas valorisé socialement. « Si les femmes ont la charge de la conciliation, les hommes quand à eux sont frappés d'hésitation. Le partage des tâches à la maison est devenu possible, mais l'homme n'y trouve certes pas la légitimité correspondant à celle que la femme a pu trouver à travers le travail à l'extérieur du foyer » (Laufer, 1982, p. 85).

L'investissement dans le rôle de 'père au foyer' temporaire me semble en plus souvent être une sorte de compensation, quand les hommes cadres n'arrivent pas à réaliser leur vocation ou leur projet de reconversion. Dans cette période de réflexion intensive sur le sens du travail et leur 'projet de vie', s'investir dans l'éducation de ses enfants pourrait en théorie avoir des aspects de l'œuvre (permettre l'épanouissement de ses enfants) et de l'action (trouver un sens à son existence). Plus qu'un détachement du travail, ces hommes sont caractéristiques du rejet d'un pur travail alimentaire, le refus d'un rapport instrumental au travail sur le mode des classes populaires et revendiquent un emploi intéressant, épanouissant, ayant du sens. Ainsi par exemple, Pierre trouve sa 'vocation' dans l'idée d'être père au foyer selon moi en grande partie parce qu'il a raté sa reconversion vers sa première vocation : l'océanographie. « *Si en dehors de manger et de dormir, le travail qu'on fait ne sert qu'à rapporter de l'argent, la vie ne signifie rien. A l'heure actuelle, ma vie signifie quelque chose seulement parce que j'ai des enfants...* » (Pierre, 45 ans).

On peut faire l'hypothèse que l'apparent détachement de certains jeunes hommes par rapport à la valeur-travail, comme l'a montré C. Nicole-Drancourt (1991), reflète peut-être surtout le rejet d'un travail alimentaire. Le refus d'emplois déqualifiés avec des exigences élevées qui ne peuvent être assouvies et l'absence de soucis financiers explique peut-être leur mise à distance du travail et leur investissement dans d'autres activités permettant l'épanouissement personnel (Nicole-Drancourt, 1991). Mais avec l'âge, et les responsabilités familiales, on peut supposer que certains jeunes devenus pères trouveront un autre intérêt au travail et que leur 'rapport à l'activité' évoluera...

### Projet de vie : désacralisation ou resacralisation du travail ?

*A priori*, la réflexion en terme de 'projet de vie' vise justement à désacraliser le travail, puisque les cadres devraient prendre du recul par rapport au travail comme apport de ressources et réfléchir sur une meilleure articulation entre travail et hors-travail. Les Célibattantes peuvent particulièrement mettre en pratique cette rhétorique, car elles n'ont pas de responsabilités familiales et peuvent envisager de 'changer de vie' sans aucune entrave. Leur vécu du chômage s'apparente à du 'chômage inversé', puisqu'elles s'investissent dans de nombreuses activités de loisirs afin de découvrir leurs passions et mieux se connaître. Cette 'quête de soi' signifie d'ailleurs pour ces anciennes 'accros du travail' une véritable prise de risque et une entorse à leur éthique du travail. Catherine essaye d'ailleurs de vaincre cette peur de l'inconnu à travers les techniques de développement personnel. « *Je crois que le principal souci, c'est la peur du lendemain, que je gère au quotidien. Un intervenant dans un atelier de développement personnel a utilisé une image extraordinaire : ma peur, elle est là, je la prends par la main, et on y va toutes les deux. Et tous les matins, quand je ne me sens pas bien, c'est que j'ai peur, je lui dis : Allez ma peur, viens avec moi et on avance* » (Catherine, 36 ans).

Mais si à première vue, elles semblent se détacher de la valeur-travail, puisqu'elles rejettent les valeurs matérialistes et veulent inclure leur projet professionnel dans un projet de vie, il me semble *a contrario* qu'elles en viennent à resacraliser le travail. En effet, si elles se détachent du 'travail' en tant qu'activité rémunératrice (telle que la définit H. Arendt), et envisagent d'accepter des salaires sans commune mesure avec leur emploi antérieur, elles espèrent désormais trouver un emploi qui corresponde à leur 'vocation', qui apporte un sens à leur vie et l'épanouissement personnel. Le 'travail idéal' devrait donc réunir les trois dimensions conceptuelles : travail, œuvre et action. Si elles s'investissent dans de nombreuses activités de loisirs, c'est dans une démarche orientée vers le travail, pour essayer d'y trouver

un 'projet professionnel'. Mais elles se retrouvent parfois confrontées à des réalités basement matérielles, comme Cécile qui a trouvé sa 'vocation' à Artisans du monde, mais qui n'y trouve pour l'instant qu'une place de militante et non un statut de salarié...

L'orientation psychologisante de l'aide à la recherche d'emploi, autour de la notion de projet de vie et projet professionnel, me semble d'ailleurs porteuse de cette paradoxale resacralisation du travail. L'engouement pour la création d'entreprise, qui permettrait d'entreprendre, de montrer ses capacités d'initiative ; la valorisation de la figure de l'artisan et de l'entreprise citoyenne (environnement, commerce équitable, artisanat, produits du terroir, développement personnel, ressources humaines, formation, associatif), retrouvent en effet les catégories de l'action (entreprendre) ou de l'œuvre (épanouissement personnel dans la réalisation de produits utiles et durables)...

### Le chômage des cadres : un vécu distinct des classes populaires ?

Même si je n'ai pas réalisé de comparaison entre des chômeurs cadres et des chômeurs ouvriers, il me semble que l'on retrouve les résultats de D. Schnapper : les cadres, masculins et féminins, sont majoritairement dans un « chômage différé », puisque même au bout de deux ou trois ans de chômage, ils continuent à avoir un emploi du temps structuré autour de leur recherche d'emploi. Même si elles s'octroient des activités de loisir, et peuvent être considérées comme dans un « chômage inversé », les Célibattantes essayent de construire à travers ces différentes activités leur 'projet professionnel' et sont donc dans une recherche d'emploi au sens large (davantage centrée sur la réflexion que sur des démarches concrètes visant à se rapprocher des entreprises). Aucun des cadres rencontrés ne me semble être dans un « chômage total » au sens d'ennui et de temps vide, alors que ce vécu du chômage est majoritaire chez les ouvriers et les employés. Mais puisque cette expérience concerne selon D. Schnapper plutôt les cadres au chômage de très longue durée (plus de deux ou trois ans), leur absence dans mon échantillon est sans doute lié au mode de sélection des cadres (les espaces de la recherche d'emploi).

Mais au niveau de leur mode de vie et de leur vécu du chômage, les cadres autodidactes d'origine populaire se distinguent sur plusieurs points des cadres diplômés d'école. En raison du principe d'homogamie, les cadres d'origine populaire sont majoritairement dans des configurations familiales traditionnelles et leur distance critique par rapport au rôle de Chef de famille est faible, la répartition des rôles étant assez rigide. Quand leur chômage se prolonge et que leur femme travaille, ou a repris un emploi (comme l'ont montré les exemples de Philippe ou de Simon), ces hommes sont confrontés à l'obligation de

participer davantage au domestique, de façon contrainte. Leur réinvestissement dans le bricolage ou le jardinage montre à mon avis que malgré leur mobilité professionnelle antérieure, leur mode de vie est encore très proche des classes populaires.

A l'inverse, les cadres diplômés se trouvent plus souvent sur le modèle du Compagnon d'une femme diplômée qui a elle-même une carrière, et envisagent plus facilement de renégocier le partage du domestique pendant cette période de chômage pour soulager leur conjointe. Leur investissement dans le domestique est cependant considéré comme temporaire, et ils expérimentent la dévalorisation en pratique de l'idéal du 'père au foyer'.

Cependant, cette forte corrélation entre vécu du chômage et origine sociale / diplôme n'est pas non plus complète, puisque des cadres autodidactes peuvent se situer plutôt sur le modèle du Compagnon, tandis que des jeunes diplômés 'héritiers' peuvent être porteurs d'un modèle traditionnel de la division des rôles. Ceci pousse donc à développer des enquêtes plus approfondies sur les modes de vie et le monde privé des cadres, afin de comprendre la construction des configurations familiales. Les places de chacun au sein d'une configuration familiale semblent finalement assez rigides et difficilement renégociables, en raison des routines conjugales, mais également en raison de la relative impossibilité en pratique du retour à l'emploi des femmes au foyer, conjointes âgées d'un Chef de famille. Les configurations familiales traditionnelles sont donc très fragilisées par la perte d'emploi du principal apporteur de ressources, alors que les configurations Compagnonnage ont plus de ressources pour dépasser cette épreuve...

## Conclusion

*A priori*, le chômage des cadres est un phénomène social mineur, au regard du chômage dans son ensemble. Il est daté par rapport au contexte actuel de reprise économique, puisqu'il a surtout concerné la période 1990-95, il touche actuellement un effectif réduit de cadres<sup>1</sup> et ne possède pas l'ampleur du chômage de masse des classes populaires (ouvriers et employés). Mais comme je l'ai montré, il est un révélateur, parmi d'autres, des mutations que traversent cette catégorie sociale, et plus largement permet d'appréhender les évolutions du rapport au travail et au hors-travail dans la déstabilisation de la société salariale.

Cet objet d'étude a justifié une lecture critique des discours sociaux sur la précarisation, la banalisation, l'éclatement ou la déstabilisation de cette catégorie typiquement française. Contrairement aux classes populaires, les porte-parole et les institutions spécifiques des cadres n'ont pas été laminés par les mutations du système productif et continuent à défendre la frontière cadre / non cadre face au 'nouvel esprit du capitalisme'. La catégorie des cadres me semble finalement assez « stable » en France, non pas au sens où les cadres ne connaîtraient pas de nouvelles formes de carrières dans un environnement économique plus mouvant, mais au sens où elle a finalement pour l'instant résisté aux tentatives managériales d'éclatement de la catégorie. En effet, si l'on reprend les définitions inspirées des sciences expérimentales, en chimie, une composition est dite « stable » si elle résiste à la décomposition ; de même, en mécanique, un équilibre est « stable » s'il n'est pas détruit pas une faible variation des conditions.

Relativiser les discours sur la précarisation des cadres au niveau objectif, n'équivaut pas à nier les répercussions symboliques de cette période. Il serait à mon avis anachronique de dire que l'on a seulement assisté à un nouvel épisode de l'éternel 'malaise des cadres' (Garrigou, 1980). Le chômage des années 1990 laissera des traces durables dans la relation d'emploi des cadres, parce qu'il a participé de la déstabilisation des représentations de la catégorie, de la 'figure' des cadres. La nouvelle figure du *manager / chef de projet* est portée par les intermédiaires de l'emploi des cadres, qu'ils soient spécialisés sur les marchés internes des entreprises ou sur la recherche d'emploi. Elle est reprise par les porte-parole et les institutions catégoriels, qui essaient d'accompagner les mutations de la relation d'emploi. Les jeunes diplômés et les cadres au chômage ont été socialisés à ces nouvelles normes d'emploi et se les sont appropriés. Mais dans quelles mesures les cadres ont-ils renoncé à l'ancienne

---

<sup>1</sup> Même si sur un échantillon représentatif, environ 30 % des cadres d'entreprise ont connu une période de chômage dans leur carrière (Source : *Cadroscope* 2000 APEC).

figure, le ‘cadre-à-statut’ et se reconnaissent-ils dans la figure du ‘cadre nomade’, qui gère sa carrière comme un projet personnel au sein de réseaux ?

D’autre part, avec le vieillissement de la catégorie des cadres, et l’augmentation du niveau de diplôme des jeunes générations, on peut présager que la moindre employabilité des cadres de plus de 50 ans ne va pas diminuer. La situation des hommes et femmes quinquagénaires mis au ban des entreprises et qui restent dans un ‘entre-eux’, essayant par un activisme désespéré de trouver un projet viable de réinsertion et un statut de substitution (de reconversion, de création d’entreprise, de temps partagé), sans pouvoir prétendre au statut socialement légitime de ‘retraité’, me semble particulièrement dramatique<sup>2</sup>. Leur attachement au travail, conçu comme la principale activité permettant l’épanouissement personnel, conciliant les catégories du travail, de l’œuvre et de l’action pour reprendre la terminologie de H. Arendt (1961), explique leur rancœur et leur mal-être.

J’aimerais en conclusion défendre dans un premier temps la pluralité des méthodes et niveaux d’analyse utilisées dans cette thèse, qui ont été nécessaires pour réfléchir sur ‘l’accident de carrière’ des cadres. Ce travail comporte cependant bien sûr différentes limites, qui pourraient être dépassées par de nouvelles investigations, notamment par une comparaison internationale.

### **1. Des carrières aux transitions professionnelles des cadres**

Pour interroger la figure du ‘cadre nomade’ qui serait désormais représentative de la catégorie, pour laquelle le chômage est devenu un épisode banal signifiant uniquement la fin d’une mission, il me semble essentiel de développer des enquêtes empiriques sur les mobilités professionnelles des adultes. Cette approche plutôt microsociologique des professions ne doit cependant pas oublier les institutions (experts des marchés du travail et porte-parole de la catégorie), l’articulation travail / monde privé (configurations familiales et modes de vie), et le contexte macro (conjuncture économique et cohérence sociétale) pour penser la catégorie des cadres.

#### **Sortir des marchés internes pour penser les transitions professionnelles**

Pour analyser les mobilités professionnelles des cadres, il me semble intéressant de développer des enquêtes en dehors de l’entreprise, une fois que les cadres ont quitté les marchés internes. Le chômage peut être appréhendé comme une « transition professionnelle », après laquelle les cadres continuent leur carrière hiérarchique ou transversale, ou qu’ils

---

<sup>2</sup> « Telle est bien la question que pose le sort des travailleurs vieillissants rejetés de l’emploi : sont-ils les éclaireurs d’une masse émergente qui dans dix ans, lorsque ce sera au tour des cohortes des années 50 d’aborder cet âge, représentera un poids autrement plus lourd ? » (Chauvel, 1999, p. 74). On pourrait donc développer des enquêtes sur les chômeurs en fin de parcours professionnels, sur le modèle de N. Burnay (2000).

interprètent comme une occasion (ou une obligation) de se lancer dans la création / reprise d'entreprise, de reprendre une formation pour se reconvertir, de prendre une 'année sabbatique' ou d'accepter un déclassement. L'entrée par des récits individuels de carrières révèle à la fois les déterminants structurels des carrières (diplôme, sexe, taille de l'entreprise, secteur, conjoncture...), mais aussi les moments de choix ou de bifurcations, et permet de penser la construction des carrières sans tomber dans un déterminisme total<sup>3</sup>.

Si les transitions professionnelles des jeunes<sup>4</sup> (Rose, 1996 ; 1998) ont fait l'objet de nombreuses enquêtes, les modalités de transitions professionnelles des adultes ont été selon moi, moins étudiées, principalement sur des types particuliers de transition : chômage de longue durée, formation - reconversion, intérim, création d'entreprise. A l'instar des celles des jeunes, les transitions professionnelles des adultes sont co-construites par les acteurs et par les professionnels des marchés du travail (entreprises et intermédiaires de l'emploi).

La notion de 'transaction' relationnelle et biographique des projets professionnels vise justement à indiquer la marge de liberté de l'individu, qui réinterroge son passé pour se projeter en rupture ou en continuité, mais qui peut également intégrer (ou rejeter) les conseils d'autrui significatifs et faire évoluer son projet en fonction des opportunités.

#### La transaction relationnelle des projets : avec quels experts du marché du travail ?

Dans le cadre de cette thèse, j'espère avoir montré, à la suite des travaux du Centre d'Etude de l'Emploi, l'intérêt et la nécessité d'intégrer les experts du marché du travail dans l'étude des mobilités professionnelles, car ceux-ci véhiculent des normes et exercent une réelle influence sur les projets des demandeurs d'emploi. Les cabinets de conseil aux entreprises, passeurs de la logique employabilité entre différents champs (insertion, formation, recherche d'emploi, recrutement, mobilité interne), sont des acteurs à part entière qui organisent le marché du travail. Contrairement à la théorie de la segmentation, qui définit en creux le marché externe comme un marché concurrentiel et inorganisé, les marchés internes et externes sont encadrés par les mêmes intermédiaires de l'emploi spécialisés dans la gestion des Ressources Humaines, qu'elles soient employées ou inemployées.

L'approche par une étude localisée sur un bassin d'emploi (Aix-Marseille) a permis de montrer la diversité de statut des intermédiaires, uniquement sur le domaine de l'aide à la recherche d'emploi : associations à but non lucratif (APEC, associations de cadres au

---

<sup>3</sup> "Through this book, we have seen that both structural constraints *and* individual choices have to be taken into account in developing an explanatory account of the patterning of women's - and men's - paid employment" (Crompton, 1997, p. 126).

<sup>4</sup> « Les transitions professionnelles sont socialement organisées, soit par l'intervention d'institutions correspondant à des logiques socio-politiques (les pouvoirs publics au niveau central ou local), soit à partir des réseaux sociaux personnels ou constitués des firmes elles-mêmes et régulent les mobilités de négociation et de décision au niveau organisationnel » (Rose, 1998, p. 66).

chômage, associations de promotion du temps partagé, associations d'anciens élèves d'écoles), service public de l'emploi (ANPE), cabinets de conseil privés... Seule une étude localisée permet d'ailleurs d'analyser la configuration locale des acteurs, de révéler le « marché du conseil », afin de comprendre l'homogénéité / hétérogénéité des conseils qui sont prodigués à un cadre en recherche d'emploi.

Mais la dimension « marché local du travail » est malheureusement absente de mon enquête empirique, alors que justement l'enquête récente réalisée conjointement par la DARES et l'ANPE a montré tout l'intérêt d'articuler les « trajectoires des demandeurs d'emploi et le marché local du travail » (Simonin, 2000). Les principaux acteurs de la vulnérabilité / employabilité des cadres, les entreprises, n'ont pas fait l'objet d'une investigation spécifique, même si elles transparaissent à travers les récits de carrière des cadres. Il serait à mon avis essentiel d'analyser la structure des entreprises présentes sur la zone d'emploi d'Aix-Marseille susceptibles d'embaucher des cadres. Le relatif déclin des grandes entreprises du secteur industriel traditionnel, la forte concentration de PME-PMI, et le développement du secteur des nouvelles technologies expliquent peut-être la plus forte vulnérabilité des cadres dans cette zone. Il serait également intéressant de suivre des opérations de recrutement (en amont et en aval) afin d'analyser les représentations du 'cadre employable' en entreprise. Les spécialistes du recrutement participent eux aussi à la co-construction des projets des cadres, en les incitant à s'installer en indépendant ou en rejetant les « cadres âgés », qui progressivement se découragent.

### **La transaction biographique des projets : combiner rétrospectif et longitudinal**

Les stratégies des cadres en recherche d'emploi ne me semblent compréhensibles que si on les replace par rapport à leur trajectoire antérieure (professionnelle, familiale et résidentielle), résultat que d'autres avaient déjà obtenu sur des populations différentes (Outin, 1990 ; Daune-Richard, 1992). La transaction biographique des projets professionnels permet également d'approcher les frontières subjectives d'une catégorie sociale et la porosité de ces frontières. Au niveau subjectif, la figure du 'cadre nomade' a rapproché les cadres salariés des consultants et créateurs d'entreprise, puisque les cadres au chômage envisagent souvent d'abandonner la protection du statut salarié. Par ailleurs, la résistance au déclassement, à la déqualification me semble plus grande, particulièrement dans les professions techniques, où la frontière technicien / ingénieur demeure rigide, ce qui confirme en partie la notion de 'logique de l'honneur' (d'Iribarne, 1989). Dans les professions administratives et commerciales, plus féminisées, la frontière cadre / non-cadre est beaucoup plus poreuse. En raison de leur moindre mobilité géographique dans un couple à double carrière, les femmes cadres sont d'ailleurs plus souvent confrontées que les hommes au déclassement.

Confronter des données qualitatives et quantitatives permet de relativiser les discours psychologisants sur l'employabilité, ainsi que les discours catégoriels homogénéisants sur « les cadres ». Seule la différenciation sur le critère d'âge (« les cadres de plus de 45 ans ») est acceptée par les intermédiaires de l'emploi spécifiques aux cadres, qui veulent conserver « la cohésion de l'ensemble flou ». Les différenciations objectives selon le diplôme (cadre promu / formé / diplômé), la fonction (dirigeant / technique / administrative / commerciale) et l'origine sociale sont complètement déniées.

L'utilisation d'une enquête représentative comme l'enquête Emploi permet justement de rappeler le poids des grandes variables socio-démographiques dans l'employabilité. Elle m'a permis également de travailler sur la notion de vulnérabilité, sur les circonstances d'entrée au chômage, et donc de relativiser les discours sur la précarisation généralisée de la catégorie. Ces deux méthodes sont complémentaires, dans le sens où les données statistiques permettent d'avoir un horizon d'interprétation des récits de carrière. Elles permettent de décrire des successions de positions, et de dégager des types de trajectoires. En revanche, seuls les entretiens permettent d'accéder aux logiques de succession des séquences, aux choix, aux moments-clés, à l'imbrication des différentes trajectoires (familiales, résidentielles, professionnelles) et aux logiques de bifurcation.

Malheureusement, la comparaison qualitatif / quantitatif n'a pas été réalisée sur le même échantillon et ne se situait pas au même niveau. Les entretiens qualitatifs donnent une analyse rétrospective de la carrière et de la recherche d'emploi, ce qui confronte le sociologue au problème de la rationalisation *a posteriori*. Seule une étude longitudinale qualitative, qui réinterrogerait les cadres deux ou trois après le premier entretien, permettrait de mettre en lumière l'évolution des projets et des trajectoires en fonction des opportunités et de la durée de chômage. Les premiers résultats d'une enquête qualitative longitudinale sur l'insertion des jeunes (Bidard, Lavenu, 1999 ; 2000) montrent en effet que les projets évoluent en fonction des opportunités et des ressources des jeunes<sup>5</sup>.

Mais les transitions professionnelles ne peuvent pas non plus être interprétées à mon avis sans articulation avec le « hors-travail » au sens large (famille et amis).

---

<sup>5</sup> « Nous avons vu que pour certains, l'image de soi était au centre du 'chantier', alors que pour d'autres, elle paraît moins problématique. Parfois l'univers des possibles se restreint avec le temps, parfois il s'ouvre, sous l'influence de certains événements... Nous avons vu également que la place de l'acteur dans tous ces niveaux est très variable : son degré de maîtrise des atouts, ses relations avec son réseau, ses références, sa représentation de son univers des possibles... dans certains cas semblent lui appartenir, dans d'autres lui échapper » (Bidard, Lavenu, 1999, p. 53).

## La place du travail dans des configurations familiales

Contrairement aux enquêtes statistiques centrées sur l'individu, les récits de vie permettent de rappeler que les projets ne sont pas élaborés par des 'célibataires au travail', mais dans une négociation conjugale au sein d'un couple, et même plus largement d'une famille (selon l'âge du chômeur et de ses enfants). Ils permettent également de prendre en compte le soutien domestique à la carrière, souvent invisible pour les cadres masculins et de révéler les stratégies des femmes pour réussir à 'concilier' une carrière et une vie privée. Prendre en compte les dimensions travail et hors-travail au sens large (famille, amis, loisirs) permet d'accéder aux modes de vie pour appréhender les valeurs des cadres, dans la même veine que les recherches sur la « service class » en Angleterre (Bidou, 2000)<sup>6</sup>.

L'épreuve du chômage révèle particulièrement la place centrale qu'occupait le travail dans le mode de vie des cadres masculins et féminins, dans une configuration familiale. Ce concept de configuration familiale me semble particulièrement pertinent dans le sens où il est dynamique. La configuration familiale peut évoluer en fonction d'événements de la sphère familiale (mise en couple, naissances, séparations, divorces...), ce qui explique que ce terme a beaucoup été utilisé pour étudier les familles recomposées. Mais elle permet également d'analyser comment une famille avec ses routines et sa division des tâches est fragilisée, déstabilisée et réagit après la perte d'emploi d'un de ses membres, en fonction d'événements de la sphère professionnelle<sup>7</sup>.

Cependant, le choix méthodologique de ne faire des entretiens qu'avec la personne au chômage et non avec les deux conjoints, par des entretiens croisés (sur le modèle de Testenoire, 2000a ou de Caradec, 1996), rencontre une aporie indépassable. Les Compagnons « disent » qu'ils participent plus au travail domestique, mais l'utilisation de ce seul entretien ne permet pas de dépasser la critique classique de la sociologie des rapports sociaux de sexe entre représentations et pratiques. Pour évaluer les possibles modifications des configurations familiales et le degré de participation des hommes cadres dans les configurations appelées 'Compagnonnage', il faudrait donc développer des enquêtes auprès de couples de cadres, notamment en emploi, afin de comparer la 'participation d'appoint' des hommes avec la

---

<sup>6</sup> « L'identité de classe, s'il doit y en avoir une, se construit tout autant dans et en dehors de la sphère du travail, dans ce vécu commun de perspectives de carrière, de régularité et de niveau de rémunération et dans ce sentiment de n'appartenir ni aux classes dirigeantes, ni aux classes populaires, mais pas non plus à la petite bourgeoisie traditionnelle. Cette identité sociale s'est construite aussi dans l'expérience de la mobilité » (Bidou, 2000, p. 781).

<sup>7</sup> « Enfin l'effort typologique en sociologie de la famille a jusqu'ici été essentiellement statique. La question de savoir comment, et sous quelles influences internes et externes, un groupe familial passe d'un genre de fonctionnement à un autre, et avec quelle crise de transition, n'a que rarement été examiné. En d'autres termes, les propriétés dynamiques des types sont encore moins connus que leurs caractéristiques statiques » (Kellerhals, 1987, p. 177).

‘charge mentale’ des femmes, qui demeurent généralement les chefs d’orchestre de cette configuration familiale.

### Articuler les mutations de la relation d’emploi et les ‘figures’ de la catégorie

On commence en général une étude de sociologie des cadres en indiquant que cette catégorie est spécifiquement française et ne peut être traduite ou comparée avec les termes *managers*, *professionals* ou *executives* anglo-saxons. Le rôle des porte-parole, notamment syndicats et associations, dans la construction historique de cette catégorie sociale, explique en partie cette spécificité française, que l’on ne retrouve pas par exemple en Allemagne où les « employés » sont restés un groupe soudé (Kocka, 1989 ; Kraiss, 1992).

Même si les classes moyennes sont à l’origine de la tendance à l’individualisation et à la psychologisation des faits sociaux, et que les cadres sont assez peu syndiqués, il faut à mon avis absolument intégrer les porte-parole dans l’analyse des transitions professionnelles des cadres. En effet, ces porte-parole officiels, à côté d’autres porte-parole plus officieux (grands patrons, ‘gourous’ du management, cabinets de conseils ou de recrutement...), participent directement de l’évolution des représentations de la catégorie des cadres. Les cadres eux-mêmes appréhendent les mutations de l’entreprise à travers la presse ‘cadre’, la presse d’affaires, la presse spécialisée en ‘recherche d’emploi’ ou en ‘création d’entreprise’...

Pour tester le poids de ces différentes dimensions dans la relation à l’emploi des cadres (intermédiaires de l’emploi, articulation travail / monde privé et porte-parole de la catégorie), une comparaison internationale s’impose. Il serait à mon avis très intéressant de réaliser une comparaison des carrières des « cadres », par exemple France / Royaume-Uni, afin de voir si la figure du ‘cadre nomade’ venue du monde anglo-saxon a pris corps dans ce pays.

### **2. Intérêt d’une comparaison internationale des carrières des cadres**

Au moment où les entreprises réfléchissent à la mobilité des travailleurs intellectuels dans l’espace européen, par delà leurs différences, les organisations productives semblent en effet touchées par le même mouvement de globalisation / flexibilisation, mais aussi de féminisation, qui déstabilisent les itinéraires ‘traditionnels’ de carrière des cadres. Dans la sociologie britannique, des débats actuels portent à la fois sur la déstabilisation des marchés internes et la féminisation des professions qualifiées, qui modifieraient dans un sens comparable les carrières des « cadres » français et britanniques, ce qui justifie l’intérêt d’une comparaison internationale.

## Une déstabilisation généralisée des « marchés internes » ?

Cette thèse a montré l'intérêt de s'interroger sur le type de marchés du travail des cadres, afin de comprendre les mobilités professionnelles des cadres et d'interroger la figure du 'cadre nomade', qui serait plutôt caractéristique des « marchés professionnels », qui remplacerait la figure du 'cadre à statut', plutôt caractéristique des « marchés internes ». Les grandes entreprises ont fait l'objet au début des années 1990 en France de restructurations, qui visaient notamment à réduire les niveaux hiérarchiques, ce qui a touché de plein fouet les postes d'encadrement intermédiaire : commerciaux, technico-commerciaux, cadres de la production, principalement occupés par des cadres promus ou des cadres formés. Les nouveaux outils de gestion (organisation par projet et par objectifs, centres de profit, essaimage, externalisation...) fondés sur l'individualisation et la psychologisation (Buscatto, 2001) modifient également la relation d'emploi des cadres. Mais le développement des petites structures, sur le modèle des cabinets de conseil aux entreprises (recrutement, formation, SSII, publicité...), davantage soumis aux aléas de la conjoncture et de la gestion d'une PME influence également les formes de carrières des cadres.

Apparemment, dans le contexte de récession de la première moitié des années 1990, au Royaume-Uni, les managers et professionnels ont été touchés par des techniques similaires de *downsizing*, *reengineering*, qui ont atteint le contrat de confiance entre employeurs et cadres (Heckscher, 1995). La montée de l'expertise, l'individualisation et la fin des plans de carrière, le développement de « zones grises » entre salariat et indépendance (de Vincenti, 2001), la dictature du client, l'organisation par projets et par objectifs seraient des tendances du 'nouvel esprit du capitalisme' qui souffle sur l'Europe, visant la recherche de flexibilité dans un contexte de globalisation, aussi bien des marchés des produits et services que des marchés financiers. Ces transformations sont au cœur de processus de reformulation des hiérarchies professionnelles et salariales, comme l'homogénéisation des avantages catégoriels<sup>8</sup>, mais rencontrent des 'résistances' des individus et des porte-paroles à ces transformations

Dans la sociologie britannique, le débat sur la « service class » (Bidou, 2000) ouvre des réflexions sur les différenciations internes entre *professionals* (carrière fondée sur un capital culturel, notamment les diplômes), *managers* (carrière fondée sur un capital organisationnel, marché interne et réseaux) et *petty bourgeois* (entrepreneurs, avec un capital économique). Des études empiriques sur les *managers* avancent l'hypothèse de déstabilisation

---

<sup>8</sup> Dans tous les pays, « les nouvelles représentations et nouvelles formes de valorisation du travail qui paraissent montantes et alternatives aux anciennes, peuvent se décliner autour de quelques domaines tels que pour l'essentiel : l'unité et l'autonomie dans la division et l'organisation du travail ; l'évaluation régulière des capacités individuelles ; la nature du lien entre travail et salaire ; le raccourcissement de la ligne hiérarchique » (Eyraud et alii, 1994, p. 203).

des marchés internes, d'instabilité structurelle de leurs fonctions (Worral, Cooper, Campbell, 2000), et de l'apparition du nomadisme professionnel, sur le modèle de l'intermittence et du statut *free lance*<sup>9</sup>. Des études sur les carrières dans le cinéma analysent d'ailleurs ce secteur comme la projection du futur de l'emploi qualifié au Royaume-Uni (Blair, 2001 ; Dex et alii, 2001). « Tout se passe comme si la condition de travailleur temporaire tendait à devenir le seul type de carrière à long terme » (Caulkin, 1995, p. 32).

Dans ses travaux sur l'insertion des jeunes britanniques, F. Lefresne (1998) avance que les modifications des trajectoires professionnelles des jeunes reflètent cet enchâssement du marché externe dans les marchés internes : érosion du modèle de carrière de la grande entreprise ; subordination des trajectoires professionnelles aux pratiques courantes de restructuration du personnel et de *downsizing* sans politique d'accompagnement des restructurations ; raccourcissement des perspectives de carrière, lié au mouvement de décentralisation des décisions stratégiques des firmes et de raccourcissement de leur horizon temporel de gestion de la main d'œuvre ; amplification des mouvements horizontaux dans la hiérarchie des emplois comparativement aux promotions.

On se retrouve donc à l'articulation entre la sociologie et l'économie du travail, au cœur de l'analyse sociétale, autour de l'hypothèse de déstabilisation des « marchés internes » qui avait été avancée par J-J. Silvestre (in Gazier, Marsden, Silverstre, 1998), mais sans pouvoir encore qualifier ce changement de mécanique, d'organique ou de structurel (selon sa terminologie). Assiste-t-on à une « ouverture des marchés internes » (Lallement, Baret, 2001) ? à un « enchâssement du marché externe dans les marchés internes » (Lefresne, 1998, p. 83) ? ou à un développement des « marchés professionnels » structurellement instables (Marsden, 1989) ?

Ce contexte de changement des structures d'entreprise affecte les carrières des hommes et des femmes « cadres », dans un contexte de féminisation des professions qualifiées<sup>10</sup>.

### La féminisation des cadres dans une période de restructuration des entreprises

Dans le cadre de cette thèse, j'ai montré tout l'intérêt de la sociologie sexuée des professions, qui permet de prendre en compte l'incessant bricolage des femmes cadres entre

---

<sup>9</sup> « Même si beaucoup de professionnels et de cadres travaillent encore au sein de grandes organisations, le type de travail et les stratégies de carrière qu'ils y mènent marquent une rupture par rapport aux anciennes hiérarchies bureaucratiques. La mobilité inter-entreprise est plus importante qu'auparavant. La baisse de l'importance du capital d'organisation et la montée concomitante du capital culturel sont des points centraux pour comprendre la réorganisation de la classe moyenne contemporaine » (Bidou, 2000, p. 92).

<sup>10</sup> "Thus women are not simply being 'slotted in' to stable and unchanging managerial jobs. In this fluid and everchanging situation, gendered niches emerge within management itself, and women are concentrated in particular areas" (Crompton, 1997, p. 121).

leur carrière et leur vie familiale, qui essaient de concilier les deux pôles, et se situent en général entre le modèle de la « cadre maternelle » et celui de la « femme de l'organisation », sur le modèle de l'ambivalence, du clivage ou du conflit. Pour comprendre les carrières des femmes cadres, il faut prendre en compte leur configuration familiale en dynamique : choix du conjoint (plutôt traditionnel ou compagnon), stratégies professionnelles (offensives pour elles et défensives par rapport à celles de leur conjoint) et stratégies familiales (report des maternités, gestion des modes de garde). Cette perspective a d'ailleurs permis de montrer que les 'femmes en solo' ne se retrouvent pas seules parce qu'elles ont consacré principalement leurs premières années à leur carrière, comme l'avancé J-C. Kaufmann (1999), mais qu'elles n'ont pas réussi à construire une configuration familiale 'viable'.

Mais la négociation conjugale des carrières et des projets est une variable à prendre en compte également pour appréhender les carrières des cadres masculins, qui vont être de plus en plus confrontés aux difficultés du couple à double carrière, en raison de la féminisation des professions qualifiées. Pour éviter les « couples TGV », l'un des membres du couple est en général obligé de diminuer ses ambitions professionnelles, et pour l'instant, ce sont principalement les femmes qui prennent en charge cette conciliation, et qui acceptent de suivre la mobilité géographique de leur conjoint. Mais des exemples dans cette thèse ont montré que la situation pouvait s'inverser : à l'occasion d'une perte d'emploi du mari, la carrière de son épouse peut devenir désormais le moteur de la mobilité professionnelle et géographique de la famille.

M. Crompton (1997 ; 2000) a déjà montré tout l'intérêt heuristique des comparaisons internationales pour appréhender la féminisation des cadres dans un contexte de changement des structures d'entreprise<sup>11</sup>. Elles permettent de dégager les tendances de l'entrée des femmes dans les postes de *managers* et de *professionals*, qui reproduit la ségrégation selon le genre, principalement par les choix d'orientation scolaire et des types de métier. Si les femmes sont *managers*, elles se trouvent plutôt dans des secteurs centrés sur le management orienté vers les personnes<sup>12</sup> (comme le service public, le marketing et la finance), ou vont manager d'autres femmes dans des secteurs féminisés. Mais elles font majoritairement des carrières d'experts plus que des carrières d'encadrement hiérarchique. Elles se trouvent souvent des occupations « niches » avec une certaine flexibilité du travail, ce qui facilite l'articulation travail / hors-travail, et elles subissent des pratiques d'exclusion des fonctions les mieux payées avec pouvoir.

---

<sup>11</sup> "Thus women are not simply being 'slotted in' to stable and unchanging managerial jobs. In this fluid and everchanging situation, gendered niches emerge within management itself, and women are concentrated in particular areas." (Crompton, 1997, p.121).

<sup>12</sup> traduction approximative de 'people focused' management jobs

A partir d'une comparaison entre les carrières des femmes médecins et des femmes cadres de la banque, il semble évident pour M. Crompton et N. Lefevre (1997) que les nouveaux modes d'organisation du travail en entreprise ont des répercussions sur l'articulation carrière / famille, pour les femmes mais aussi pour les hommes, notamment dans les couples à double carrière. Les femmes médecins, « les femmes de la profession », peuvent programmer leur carrière, elles choisissent donc des spécialités qui permettent la conciliation, ce qui a comme conséquence de ne pas modifier la division traditionnelle du travail au sein de leur configuration familiale. Au contraire, les femmes banquières, les « femmes de l'organisation », sont dans un contexte de restructuration permanente qui empêche de programmer des carrières. Trois 'stratégies' sont alors envisageables : soit elles n'ont pas d'enfant, soit elles obligent leurs maris à participer, soit elles changent de mari ! Mais comme les hommes banquiers ont aussi moins d'enfants que les médecins, cela montre qu'« une carrière ascendante hiérarchique est particulièrement incompatible avec une vie de famille » (Crompton, 2000, p. 172)<sup>13</sup>.

### Comparer l'incomparable : professions et porte-parole

Pour réaliser une sociologie des cadres en France, j'ai montré tout l'intérêt d'essayer de reposer la question du rôle des porte-parole, des institutions dans le travail de mobilisation symbolique des cadres. Les cadres sont structurellement hétérogènes et existaient objectivement avant leur 'invention' (au sens de découverte d'un trésor) par les syndicats ou mouvements politiques de classes moyennes. Ils existent également à travers de nombreuses institutions spécifiques en dehors de l'entreprise (caisses de retraite, APEC, ANPE Cadres, syndicats), qui résistent à la 'déstabilisation'. Il faut donc utiliser la notion de 'figure' sans tomber dans un travers nominaliste, en mettant à jour ses conditions sociales de production.

Le développement de la figure du *coach*, chargé d'accompagner et de développer les compétences et le potentiel du *manager* et de *l'expert*, n'est pas sans lien avec le développement des sociétés de services aux entreprises, notamment anglo-saxonnes, qui vendent des prestations de *coaching*, *team-building*, *outplacement* et *inplacement*... Cette thèse me semble cependant être plus du registre performatif que du registre descriptif, car l'entreprise cherche toujours à fidéliser et à stabiliser ses meilleurs éléments, les jeunes cadres à haut potentiel, tandis qu'elle aimerait développer la mobilité volontaire des cadres anonymes (notamment les 'vieux cadres sans potentiel'), ceux qui justement sont le plus attachés à la sécurité, car leur employabilité sur le marché externe est faible...

---

<sup>13</sup> Traduction personnelle de : "an organizational career is particularly incompatible with family life".

Une entrée par des professions et des secteurs spécifiques (par exemple le secteur de la communication - publicité, typique des « marchés professionnels » et le secteur bancaire, représentatif des anciens « marchés internes ») me semble être un moyen de comparer l'incomparable tout en continuant à s'interroger sur la catégorie des cadres. Je rejoins ici la position méthodologique de C. Gadéa selon qui « sachant combien les positions dans les hiérarchies sociales, le niveau et le type de formation, le prestige, les formes d'organisation et d'action collective peuvent être différentes en France, en Allemagne, en Angleterre ou au Japon, il faut que les professions garantissent une homogénéité suffisante des places tenues dans la division du travail, des fonctions et des contenus d'activité pour justifier qu'on les prenne comme des « équivalents fonctionnels » dans chacun des contextes sociétaux » (Gadéa, 2001a, p. 130).

Une étude qui essayerait de tenir en même temps le niveau micro des récits de carrière, le niveau méso des intermédiaires de l'emploi et le niveau macro des institutions et des porte-parole pourrait éventuellement appréhender les mutations des cadres à l'épreuve de la mondialisation...

## Bibliographie

- ADELGHI I. (1991), *Chômeurs au fil du temps*, Cahiers de recherche du CREDOC, n°C21
- AFFICHARD J. (1983), « Nomenclatures de formation et pratiques de classement », *Formation Emploi*, n°4, p. 47-61
- AGLIETTA J. (1998), *Le capitalisme de demain*, Note de la Fondation Saint-Simon
- AHRNE G., ROMAN C. (2000), « Travail domestique et rapports de pouvoir entre les sexes », *Cahiers du GEDISTT*, n°27, p. 133-160
- ANDRE-ROUX V., LE MINEZ S. (1997), « Dix ans d'évolution du chômage des cadres », *Premières synthèses DARES*, n°29-2, juillet
- ANXO D., BOULIN J-Y., LALLEMENT M., LEFEVRE G., SILVERA R. (1998), « Recomposition du temps de travail, rythmes sociaux et modes de vie. Une comparaison France-Suède », *Travail et emploi*, n°74, p. 5-20
- APPAY B. (1998), « Femmes au chômage : entre révolte et résistance », *Cahiers du GEDISST*, n°23, p. 87-108
- ARENDT H. (1961), *Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy / Agora (2<sup>e</sup> édition 1983)
- AUCOUTURIER A-L. (1993), « Du chômage à la création d'entreprise », *Travail et emploi*, n°58, p. 9-24
- AUCOUTURIER A-L., CHARPAIL C. (1997), « Les créateurs d'entreprise : les chômeurs aidés et les autres », *Premières synthèses DARES*, n°35-1, août
- AUDRAN-EL-MEKKAOUI A. (1998), *Le chômage des cadres : une approche pluridisciplinaire*, Rapport Agence d'objectif IRES / CFE-CGC
- BACHY J-P. (1971), *Les cadres en France*, A. Colin
- BADINTER E. (1992), *XY De l'identité masculine*, Livre de Poche
- BALAZS G. (1983), « Les facteurs et les formes de l'expérience du chômage », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°50, p. 69-83
- BANDT de J., DEJOURS C., DUBARC. (1995), *La France malade du travail*, Bayard
- BAREL Y. (1990), « Le grand intégrateur », *Connexions*, n°56
- BARRERE-MAURISSON M-A. (1982), « Les incidences de la crise économique sur le couple et la famille », *Dialogue*, 1982, n°4, p. 71-80
- BARRERE-MAURISSON M-A. et al. (1984), *Le sexe du travail. Structures familiales et système productif*, Presses Universitaires de Grenoble
- BARRERE-MAURISSON M-A. (1992), *La division familiale du travail : la vie en double*, PUF (Economie en liberté)
- BARRERE-MAURISSON M-A, RIVIER S., MARCHAND O. (2000), « Temps de travail, temps parental. La charge parentale : un travail à mi-temps », *Premières synthèses DARES*, n°20-1, avril
- BARTHE M-A. (1985), « Chômage, travail au noir et entraide familiale », *Consommation*, n°3, p. 19-32
- BARTHES R. (1970), *Mythologies*, Point Seuil
- BATTAGLIOLA F. (1999), « Des femmes aux marges de l'activité, au cœur de la flexibilité », *Travail, genre et sociétés*, n°1, avril, p. 157-177

- BATTAGLIOLA F. (2000), *Histoire du travail des femmes*, Repères La Découverte
- BAUDELLOT C., GOLLAC M. (1997), « Faut-il travailler pour être heureux ? », *INSEE Première*, n°560, décembre
- BAUDELLOT C., ESTABLET R. (2000), *Avoir 30 ans en 1968 et en 1998*, Le Seuil
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (1987), *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?*, Le Seuil
- BAUER M., BERTIN-MOUROT B. (1997), *Les dirigeants d'entreprise du nouveau marché : une élite dans l'univers des patrons de P.M.E. ?*, CNRS et SBF
- BEAUD S., PIALOUX M. (1999) *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux - Montbéliard*, Fayard
- BECKER H. S. (1986), « Biographie et mosaïque scientifique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°62/63, p. 105-110
- BEFFA J-L., BOYER R., TOUFFUT J-P. (1999), *Les relations salariales en France*, Note de la fondation Saint-Simon
- BELLE F. (1991), *Etre femme et cadre*, L'Harmattan
- BELLEVILLE A., CHARPAIL C. (2000), « Maintien dans l'emploi ou retour au chômage à l'issue d'un CIE : le poids de la conjoncture économique », *Premières synthèses DARES*, n°44-2, novembre
- BENAMOUZIG D. (1994), « Configurations de pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil », *Sociologie du travail*, n°3, p. 293-314
- BENARROSH Y. (1998), « La notion de transfert de compétence à l'épreuve de l'observation », *Travail et emploi*, n°78, p. 53-65
- BENARROSH Y. (2000), « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi », *Travail et emploi*, n°81, p. 9-26
- BENGUIGUI G., MONJARDET D. (1970), *Etre un cadre en France ? Les cadres et l'emploi*, Dunod
- BENGUIGUI G., MONJARDET D. (1973), « La mesure de la qualification des cadres », *Sociologie du travail*, n°2, p. 176-188
- BENGUIGUI G. (1981), « La sélection des cadres », *Sociologie du travail*, n°3, p. 294-307
- BENOIT-GUILBOT B. (1990), « Recherche d'emploi : des stratégies... à la qualification sociale », *Sociologie du travail*, n°4, p. 491-506
- BENOIT-GUILBOT O., GALLIE D. (1992), *Chômeurs de longue durée*, Actes Sud
- BERET P. (1992), « Mobilité, investissement et projet : quelques réflexions théoriques », », in Coutrot L. et Dubar C., *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, La Documentation Française, p. 343-358
- BERET P. (1994), « Investissement et interactions d'emploi : le temps du longitudinal », *Document Séminaire Céreq*, n°99, septembre, p. 51-61
- BERGER P., LUCKMAN T. (1967), *The social construction of reality*, Allen Lane The Penguin Press
- BERNER B. (1997), « L'ingénieur ou le génie du mâle : masculinité et enseignement technique au tournant du XX<sup>e</sup> siècle », *Cahiers du GEDISTT*, n°19, p. 7-25
- BERTAUX D. (1997), *Les récits de vie*, Nathan collection 128
- BERTAUX D., DELCROIX C. (1990), *La fragilisation du rapport père-enfant. Une enquête sociologique*, Rapport de recherche CNAF
- BERTON F. (1999), « Emploi dans de petites structures, forme de la trajectoire professionnelle et diplôme. Le cas des diplômés du CNAM », *Document Séminaire Céreq*, n°142, p. 16-34

- BESSY C. (1997), « Les marchés du travail des photographes », in *Les intermédiaires du marché du travail*, PUF (Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, n°36)
- BIDARD C. (1997), *L'amitié. Un lien social*, La Découverte
- BIDART C., LAVENU D. (1999), « Enchaînements de décision individuelles, bifurcation de trajectoires sociales », *Document Séminaire CEREQ*, n°142, p. 35-54
- BIDARD C. (2000), « Projets, réseaux relationnels et trajectoires d'accès au monde du travail. Une enquête longitudinale », *Document Séminaire CEREQ*, n°148, p. 121-137
- BIDOU C. (2000), « A propos de la « service class » : les classes moyennes dans la sociologie britannique », *Sociologie du travail*, n°1, p. 777-796
- BILLIARD I., DEBORDEAUX D., LUROL M. (2000), *Vivre la précarité. Trajectoires et projets de vie*, L'Aube Essais
- BLAIR H. (2001), « You're only as good as your last job : the labour process and labour market in the British film industry », *Work, Employment and Society*, vol. 15, n°1, p. 146-169
- BLONDIN R. (1994), *Le guerrier désarmé, vers une nouvelle masculinité*, Boréal
- BOISARD P., VENNAT M. (1997), « Le cadre en personne sur le marché du travail », in Eymard-Duvernay F., Marchal E., *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, p. 196-223
- BOISSONNAT J. (1995), *Le travail dans vingt ans*, Commissariat Général au Plan / O. Jacob
- BOLTANSKI L. (1978), « Les cadres autodidactes », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°22, p. 3-23
- BOLTANSKI L. (1979), « Taxinomies sociales et luttes des classes. La mobilisation de la classe moyenne et l'invention des cadres », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°29, p. 75-105
- BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Minuit
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais Gallimard
- BONETTI M., de GAULEJAC V. (1982), « Condamnés à réussir », *Sociologie du travail*, n°4, p. 403-416
- BONIS J. (1975), *Le système humain des organisations : l'entreprise et les cadres*, Hommes et techniques
- BOUCHARD P., SAINT AMANT J-C. (1998), « Profils contrastés d'un groupe de garçons de 15 ans », *Nouvelles questions féministes*, vol.11, n°2, p. 23-42
- BOUCHIKI H., KIMBERLY J. (1996), « Les accidents de carrière des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, n°111, novembre - décembre, p. 199-211
- BOUFFARTIGUE P. (1994), *De l'école au monde du travail. La socialisation professionnelle des jeunes ingénieurs et techniciens*, L'Harmattan
- BOUFFARTIGUE P., BOCCHINO M. (1998), « Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », *Travail et emploi*, n°74-1, p. 37-50
- BOUFFARTIGUE P., GADEA C. (2000), *Sociologie des cadres*, Repères La Découverte
- BOUFFARTIGUE P. (dir.) (2001a), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte
- BOUFFARTIGUE P. (2001b), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute
- BOUILLAGUET P., GUITTON C. (1992), *Le chômage de longue durée/ Comprendre, agir, évaluer*, Syros/Alternatives, (coll. Ten)
- BOURDIEU P. (1978), « Classement, déclassement, reclassement », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°24, p. 2-22

- BOURDIEU P. (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement de goût*, Minuit
- BOURDIEU P. (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°31, p. 2-3
- BOURDIEU P. (1982), « Les rites d'institution », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°43, p. 58-63
- BOURDIEU P. (1984), « Espace social et genèse des classes », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°52/53, p. 3-14
- BOURDIEU P. (1986), « L'illusion biographique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°62/63, p. 69-72
- BOURDIEU P. (1989), *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*, Minuit
- BOURDIEU P. (1990), « La domination masculine », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°84, p. 2-31
- BOURNEAU F., MARTIN V. (1993), « Organiser les sans emploi ? L'exemple de l'APEIS dans le Val de Marne », in Fillieulle O., *Sociologie de la protestation*, L'Harmattan, p. 157-180
- BOURNOIS F., BRABET J. (1999), « Qu'est-ce que la GRH ? », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, Economica, p. 2732-2745
- BOUTAULT J. (1999), *L'assurance-chômage en France (UNEDIC-Assedic)*, PUF
- BOZON M. (1995), « Observer l'inobservable : la description et l'analyse de l'activité sexuelle, sexualité et SIDA », *Recherche en sciences sociales*, ANRS, p. 39-56
- BOZON M., LAUFER J., VILLENEUVE-GOKALP C. (1995), « Quelle place pour les femmes ? », *Revue des Affaires Sociales*, vol.49, n°HS, p. 129-158
- BROCHIER D., KALK P., MARQUETTE C., MONCHATRE S. (2001), « Les syndicats face à la logique compétences : nouveaux risques, nouveaux enjeux », *Bref Céreq*, n°173, mars
- BRUN M. (1998), *Cadres au chômage et formation : l'influence du comportement de formation sur la réinsertion*, Thèse de Sciences Economiques, Aix-Marseille III
- BRUNET S. (2001), *Le projet de création d'entreprise. Les motivations des cadres au chômage*, Mémoire de maîtrise MASS, Luminy Marseille, sous la direction de S. Pochic
- BURNHAM J. (1947), *L'ère des organisateurs*, Calmann-Lévy
- BUSCATTO M. (2001) « Les dispositifs de gestion de ressources humaines dans une société privée d'assurance : de l'individualisation des dispositifs à la psychologisation des comportements » in *Sous le charme de l'organisation. Une lecture des dispositifs de gestion*, La Dispute
- CADIN L., BENDER A-F., DE SAINT GINIEZ, V. PRINGLE J. (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux », *Revue Française de GRH*, n°37, p.76-96
- CADOLLE S. (2001), « Charges éducatives et rôle des femmes dans les familles recomposées », *Cahiers du genre*, n°30, p. 27-52
- CAIRE G., KARTCHEVSKY A. (2000), *Les agences privées de placement et le marché du travail*, L'Harmattan
- CALAFURI D. (1996), « Heurts et malheurs du bilan de compétences », *Revue de l'IRES*, n°20, hiver, p. 85-108
- CAM P. (1991), « Le bricolage : un art pour l'art », *Critiques sociales*, n°1
- CANCEILL G., HUYGUES-DESPOINTES H. (1999), « L'inscription à l'ANPE et après : itinéraires de chômeurs », *Premières synthèses DARES*, n°37-1
- CAPDEVEILLE J., MEYNAUD H-Y., MOURIAUX R. (1990), *Petits boulots et grand marché européen*, Presses de la FNSP

- CARADEC V. (1996), *Le couple à l'heure de la retraite*, Presses Universitaires de Rennes
- CASSAN F., CLANCHE F., MASUY M. (2001), « Refaire sa vie de couple est plus fréquent pour les hommes », *INSEE Première*, n°797, juin
- CASTEL R. (1981), *La gestion des risques. De l'anti-psychiatrie à l'après-analyse*, Minuit
- CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard
- CASTELAIN-MEUNIER C. (1997), *La paternité, Que sais-je ?*
- CASTELAIN-MEUNIER C. (1998), *Pères, mères, enfants*, Dominos Flammarion
- CASTELAIN-MEUNIER C., FAGNANI J. (1995), « Deux ou trois enfants : les nouveaux arbitrages des femmes », *Revue Française des Affaires Sociales*, p. 45-65
- CAULKIN S. (1995), « Quelles carrières pour les cadres au Royaume-Uni ? », *Problèmes économiques*, n°2.436, p. 27-32
- CAYLA N. (1995), « Digital Equipement et le nouveau 'savoir-travailler' », *Stratégies et Ressources Humaines*, n°16, p. 50-54
- CEGOS (1985), *La Bataille de la compétence*, Auto-édité
- CHABAUD-RYCHTER D., FOUGEYROLLAS D., SONTONNAX F. (1985), *Espace et temps du travail domestique*, Librairie des Méridiens
- CHAPOULIE S. (2000), « La nouvelle carte de la mobilité professionnelle », *Economie et statistiques*, n°331, p. 25-45
- CHARLE C., FORTINO S. (2001), « Rapports sociaux de sexe et insertion professionnelle. Une analyse des parcours des femmes face aux mutations du travail et de l'emploi », *VIII<sup>e</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence, 21-23 juin
- CHARLOT A., POTTIER F. (1989), « Dix ans d'insertion des diplômés universitaires », *Formation Emploi*, n°25, p. 3-18
- CHARPAIL C., MARCHAND O., VINEY X. (1993), « La montée récente du chômage des cadres », *Document Statistique Travail et Emploi*, n°101, p. 31-37
- CHATENAY A. (1997), *Evaluation du FNE - Cadre*, Rapport DTEFP - APEC
- CHATENAY A. (2001), *Les cadres au chômage et le passage en formation FNE : effet d'apprentissage ou effet de redynamisation ?*, Thèse de Sociologie, Aix-Marseille I
- CHAUVEL L. (1999), *Le destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XX<sup>e</sup> siècle*, PUF Le Lien social
- CHAUVOT P. (1994), *L'explication quotidienne de l'échec et du chômage chez les cadres*, Thèse de Psychologie, Paris X
- CHENU A. (1997), « La descriptibilité statistique des professions », *Sociétés contemporaines*, n°26, p. 109-136
- CHENU A. (1990), *L'archipel des employés*, INSEE Collection Etudes
- CLOT Y. (1994), « Licenciements et travail psychique : l'exclusion à l'intérieur », *Chimères*, printemps, p. 71-90
- CLOT Y., PENDARIES J-R. (1997), *Les chômeurs en mouvement(s)*, convention de recherche MIRE-APST, avril
- COENEN-HUTHER J. (2001), « Dominance et égalité dans les couples. Un réexamen de la théorie des ressources à la lumière de sous-cultures familiales », *Cahiers du genre*, n°30, p. 179-204
- COLIN C. (1995), « L'éventail des salaires par professions », *INSEE Première*, n°366
- COMMAILLE J., MARTIN C. (1998), *Les enjeux politiques de la famille*, Bayard (coll. Société)

- COMMAILLE J. (dir.) (1999), *Famille et chômage*, Rapport au Haut Conseil de la famille
- CONINCK de F., GODARD F. (1989), « L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation. Les formes temporelles de la causalité », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXXV, n°1, p. 23-53
- COQUELLE C. (1998), « Attention projet ! », *Formation Emploi*, n°45, p. 25-32
- CORREIA M., POTTIER F. (2000), « La formation tout au long de la vie. Progression professionnelle ou adaptation aux contraintes », *Formation Emploi*, n°71
- COUPPIE T., EPIPHANE D., FOURNIER C. (1997), « Les inégalités entre hommes et femmes résistent-elles au diplôme ? », *Bref Céreq*, n°135, octobre
- COURGEAU D., LELIEVRE E. (1992), « Analyse des données biographiques en démographie », in Coutrot L., Dubar C. (1992), *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, La Documentation Française, p. 59-69
- COURGEAU D. (1991), « Analyse de données biographiques erronées », *Population*, n°1, janvier-février, p. 89-104
- COURPASSON D. (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF
- COUTROT L. (1981), « Changer de place ou changer de classe : mobilité professionnelle et trajet social », *Sociologie du travail*, n°4, p. 406-429
- COUTROT L., DUBAR C. (1992), *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, La Documentation Française
- CRAWFORD S. (1989) *Technical workers in the advanced society : the work, careers and politics of French engineers*, Cambridge University Press - Edition Maison des Sciences de l'Homme
- CROMPTON R., LEFEUVRE N. (1997), « Choisir une carrière, faire carrière : les femmes médecins en France et en Grande-Bretagne », *Cahiers du GEDISTT*, n°19, p. 49-75
- CROMPTON R. (1998), *Women and men in Modern Britain*, Oxford University Press
- CROMPTON R. (1999) *Restructuring Gender Relations and Employment. The Decline of the Male Breadwinner*, Oxford University Press
- CROMPTON R. (2000), « The gendered restructuring of the middle class : employment and caring », in CROMPTON R., DEVINE F., SAVAGE M., SCOTT J. (eds), *Renewing class analysis*, Blackwell Publishers, p. 165-183
- CROMPTON R., BIRKELUND G.E. (2001), « Employment and caring in British and Norwegian banking », *Work, Employment and Society*, vol.14, n°2, juin, p. 331-352
- DAGENAIS H., DEVREUX AM (1998), « Les hommes, les rapports sociaux de sexe et le féminisme : des avancées sous le signe de l'ambiguïté », *Recherches féministes*, vol.11, n°2, p. 1-22
- DANY F., LIVIAN Y-F. (1991), « Quelles carrières pour les cadres diplômés à l'horizon 2010 ? », *Futuribles*, juin, p. 3-16
- DANY F., LIVIAN Y-F. (1994), *La gestion des cadres*, Vuibert
- DANY F. (1997), *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière ? Construction d'un cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de gestion des carrières des cadres*, Thèse de Sciences de Gestion, Lyon III
- DAUNE-RICHARD A-M., HAICAULT M. (1985), « Le poids de l'idéal dans les rapports sociaux de sexe », *Cahiers de l'APRE*, n°3, p. 49-91
- DAUNE-RICHARD A-M., DEVREUX A-M. (1992), « Rapports sociaux de sexe et conceptualisation sociologique », *Recherches féministes*, vol.5, n°2, p. 7-30
- DAUNE-RICHARD A-M., LAMANTHE A., NICOLE-DRANCOURT C. (1992), « Trajectoires de socialisation et conditions d'accès à l'emploi », *Revue Française des Affaires Sociales*, n°2, p. 67-69

- DAUNE-RICHARD A-M. (1998), « La garde des jeunes enfants en Suède. Un enjeu pour l'égalité des sexes », *Cahiers du GEDISTT*, n°22, p. 43-63
- DAUPHIN C., FLAHAUT E., FERRAND M., KAUFFMAN J-C. (1999), « Autour du livre de J-C. Kaufmann, *La femme seule et le Prince charmant* », *Travail, genre et société*, n°2, p. 153-177
- DEGENNE A., ROSE J., FOURNIER C. (1999), « Nouvelles du longitudinal », *Formation Emploi*, n°68, p. 69-75
- DEJOURS C. (1988), « Adolescence : le masculin entre sexualité et société », *Adolescence*, n°6, p. 89-116
- DEJOURS C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil
- DELAISI DE PARSEVAL G., HURSTEL F. (1985), « La paternité à la française », *Les Temps Modernes*, n°2, p. 50-93
- DELEUZE G., GUATTARI F. (1980), *Capitalisme et schizophrénie. Mille plateaux*, Minuit
- DEMAZIERE D. (1992a), *Le chômage en crise ? La négociation des identités des chômeurs de longue durée*, Presses Universitaires de Lille
- DEMAZIERE D. (1992b) « Les chômeurs ayant plus de trois ans d'ancienneté : des rapports divers au travail, au chômage, à l'emploi », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n°19, p. 67-81
- DEMAZIERE D., VERDIER E. (1994), *Evaluation des aides publiques à l'insertion et à la réinsertion*, Documents Séminaires Céreq, n°94, mai
- DEMAZIERE D. (1995a), *Le chômage de longue durée*, PUF Que Sais-je ?
- DEMAZIERE D. (1995b), *La sociologie du chômage*, Repères La Découverte
- DEMAZIERE D. (1995c), « Les aides publiques et l'employabilité des chômeurs. Trois modes d'évaluation complémentaire », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n°25, p. 21-34
- DEMAZIERE D., DUBAR C. (1996), « Récits d'insertion et mondes socio-professionnels », *Travail et emploi*, n°69, p. 55-69
- DEMAZIERE D., DUBAR C. (1997), « Dire les situation d'emploi. Confrontation des catégorisations statistiques et des catégorisations indigènes », *Sociétés contemporaines*, n°26, p. 93-108
- DEMAZIERE D. (1999), « Les logiques de recherche d'emploi, entre activités professionnelles et activités domestiques », *Cahiers du genre*, n°26, p. 33-57
- DEMAZIERE D., DUBAR C. (2001), « Parcours professionnels, marchés du travail et formes identitaires : une théorisation », *VIII<sup>e</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence, 21-23 juin
- DE VINCENTI A. (2001), « La zone grise : travailler aux frontières du salariat et du travail indépendant », *Actes des VIII<sup>e</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Atelier « Modes de vie, mobilités et marchés du travail », p.105-112
- DEVREUX A-M. (1984), « La parentalité dans le travail : rôles de sexe et rapports sociaux », in *Le sexe du travail*, Presses Universitaires de Grenoble
- DEVREUX A-M (1988), « Les rapports de sexe constituent un rapport social et les hommes en sont l'un des termes : conséquences sur la construction des objets d'analyse », *Cahiers de l'ARPE*, vol.1, p. 150-157
- DEVREUX A-M. (1992), « Etre du bon côté », in BIEF / CREA, *Des hommes et du masculin*, Presses Universitaires de Lyon, p. 147-164
- DEVREUX A-M. (1997), « Des appelés, des armes et des femmes : l'apprentissage de la domination masculine à l'armée », *Nouvelles Questions Féministes*, vol.18, n°3-4, p. 49-78
- DEX S., WILLIS J., PATERSON R. AND SHEPPARD E. (2001), « Freelance workers and contract uncertainty in the television industry », *Work, Employment and Society*, vol. 15, n°1, p. 130-145

- DIDRY C., FRIOT B., CASTEL R. (2001), « Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat », *Sociologie du travail*, vol.43, n°2, p. 235-264
- DIVAY S. (1999), *L'aide à la recherche d'emploi. Des conseil pour sauver la face*, L'Harmattan
- DIVAY S. (2000), « L'aide à la recherche d'emploi : une activité en voie de professionnalisation », *Travail et emploi*, n°81, janvier, p. 67-80
- DOERINGER P., PIORE M. (1971), *Internal labor markets and manpower analysis*, Lexington Ma Heath
- DOUBLET J., PASSELECQ O. (1973), *Les cadres*, PUF Que sais-je ?
- DUBAR C. (1991a), *La socialisation. La construction des identités sociales et professionnelles*, Collection U
- DUBAR C. (1991b), « Orientation et construction identitaire », *Education permanente*, n°108-110, p.11-22
- DUBAR C. (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, n°2, p. 179-193
- DUBAR C., GADEA C. (1999), *La promotion sociale en France*, Presses Universitaires du Septentrion
- DUBAR C. (1999), *La crise des identités*, PUF (Lien Social)
- DUBET F. (1973), « Pour une définition des modes d'adaptation sociale des jeunes à travers la notion de projet », *Revue Française de Sociologie*, XIV, p. 221-241
- DUBET F. (1994a), « Dimensions et figures de l'expérience étudiante dans l'université de masse », *Revue Française de Sociologie*, vol.XXXV, n°3, p. 511-532
- DUBET F. (1994b), *Sociologie de l'expérience*, Edition du Seuil
- DUBOIS J. (1971), *Les cadres, enjeu politique*, Seuil
- DUCHAMP J-L. (1990), *Mobilité, stratégie et reconversion. Le retour à la vie civile des cadres des armées titulaires d'une pension de retraite*, Thèse de Sociologie, Paris V
- DUFRESNE M. (1998), « Masculinisme et criminalité sexiste », *Nouvelles questions féministes*, vol.11, n°2, p. 125-137
- DUGUE E. (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n°3, p. 273-292
- DUMONTIER F., PAN KE J-L. (1999), « En treize ans, moins de temps contraint et plus de temps libre », *France Portrait social*, INSEE
- DUPREZ J-M., GRELON A., MARRY C. (1991), « Ingénieurs dans les années 90 : mutations professionnelles et identité sociale », *Sociétés contemporaines*, n°6, p. 41-64
- DURAND J-P., BASZANGER I., DEJOURS C. (2000), « Symposium sur *Souffrance en France* », *Sociologie du travail*, n°42, p. 313-340
- DURET P. (1999), *Les jeunes et l'identité masculine*, PUF
- EBERSOLD S. (2001), « L'invention de l'inemployable ou l'entrepreneuriat comme modèle de cohésion sociale », *Regards sociologiques*, n°21, p. 51-66
- EHRENBERG A. (1995) *L'individu incertain*, Calmann-Lévy.
- EHRENBERG A. (1998), *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, O. Jacob
- ELIAS N. (1991), *Mozart, sociologie d'un génie*, Le Seuil
- ELIAS N. (1993), *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Agora / Aube
- Entreprise et progrès* (1992), *Cadre / non cadre, une frontière dépassée*, auto-édité

- ERBES-SEGUIN S. (1999), *La sociologie du travail*, Repères La Découverte
- EVETTS J. (2000), "Analysing changes in women's careers : culture, structure and actions dimensions", *Gender, work and organizations*, vol.7, n°1, p. 57-67
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié
- EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. (2000), « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du travail*, vol.23, n°42, p. 411-432
- EYRAUD F., MARSDEN D, SILVESTRE JJ (1990), « Marchés professionnels et marchés internes du travail en Grande-Bretagne et en France », *Revue Internationale du Travail*, n°4, p.551-569
- EYRAUD F., ROZENBLATT P. (1994), *Les formes hiérarchiques : travail et salaires dans neuf pays industrialisés*, La Documentation Française, Cahier Travail et emploi
- FALCONNET G. (1973), *Le Prince charmant ou la femme mystifiée*, Mercure de France
- FALCONNET G., LEFAUCHEUR N. (1975), *La fabrication des mâles*, Point Seuil (Actuels)
- FALCOZ C. (1999), *Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation. Vers l'autonomie des grandes entreprises implantées en France dans la détection et la préparation de leurs dirigeants ?*, Thèse de Sciences de Gestion, Lyon III
- FAURE-GUICHARD C. (2000), *L'emploi intérimaire : trajectoires et identités*, Presses Universitaires de Rennes
- FAYOLLE A. (1999), *L'ingénieur entrepreneur français. Contribution à la compréhension des comportements de création et reprise d'entreprise des ingénieurs diplômés*, L'Harmattan
- FERRAND M. (1984), « Paternité et vie professionnelle », in *Le sexe du travail*, Presses Universitaires de Grenoble, p. 127-139
- FERRAND M., IMBERT F., MARRY C. (1999), *L'excellence scolaire : une affaire de famille. Le cas des normaliennes et normaliens scientifiques*, L'Harmattan
- FILLIEULLE O. (1993), *Sociologie de la protestation*, L'Harmattan
- FINKIELKRAUT A. (1984), « La nostalgie de l'épreuve : le masculin », *Le genre humain*, n°10, p. 87-99
- FITOUSSI J-P., ROSANVALLON P. (1996), *Le nouvel âge des inégalités*, Point Seuil (Essais)
- FONDEUR Y. (1996), « Insertion professionnelle des jeunes et cycle économique : quelques pistes de recherche », *Revue de l'IRE*, n°21, printemps-été, p. 37-71
- FONDEUR Y., LEFRESNE F. (1999), « Présentation : les jeunes sur le marché du travail, une comparaison européenne », *Revue de l'IRE*, n 2, p. 6-22
- FONDEUR Y., MINNI C. (1999), « Emploi des jeunes et conjoncture », *Premières informations DARES*, n°51.1, décembre
- FORGEOT G., GAUTIE J. (1997), « Insertion professionnelle des jeunes et processus de déclassement », *Economie et statistiques*, n°304/305, p. 53-74
- FORNES M. (1997), *Trajectoires comparées de cadres et d'ingénieurs*, Rapport pour l'Agence d'objectif CGT-FO / IRES
- FOSSE-POLLIACK (1992), *La vocation d'autodidacte*, L'Harmattan (Bibliothèque de l'éducation)
- FRETIGNE C. (2001), « L'accès en entreprise d'entraînement. Formation professionnelle, logique des compétences et inégalités sociales », *VIII<sup>èmes</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence, 21-23 juin
- FREYSSINET J. (1991), « Trois années de croissance forte de l'emploi en France 1988 / 1990 », *Revue de l'IRE*, n°7, p. 29-58

- GADEA C., LOUBET P., ROUQUET R. (1996), « Ingénieurs en puissance. Formation professionnelle des techniciens et ordre négocié de la sélection », *Formation Emploi*, n°55, p. 43-57
- GADEA C., MARRY C. (2000), « Les pères qui gagnent. Descendance et réussite professionnelle chez les ingénieurs », *Travail, genre et société*, n°3, p. 109-136
- GADEA C. (2001a), *Les cadres et leurs sociologues. Trois paradigmes et une hypothèse*, Habilitation à diriger les recherches, Janvier, EHESS
- GADEA C. (2001b), « Cadres de pensée. Une hypothèse à propos des façons de concevoir la catégorie cadre », *VIII<sup>èmes</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence, 21-23 juin
- GADJOS C., BENGUIGUI G. (1968), *Les cadres en mouvement*, Ed. de l'Epi, Fondation Royaumont
- GADJOS C. (1972), « Culture et impasse de la technique : les cadres de l'industrie », *Revue française de sociologie*, vol. XII, p. 666-690
- GADREY J., HATCHUEL A., BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (2001), « Le nouvel esprit du capitalisme. Symposium », *Sociologie du travail*, vol.43, n°3, p. 389-422
- GALLAND O. (1999), *Les jeunes*, Repères La Découverte (nouvelle édition)
- GALLAND O. (1997), « Chômage et relations entre générations », *Economie et statistiques*, n°304/305, p. 179-189
- GALTIER B. (1999), « Les temps partiels : entre emplois choisis et emplois « faute de mieux » », *Economie et statistiques*, n°321-322
- GARRIGOU A. (1980), *Une mythologie contemporaine : les cadres*, Thèse de Sciences Politiques, IEP de Bordeaux
- GATTAZ Y. (1970), *Les hommes en gris*, R. Laffont
- GAULEJAC de V., AUBERT N. (1990), *Femmes au singulier ou la parentalité solitaire*, Klincksieck
- GAZIER B. (1990), « L'employabilité : brève radiographie d'un concept en mutation », *Sociologie du travail*, n°4, p. 575-584
- GAZIER B., MARSDEN D., SILVESTRE J.J. (1998), *Repenser l'économie du travail. De l'effet d'entreprise à l'effet sociétal*, Paris : Octares, coll. "Travail"
- GEMINEL P. (1986), *Les jeunes à statut précaire. Projets professionnels et trajectoires d'insertion*, Thèse de Sociologie, Bordeaux II
- GIRARD A. (1964), *Le choix du conjoint. Une enquête psychosociologique en France*, PUF
- GLAUDE M., de SINGLY F. (1986), « L'organisation domestique : pouvoir et négociation », *Economie et statistiques*, n°187, p. 3-30
- GLASER B-G. (1968), *The organizational career : a source book for theory*, Chicago, Aldine Publishing Co
- GODECHOT O., LUROL M., MEDA D. (1999), « Des actifs à la recherche d'un nouvel équilibre entre travail et hors-travail », *Premières synthèses DARES*, n°20.1, avril
- GOFFMAN E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. Les relations en public*, 2<sup>e</sup> tome, Minuit
- GOFFMAN E. (1974), *La présentation de soi. Les rites d'interaction*, Minuit
- GOFFMAN E. (1976), *Stigmates. Les usages sociaux des handicaps*, Minuit
- GOFFMAN E. (1989), « Calmer le jobard : quelques aspects de l'adaptation à l'échec », in I. Joseph, *Le parler frais d'Ervin Goffman*, p. 277-300
- GOKALP C., LERIDON H. (1983), « Incidences de l'activité féminine sur la participation du père à la vie familiale », *Revue Tocqueville*, vol. 5, n°2, p. 397-418
- GORZ A. (1997), *Misères du présent, richesse du possible*, Galilée

- GOURMELEN M. (1981), « L'emploi et le chômage des cadres vus de l'ANPE », *Travail et emploi*, n°8, p. 67-81
- GOUX D., MAURIN E. (1993), « Emploi et chômage des cadres 1990-92 », *INSEE Première*, n°262, juin
- GRAFFIN L. (1999), *Etre cadre à quel prix ? et Faut-il encore un diplôme ?*, Mille et une nuit / La 5<sup>e</sup> / Ministère de l'emploi et de la solidarité
- GRAFMEYER Y., DEHOUX D. (1992), *Les gens de la banque*, PUF (Sociologie)
- GRANOVETTER M. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, p. 1360-1380
- GRELON A. (1986), *Les ingénieurs dans la crise, titre et profession entre les deux guerres*, Editions EHESS
- GRELON A., CHAMOZZI F. (1995), « MCC sous microscope », *Responsables*, n°270/272
- GROUX G. (1988), « Amicales et syndicalisme des cadres : logiques divergentes et pratiques communes », *Revue Française de Sociologie*, vol.29, n°4, p. 563-591
- GUILLAUME P. (1996), *La professionnalisation des classes moyennes*, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine
- GUILLEMARD A-M. (1995), « Le cycle de vie en mutation. La place du travail en question : individualisation ou normalisation ? », *Penser le sujet. Autour d'A. Touraine*, Colloque de Cerisy, Fayard, p. 175-195
- GURVITCH G. (1949), « La technocratie est-elle un phénomène inévitable de l'industrialisation ? », in *Industrialisation et technocratie*, A. Colin
- HAICAULT M. (1984), « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du travail*, n°3, p. 268-277
- HARZO C., CLERGET M-P. (1987), *Du chômage à la création d'entreprise*, Rapport pour le Commissariat Général au Plan / Faculté Catholique de Lyon
- HECKSCHER C. (1995), *White collar blues : Managing loyalties in an age of corporate restructuring*, New York, Basic Books
- HEINEN J. (2001), « Introduction », *Les cahiers du genre*, n°30, p. 5-26
- HENRY O. (1992), « Entre savoir et pouvoir : les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°95, p. 37-54
- HERRIOT P., PEMBERTON C. (1995), *News deals : the revolution in managerial careers*, John Wiley and Sons, Chichester
- HERPIN N. (1990), « La famille à l'épreuve du chômage », *Economie et statistiques*, n°235, p. 31-42
- HUGHES (E.C.) (1958), *Men and their work*, Glencoe, Free Press.
- HUGHES E. (1971) *The Sociological Eye : Selected Papers on Work, Self and the Study of Society*, Book 2, Chicago : Aldine.
- HURSTEL F. (1981), « Le métier du père. Son importance du point de vue psychologique pour le devenir des enfants », *Bulletin de psychologie*, vol. XXXIV, n°351, p. 665-667
- HUYGUES-DESPOINTES H. (1991), « Etre disponible et savoir cibler sa recherche : deux clés pour trouver un emploi », *Economie et statistiques*, n°249, p. 67-74
- HUYNH M. (1998), *Les cadres sur le marché du travail segmenté : le cas de la France*, Thèse de Sciences Economiques, Lille I
- IMBERT F. (1993), « Le longitudinal à travers quantitatif et qualitatif », *Sociétés contemporaines*, n°14/15, p. 129-148

- INSEE (1999), *Séries longues sur le marché du travail*, Collection INSEE Résultats, n°138-139, juin
- IPSE-KOOPI (1999), *Les contributions des systèmes mutualistes et paritaires à l'emploi et à l'employabilité*, Rapport Européen
- d'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur*, Le Seuil
- d'IRIBARNE P. (1990), *Le chômage paradoxal*, PUF
- JOIN-LAMBERT M-T. (1975), « L'ANPE : premier bilan, premières réflexions », *Economie et statistiques*, n°69
- KAUFMANN A. (1969), *Les cadres et la révolution informatique*, Edition Moderne d'édition
- KAUFFMAN J-C. (1992), *La trame conjugale. Analyse du couple par son linge*, Nathan
- KAUFMANN J-C. (1993), *Sociologie du couple*, Poche
- KAUFMANN J-C. (1994a), « Rôles et identités : l'exemple de l'entrée en couple », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. XCVII, p. 301-328
- KAUFMANN J-C. (1994b), « Vie hors couple, isolement et lien social. Figure de l'isolement relationnel », *Revue Française de Sociologie*, n°4, p. 593-614
- KAUFMANN J-C. (1996), *Faire ou faire-faire ? Famille et services*, Presses Universitaires de Rennes (coll. des Sociétés)
- KAUFFMAN J-C.(1999), *La femme seule et le prince charmant. Enquête sur la vie en solo*, Nathan
- KELLERHALS J. (1987), « Les types d'interaction dans la famille », *L'année sociologique*, vol. 37, p. 153-180
- KERGOAT J., BOUTET J., JACOT H., LINHART D. (1998), *Le monde du travail*, La découverte. Textes à l'appui & Syros
- KESSLER D., EWALD F. (2000), « Les noces du risque et de la politique », *Le Débat*, n°109, p. 55-72
- KIMMEL G. (1987), *Changing men. New directions in research on men and masculinity*, Sage Publications
- KNIBIEHELER Y. (1991), « Le célibat. Approche historique », in De Singly (dir.), *La famille, l'état des savoirs*, La découverte, p. 75-82
- KOCKA J. (1989), *Les employés en Allemagne 1850-1980. Histoire d'un groupe social*, Editions de l'EHESS
- KRAIS B. (1992), « Pourquoi n'y a-t-il pas de cadres en Allemagne ? », *Sociologie du travail*, n°4
- KRAMAZ F., LOLLIVIER S. (1989), « Des difficultés de recrutement dans l'industrie », *INSEE Première*, n°30, juin
- LAGARENNE C., MARCHAL E. (1995), « Recrutement et recherche d'emploi », *La Lettre du Centre d'Etudes de l'Emploi*, n°38, juin
- LAGNEAU G. (1968), « Cadres publicitaires et publicité pour cadres », *Sociologie du travail*, n°3, p. 303-318
- LAGRAVE R-M. (1990), « Recherches féministes ou recherches sur les femmes ? », *Actes de Recherche en Sciences Sociales*, n°83, p. 27-39
- LALLEMENT M., BARETS P. (2001), « Flexibilité du temps de travail et recomposition de l'identité du groupe 'cadre' en France et en Allemagne : éléments d'une problématique appliquée au cas du secteur bancaire », *VIII<sup>èmes</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence, 21-23 juin
- LAMIRAND (1932), *Le rôle social de l'ingénieur*, Plon

- LAMONT M. (1994), *La morale et l'argent. Les valeurs des cadres en France et aux Etats-Unis*, Métailié
- LAMY M., SARFATI F. (1999), « Le recrutement des cadres », in Simon Y., Joffre P., *Encyclopédie de gestion*, Economica, p. 2830-2843
- LANCIANO C. (1999), « Les ingénieurs de SSII. Espace productif et professionnalité », *Formation Emploi*, n°55, p. 77-89
- LAPLANTE N. (1996), *L'impact psychopathologique du chômage chez les femmes cadres*, Thèse de Psychologie, Paris VIII
- LASKY H. (1949), « L'Etat, l'ouvrier et le technicien », *Industrialisation et technocratie*, A. Colin, p. 149-165
- LASSERRE H. (1989), *Le pouvoir de l'ingénieur*, L'Harmattan
- LAUFER J. (1982), *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Flammarion
- LAUFER J., PARADEISE C. (1982), « Pour une nouvelle stratégie d'analyse des carrières de cadres », *Sociologie du travail*, n°4, p. 473-478
- LAUFER J. (1998), « Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? », *Revue Française de Sciences Sociales*, n°3, p. 55-70
- LAUTMAN J. (1966), « Milieu de décision », in Darras, *Le partage des bénéfices*, Minuit, p.309-325
- LAZARSFELD P., JAHODA M., ZEISEL H. (1981), *Les chômeurs de Marienthal*, Minuit (1<sup>e</sup> édition 1932)
- LAZUECH G. (1999), *L'exception française. Le modèle des grandes écoles à l'épreuve de la mondialisation*, Presses Universitaires de Rennes
- LAZUECH G. (2000), « Recruter, être recruté. L'insertion professionnelle des jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs et de commerce », *Formation Emploi*, n°69, p. 5-19
- LEBAUBE A. (1998), « Une catégorie en voie de banalisation ? », *Les cahiers de générations*, n°5, p. 43-50
- LE BIANIC T. (2001), « Genèse de la notion de compétence en sociologie du travail », *Séminaire de thèse LEST*, mai
- LE BLANC A., BAUBION-BROYE A. (1995), « Approche psychosociale des modes de vie et des projets de jeunes en attente d'emploi », *Temporalistes*, n°30, juillet, p. 18-22
- LEDRUT R. (1966), *Sociologie du chômage*, PUF
- LE FEUVRE N. (1990), *Etude théorique et empirique des pratiques et des représentations du loisir chez les mères de famille en France*, Thèse de PhD de Sociologie, University of Aston (Royaume-Uni).
- LEFRESNE F. (1992), « Systèmes de formation professionnelle et insertion des jeunes, une comparaison France / Royaume-Uni », *Revue de l'IREES*, n°9, p.2-38
- LEFRESNE F. (1998), « Trajectoires d'insertion en France et au Royaume-Uni : une hypothèse de convergence », *Revue de l'IREES*, n°28, p.83-120
- LEGOUX Y. (1960), « Le concept de technicien et la sociologie », *Revue Française de Sociologie*, n°3, juillet septembre, p. 286-297
- LEMIEUX D. (1996), « L'âge adulte, ses seuils, ses rituels et ses frontières incertaines : récits de femmes dans la trentaine », *Recherches féministes*, vol. 9, n°2, p. 43-64
- LERENARD A., MARIONI P. (1998), « Emploi et chômage par famille professionnelle en 1997 », *Premières synthèses DARES*, n°15-2

- LEST - CNRS (1995), *La société salariale : crise et recomposition*, Projet scientifique pour la période 1996-99, Aix-en-Provence, juin
- LE WITA B. (1988), *Ni vue, ni connue. Approche ethnographique de la culture bourgeoise*, Editions MSH
- LINHART D. (1982), « Pour une prospective du travail », *Sociologie du travail*, n°2, p. 178-190
- LINHART D. (1997), « Travail : défaire, disent-ils », *Sociologie du travail*, n°2, p. 235-250
- LIVIAN Y-F., COURPASSON D. (1991), « Le développement récent de la notion de compétence. Glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de GRH*, n°1, p. 3-10
- LOJKINE J., (1990), « Vers une précarisation des cadres ? », *L'emploi, l'entreprise, la société*, Economica, p. 177-190
- LOUIS M-V. (1999), « Bourdieu : défense et illustration de la domination masculine », *Temps modernes*, n°604, p. 325-340
- LUCAS Y., DUBAR C. (1994), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Presses Universitaires de Lille
- MAILLE F. (1999), « Les bilans de compétences de 1994 à 1997 », *Premières synthèses DARES*, n°31-1
- MALLET S. (1964), *La nouvelle classe ouvrière*, Le Seuil
- MALLET L. (1994), « L'évolution des politiques de promotion interne des cadres », *Revue Française de Gestion*, n°94, p. 38-49
- MARCHAL E. (2001), « La sélection à distance : une fonction récente des annonces d'offres d'emploi », *VIII<sup>èmes</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence, 21-23 juin
- MARCHAND O. (1993), « Les groupes sociaux face au chômage : des atouts inégaux », *Données sociales*, p. 153-161
- MARCHAND O., THELOT C. (1997a), *Le travail en France (1800-2000)*, Nathan
- MARCHAND O., THELOT C. (1997b), « Parler de fin du travail n'a pas de sens », *Alternatives économiques*, n°149, p. 50-51
- MARCHAND O. (1999), « Population active, emploi et chômage au cours des années 90 », *Données sociales*, p.100-107
- MARSDEN D. (1989), *Marchés du travail. Limites sociales des nouvelles théories*, Economica
- MARRY C. (1992), « Les jeunes et l'emploi : force et faiblesse des liens forts », in Coutrot L. et Dubar C., *Cheminements professionnels et mobilités sociales*, La Documentation Française
- MARRY C. (1994), « Les femmes ingénieurs : au-delà de l'antinomie entre le métier et la carrière, la famille », *Cahiers du GEDISST*, n° 11, p. 73-83
- MARRY C., FOURNIER I., KIEFFER A. (1995), « Activités des jeunes femmes : héritages et transmissions », *Economie et statistiques*, n°283-284, p. 67-80
- MARRY C. (1999), « Couples et carrières : l'exemple des polytechniciennes et polytechniciens », *La Lettre du Lasmas*, n°15, p. 1-3
- MARRY C., KIEFFER A. (2001), « Couples et carrières : une question nouvelle en sociologie », *VIII<sup>èmes</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence, 21-23 juin
- MARTIN C. (1997), *L'après-divorce. Lien familial et vulnérabilité*, Presses Universitaires de Rennes
- MARTINELLI D., VERGNIES D. (1995), « L'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur se dégrade », *Bref Céreq*, n°107

- MARTINELLI D., VERGNIES D. (1999), « Diplômés de l'enseignement supérieur. La reprise de l'emploi ne profite pas à toutes les filières », *Bref Céreq*, n°156
- MARUANI M., REYNAUD E. (1993), *Sociologie de l'emploi*, Repères La Découverte
- MASSON S. (1999), « Travail en débat, travailleuses invisibles. Quelques enjeux sexués autour de la définition du travail », *Cahiers du genre*, n°26, p. 13-32
- MATHIEU N-C. (1991), *L'anatomie politique. Catégorisations et idéologies du sexe*, Côté-Femmes
- MATHIEU N-C. (1999), « Bourdieu ou le pouvoir auto-hypnotique de la domination masculine », *Temps modernes*, n°604, mai-juillet, p. 286-301
- MAUGE A. (1987), *L'identité masculine en crise au tournant du siècle*, Marseille, Rivages / Histoire
- MAUGER G., FOSSE-POLLIACK C. (1983), « Les loubards », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°50, p. 49-67
- MAUGER G. (2001), « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°136-137, p. 5-14
- MAURICE M., MONTEIL C., GUILLON R., GAULON J. (1967), *Les cadres et l'entreprise. Etude sociologique des rapports entre profession et organisation parmi les cadres, les ingénieurs et les techniciens de l'industrie aéronautique*, Université de Paris / Institut des Sciences Sociales du Travail
- MAURICE M., CORNU R. (1970), *Les cadres en mai - juin 1968*, Document LEST
- MAURICE M., SELIER F., SILVESTRE J-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne. Essai d'analyse sociétale*, Paris, PUF
- MAURIN E. (1989), « Types de pratiques, types de journées et déterminants sociaux de la vie quotidienne », *Economie et statistiques*, n°223, p. 25-46
- MAURIN E. (1990) « Les transformations du paysage social dans les années 80 », *Données sociales*, p. 458-465
- MEDA D. (1995), *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Paris, Alto / Aubier
- MEDA D. (2000), « Les femmes peuvent-elles changer la place du travail dans la vie ? », *Droit social*, n°5, p. 463-470
- MEDEF (1999), *Journées internationales de la formation*, Deauville
- MENGER P-M. (1997), « Les intermittents du spectacle. Croissance de l'emploi et du chômage indemnisé », *INSEE Première*, n°510, février
- MERLE V. (1991), « Les paradoxes de l'orientation professionnelle », *Education permanente*, n°108-110, p. 23-32
- MEYER J-L. (1998), « Intermédiaires de l'emploi et marchés du travail », *Sociologie du travail*, n°3, p. 345-364
- MOLINIER P. (1995), *Psychodynamique du travail et identité sexuelle*, Thèse de Psychologie, CNAM
- MONCHATRE S. (1997), « Les déroulements de carrières en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation. Le cas des techniciens et des cadres », *Sociologie du travail*, p. 21-40
- MONTEIL-TARTANSON C., GAULON J., GUILLON R. (1968), « Formes et projets de participation des cadres dans l'entreprise », *Sociologie du travail*, n°3, p. 257-274
- MONTLIBERT de C. (1977), « L'éducation permanente et la promotion des classes moyennes », *Sociologie du travail*, n°19-3, p. 243-265
- MORIN E. (dir.) (1981), *La croyance astrologique moderne, diagnostic sociologique*, Lausanne, L'Age d'Homme
- MORIN E. (1988), « Le défi de la complexité », *Chimères*, n°5/6, p. 52-75

- MOSCOVICI S. (1959), « La résistance à la mobilité géographique dans des expériences de reconversion », *Sociologie du travail*, n°1, p. 24-36
- MOTTEZ B. (1966), *Systèmes de salaires et politiques patronales*, Editions du CNRS
- NAVILLE P. (1956), *Essai sur la qualification du travail*, Rivière
- NAVILLE P. (1972), *Théorie de l'orientation professionnelle*, Idées / Gallimard
- NEZOSI G. (1998), « Vie et mort d'une identité professionnelle, l'idéologie de l'Homme du fer sur le bassin de Longwy », *Revue Française de Sciences Politiques*, vol.48, n°5, p. 625-644
- NICOLE-DRANCOURT C. (1989), « Stratégies professionnelles et organisation des familles », *Revue Française de Sociologie*, XXX, p. 57-80
- NICOLE-DRANCOURT C. (1991), *Le labyrinthe de l'insertion*, La Documentation Française, Document Travail et Emploi
- NICOLE-DRANCOURT C. (1992), « L'idée de précarité revisitée », *Travail et emploi*, n°52, février, p. 57-70
- NICOLE-DRANCOURT C., ROULLEAU-BERGER L. (1996), *L'insertion des jeunes*, PUF
- NIEL X. (1998), « Six femmes au foyer sur dix aimeraient travailler, mais une sur dix cherche vraiment un emploi », *Premières synthèses DARES*, n°9-1
- NOWICK L. (1998), *Le devenir des salariés de plus de 45 ans : stratégies d'entreprise et trajectoires des salariés âgés : le cas d'EDF-GDF*, Thèse de Sociologie, Université de Lille
- OIRY E., d'IRIBARNE A. (2001), « La notion de compétence : continuités et changements par rapport à la notion de qualification », *Sociologie du travail*, n°1, p. 49-66
- OUTIN J-L. (1990), « Trajectoires professionnelles et mobilité de la main d'œuvre : la construction sociale de l'employabilité », *Sociologie du travail*, n°4, p. 469-489
- PAHL J-M., PAHL R-E. (1971), *Managers and their wives : a study of career and family relationship in the middle class*, London, Allen Lane The Penguin Press
- PARADEISE C. (1987), « Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail », *Sociologie du travail*, n°1, p. 35-47
- PARADEISE C. (1998), *Les comédiens, professions et marchés du travail*, PUF
- PARSONS T. (1964), *Essays in sociological theory*, A Free Press Paperback
- PAUGAM S. (1991), *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*, PUF
- PAUGAM S., ZOYEM J-P. (1997), « Le soutien financier de la famille : une forme essentielle de la solidarité », *Economie et statistiques*, n°308-309-301, p. 187-210
- PAUGAM S. (2000), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes d'intégration professionnelle*, PUF
- PENDARIES J-R. (1997), « Les mouvements de chômeurs en débat. Table ronde entre R. Crémieux (MNCP), F. Desanti (comités de chômeurs CGT), R. Dethyre (APEIS) et C. Villiers (AC !) », *Société Française*, n°9-59, p. 5-11
- PESLOUAN de G. (1974), *Qui sont les femmes ingénieurs en France ?*, PUF
- PICHON A. (1999), « La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs. De l'homogénéisation à la différenciation sociale », *Travail et emploi*, n°80, p. 59-74
- PICHON A., BITARD M., FAURE E. (1999), « Hommes et femmes cadres, de la précarisation du travail aux arrangements structurels de la solidarité familiale », *Cahiers du GEDISST*, n°23, p. 109-122

- PIGEYRE F. (1986), *Socialisation différentielle des sexes. Le cas des futures femmes cadres dans les grandes écoles d'ingénieur et de gestion*, Thèse de Sociologie, Université Paris VII.
- PIGNONI M-T., POUJOULY C. (1999), « Les parcours des chômeurs récurrents. Une comparaison de typologies quantitatives et récits biographiques », *Document Séminaire Céreq*, n°142, p. 271-288
- PINCON M., PINCON-CHARLOT M. (2000), *Sociologie de la bourgeoisie*, La découverte
- PINTO L. (1995), « Carrières brisées », in Bourdieu P., *La misère du monde*, Minuit, p. 581-594
- PITROU A. (1977), « Un processus de récupération du statut social : le cas des cadres non diplômés », *Sociologie du travail*, n°1, p. 1-22
- POCHIC S. (1996), *Le chômage des cadres. Travail / famille / système d'activités*, Mémoire de DEA de Sociologie de l'emploi, LEST-CNRS, sd. Daune-Richard A-M.
- POCHIC S., CHATENAY A. (1999), « La recherche d'emploi des cadres. Des intermédiaires de l'emploi en concurrence ? », in Gazier B., Outin J-L., Audier F., *L'économie sociale. Formes d'organisation et institutions*, tome I, L'Harmattan p. 433-444
- POCHIC S. (2000), « Comment retrouver sa place ? Les pères cadres à l'épreuve du chômage », *Travail, genre et société*, n°3, mars, p. 87-108
- POCHIC S. (2001a), « Le rapport au temps des cadres au chômage », in Durand J-P. et Pichon A., *Le temps de travail. Enjeux et perspectives*, Desclée de Brower, p. 287-308
- POCHIC S. (2001b), « La menace du déclassement. Réflexions sur la genèse et l'évolution des projets professionnels », *Revue de l'IREES*, n°1, p. 61-88
- POLLACK M. (1976), « La planification des sciences sociales », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°2/3, p. 105-121
- POLLAK M. (1993), *Une identité blessée*, Minuit
- RAYMOND H. (1982), « Les samouraïs de la raison : enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du travail*, n°4, p. 378-402
- REGNAULT G. (1999), « Les relations cadres - entreprises sur la voie d'un divorce », *Journées d'études scientifiques sur les cadres*, Aix-en-Provence
- REGNAULT G. (2000), *Les relations cadres - entreprises : après un long mariage heureux, éviter le divorce*, L'Harmattan (coll. Dynamiques d'entreprise)
- REVUZ C. (1991), « Ni thérapeute, ni expert. L'entretien de bilan à la recherche de sa spécificité », *Education permanente*, n°108-110, p. 57-83
- REYNAUD J-D. (1972), « La nouvelle classe ouvrière, la technologie et l'histoire », *Revue Française de Sciences Politiques*, n°22-3, juin, p. 529-543
- REYNAUD E., REYNAUD J-D. (1996), « La régulation des marchés internes du travail », *Revue Française de Sociologie*, n°3, p. 337-368
- REYNAUD J-D. (2001), « Le management par les compétences », *Sociologie du travail*, n°1, p. 7-32
- RICOEUR P. (1985), *Temps et récit. Le temps raconté*, tome 3, Seuil
- RIVARD P., SAUSSOIS J-M. et TRIPIER P. (1982), « L'espace de qualification des cadres », *Sociologie du travail*, n°4, p. 417-442
- ROPE F., TANGUY L. (1994), *Savoirs et compétences. De l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise*, L'Harmattan
- ROSANVALLON P. (1995), *La nouvelle question sociale*, Le Seuil
- ROSE J. (1979), *Les entreprises clientes de l'ANPE*, Rapport du GREE

- ROSE J. (1996), « L'organisation des transitions professionnelles entre socialisation, mobilisation et recomposition des rapports de travail et d'emploi », *Sociologie du travail*, n°1, p. 63-79
- ROSE J. (1998), *Les jeunes face à l'emploi*, Desclée de Brouwer
- ROUAULT-GALDO D. (1991), « Sortir du chômage : un parcours à handicaps », *Economie et statistiques*, n°249, p. 53-65
- ROULLEAU-BERGER L. (1995a), *Identités, expériences et compétences dans les espaces intermédiaires*, Rapport LEST / Programme Lien social dans les périphéries urbaines
- ROULLEAU-BERGER L. (1995b), « Espaces de précarité et mobilités d'emploi. Les intervalles de la ville et du travail », *Annales de la Recherche Urbaine*, n°59/60, p. 188-196
- ROUSSEL L. (1989), *La famille incertaine*, Odile Jacob
- ROUSTANG G., LAVILLE J-L. (1995), *Vers un nouveau contrat social*, Desclée de Brouwer
- ROZENBLATT P. (2000), *Le mirage de la compétence*, Ed. Syllepse
- ROZENBLATT P. (2001), « Les hiérarchies professionnelles et sociales à l'ère de la refondation sociale. Vers la fin du salariat ? », *VIII<sup>èmes</sup> Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence, 21-23 juin
- SAUTAY G., DAUREMUS C. (1971), *Les cadres face à l'emploi*, Editions Universitaires
- SCHER S. (1999), *La vie quotidienne des jeunes chômeurs*, PUF (Sociologie d'aujourd'hui)
- SCHNAPPER D. (1994), *L'épreuve du chômage*, Gallimard (1<sup>ère</sup> édition 1981)
- SCHNAPPER D., PETIT P. (1997), *Contre la fin du travail*, Textuel
- SCHWARTZ O. (1990), *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, PUF
- SCHWARTZ Y. (1990), « De la qualification à la compétence », *Société française*, n°37, p. 19-25
- SELLIER F. (1970), *La dynamique des besoins sociaux*, Editions ouvrières
- SILVERA R. (1995), *Le salaire des femmes : toutes choses inégales... Les discriminations sociales en France et à l'étranger*, La Documentation Française
- SINGLY de F. (1984), « Les manœuvres de séduction : une analyse des annonces matrimoniales », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXV, n°2, p. 523-559
- SINGLY de F. (1994) *Fortunes et infortunes de la femme mariée*, PUF (3<sup>ème</sup> édition remaniée)
- SINGLY de F. (1993a), *Parents salariés et petites maladies d'enfants*, La Documentation Française
- SINGLY de F. (1993b), « Les nouveaux habits de la domination masculine », *Esprit*, n°11, novembre, p. 54-64
- SINGLY de F. (1996) *Le soi, le couple et la famille*, Nathan, coll. Essais et Recherches
- SINGLY de F. (2000), *Libres ensemble*, Nathan
- SIMONIN B. (1995), « Introduction », *Cahiers du Centre d'Etudes de l'emploi*, « Les politiques publiques d'emploi et les acteurs. Des repères pour l'évaluation », n°34, 1995
- SIMONIN B. (2000), « Rechercher un emploi quand on est au chômage », *Premières synthèses DARES*, n°16-1, avril
- SOETARD J., VILLALARD J. (2000), « Les attitudes à l'égard du chômage, de son indemnisation et des politiques d'emploi au début 2000 », *Premières synthèses DARES*, n°17-2, avril
- SOMMIER I. (1993), « Virilité et culture ouvrière. Pour une lecture des actions spectaculaires de la GCT », *Culture et conflit*, printemps - été
- SPIELMAN M. (1997), *Quel avenir pour les cadres ? L'encadrement dans l'entreprise de demain*, L'Harmattan

- SQUILLANTE G. (1980), *Ajustement des offres et des demandes d'emploi. Eléments pour le diagnostic des systèmes de rapprochement des offres et demandes d'emploi pour les cadres 1970-1980*, Thèse de Sciences de l'éducation, Paris X
- STENGERS I. (1987), *D'une science à l'autre. Des concepts nomades*, Seuil
- STENGERS I. (1992), *La volonté de faire science : à propos de la psychanalyse*, Ed. Les empêcheurs de tourner en rond
- STROOBANTS M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'Université de Bruxelles
- SULZER E. (1999), « Objectiver les compétences d'interaction », *Education permanente*, n°140, p. 51-59
- SUPIOT A. (rapporteur général) (1999), *Au delà de l'emploi. Transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Rapport pour la Commission des Communautés européennes, Flammarion
- TADDEI D. (2000), *La conjoncture économique et sociale à la fin de l'an 2000 : embellie et dangers*, Rapport du Conseil Economique et Social
- TESTENOIRE A. (2000a), *Interaction conjugale et socialisation professionnelle*, Thèse pour le doctorat de sociologie, Université de Rouen
- TESTENOIRE A. (2000b), « Un compromis de coexistence : négociation conjugale des trajectoires professionnelle », *Document Séminaire Céreq*, n°148, mai, p. 107-119
- TODD E. (1994), *Le malaise français*, Note de la Fondation Saint-Simon
- TOURAINÉ A. (1965), *Sociologie de l'action*, Editions du Seuil
- TREANTON J-R. (1960), « Le reclassement des cadres dits "âgés" », *Sociologie du travail*, n°3, p. 257-259
- TRESMONTANT R. (1991), « Chômage : les chances de s'en sortir », *Economie et statistiques*, n°241, p. 41-51
- TRUPIER C., DUBAR C. (1998), *Sociologie des professions*, Nathan
- TROADEC T. (2000), *Le mal de vivre de la préretraite*, Etude du LCS
- TROUVE P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle : essai de sociologie d'un groupe industriel*, L'Harmattan
- VAN GENNEP A. (2000), *Les rites de passage*, A. et J. Picard (Mœurs et coutumes) (1<sup>e</sup> édition 1909)
- VERRET M. (1988), *La culture ouvrière*, Saint Sébastien, ACL
- VILLENEUVE-GOKALP C. (1999), « La double famille des enfants de parents séparés », *Population*, n°1, p. 9-36
- VILLETTE M. (1992), « L'ingénierie sociale : une forme de la sociabilité d'entreprise », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°91-92, p. 49-60
- VILLETTE M. (1996), *Le manager jetable. Récits du management réel*, La Découverte, 1996
- WAJCMAN J. (1996), "The domestic basis of the managerial career", *Sociological Review*, n°4, p. 609-629
- WEBER F. (1989), *Le travail à côté : étude d'ethnographie ouvrière*, Ed. EHESS / INRA
- WEBER F. (1996), « Réduire ses dépenses, ne pas compter son temps. Comment mesurer l'économie domestique ? », *Genèses*, n°25, p. 5-28
- WEBER M. (1905), *Ethique protestante et esprit du capitalisme*
- WELZER-LANG D. (1992), « Le double standard asymétrique », in BIEF/CREA, *Des hommes et du masculin*, Presses Universitaires de Lyon

- WELZER-LANG D. (dir) (2000), *Nouvelles approches des hommes et du masculin*, Presses Universitaires du Mirail, coll. Féminin & Masculin
- WHALLEY P. (1986), *The social production of technical work : the case of British engineers*, London, Macmillan
- WHALLEY P., CRAWFORD S. (1984), « Locating technical workers in class structure », *Politics and Society*, vol.13, n°3, p. 239-252
- WHYTE W.H. (1959), *L'homme de l'organisation*, Plon
- WIEWORKA M., TRINH S. (1989), *Le modèle EDF*, La Découverte
- WORRALL L., COOPER C., CAMPBELL F. (2000), “The new reality of UK managers : perpetual change and employment instability”, *Work, Employment and Society*, vol. 14, n°4
- ZARCA B. (1990), « La division du travail domestique. Poids du passé et tensions au sein du couple », *Economie et statistique*, n°228, janvier, p. 29-40
- ZARIFIAN P. (1999), *Objectif compétence*, Ed. Liaisons sociales
- ZIMMERMAN B. (2000), « Logique de compétences et dialogue social », *Travail et emploi*, n°84, octobre, p. 5-19
- ZUSSMAN R. (1985), *Mechanics of the middle class : work and politics among American engineers*, Berkeley London, University of California Press