
Mutations de l'activité et du marché du travail des cadres : l'emprise croissante des connaissances

*Violaine DELTEIL *, Patrick DIEUAIDE ***

Sous l'effet conjugué d'une large diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication, d'une montée du niveau général des connaissances et de leur intégration dans des logiques productives de plus en plus soumises à un régime de concurrence fondé sur l'innovation, la place et le rôle des cadres au sein des entreprises se sont trouvés profondément modifiés¹. La figure traditionnelle du cadre, détenteur d'une formation technique ou scientifique de haut niveau et exerçant une fonction de commandement par délégation de l'employeur, n'est plus aussi dominante qu'autrefois. De même, le compromis socio-politique construit sur un « pacte de confiance » (Bouffartigue, Gadéa, 2000) et qui, à l'époque du fordisme, établissait un lien durable entre l'encadrement et la direction devait être, sinon redéfini, du moins sérieusement mis en cause. Aujourd'hui, dans le flou des frontières qui sépare la firme du marché d'un côté, le travail du non-travail de l'autre, les cadres se chercheraient une nouvelle identité professionnelle dont les fondements ne seraient pas sans rapport avec le développement de logiques productives de plus en plus intensives en connaissances. Telle serait, pour ainsi dire, la thèse centrale défendue dans le présent article.

* Centre d'études de l'emploi, GIP-MIS Marne-la-Vallée, secretariat@gip-mis.fr

** Matisse-Isys, Université de Paris 1, dieuaide@univ-paris1.fr

1. Cet article reprend et approfondit certaines analyses développées dans un rapport de recherche réalisé pour la CFE-CGC et l'IRES (Delteil, Dieudaide, 2001). Nous remercions le comité de lecture de l'IRES pour ses commentaires et suggestions sur une précédente version. Bien évidemment, nous restons seuls responsables des erreurs et omissions qui peuvent subsister.

Aussi, partant de ces quelques remarques posées en forme de prémisses à l'analyse, les réflexions qui suivent visent-elles deux objectifs :

- clarifier les ressorts de la crise actuelle de l'encadrement en essayant de faire apparaître toute la nouveauté que peuvent représenter la fonction et la position des cadres dans un champ technique et organisationnel profondément transformé ;

- tirer argument de cette représentation pour rendre compte de certains comportements, quelque peu inédits, de cette catégorie d'actifs sur le marché du travail.

Pour répondre à cette double préoccupation, nous suivons une démarche en deux temps. Dans un premier temps, on s'interroge sur le sens et la portée de l'évolution de la structure d'encadrement des entreprises françaises durant la décennie 90. On montre que, si la rupture avec les schémas types des modèles d'organisation hérités du fordisme mais aussi du toyotisme n'est pas généralisée, celle-ci est néanmoins patente d'un redéploiement de l'activité des cadres autour de la production et la gestion des connaissances. Dans un second temps, on examine la situation des cadres sur le marché du travail. L'élément le plus marquant est l'essor de la mobilité stratégique, mobilité fondée sur la recherche et la construction de savoir faire-organisationnel, qui va de pair avec l'émergence d'un marché professionnel atypique.

I. L'activité des cadres dans le contexte d'un régime économique fondé sur l'innovation permanente

Discutée de longue date, la crise d'identité du groupe cadre semble connaître une radicalisation depuis le début des années 90. Rendue plus visible par l'apparition d'un chômage durable, cette crise interrogerait plus fortement que par le passé l'identité professionnelle de cette catégorie d'actifs. Les raisons de cette crise ne sont pas seulement d'ordre social et culturel. Elles tiennent aussi pour partie à ce que les pratiques productives et organisationnelles explorées par les entreprises ne sont pas figées ni même univoques. Elles oscillent entre ce que P. Moati dénomme une logique « taylorienne flexibilisée » acquise par l'application des principes de la *lean production* (production allégée, flux tendus...) et une logique productive « cognitive » fondée sur la capacité des entreprises à mettre en œuvre des savoirs (ou à produire de nouveaux savoirs) et à développer leurs compétences au cours du temps par l'assimilation de connaissances nouvelles (Moati, 1998, p. 288 et 291). Ces logiques, non exclusives l'une de l'autre, témoignent du souci des entreprises de s'organiser selon des principes qui, s'ils empruntent beaucoup au modèle de la firme japonaise, vont bien au-delà du seul objectif d'assouplir les processus de production et de distribution afin de maîtriser l'incertitude des marchés. Tournés de plus en

plus vers la production et la gestion des connaissances, les choix technologiques et organisationnels des firmes mettent en évidence le poids grandissant de la créativité et de la recherche dans leurs stratégies.

Aux avant-postes des changements technologiques et organisationnels, les cadres entretiendraient avec ces évolutions un rapport extrêmement ambigu, à la fois comme figure émergente de nouvelles pratiques, de nouvelles formes d'engagement et d'implication, mais aussi comme laissés pour compte de modes de gestion de la « ressource humaine » de plus en plus centrés sur l'autonomie, la responsabilité et la capacité créatrice des individus. Ce positionnement, inédit pour cette catégorie de salariés, laisse deviner des changements notables quant à l'activité des cadres dans les organisations aujourd'hui. Comme nous essaierons de le montrer, ces changements font apparaître une identité professionnelle profondément transformée, plus proche du cadre « ingénieur des connaissances » que du cadre « ingénieur des méthodes ».

1. La structure d'encadrement dans les entreprises : une évolution donnant priorité aux fonctions de gestion des savoirs et des relations avec l'extérieur

Pour prendre toute la mesure de la place et du rôle des cadres au sein des entreprises, on se reportera aux rares enquêtes disponibles sur le sujet en France menées ces dernières années par les services du ministère de l'Industrie (Greenan, 1996 ; Favres, François, Greenan, 1998 ; François 1998). Croisées avec les résultats des enquêtes de la Dares [enquêtes réponses (1992, 1998)] sur les conditions de travail et les innovations organisationnelles, ces données mettent en évidence les limites d'une représentation de l'encadrement fondée sur l'autorité et la hiérarchie que l'on retrouve dans la plupart des écrits sur le taylorisme mais aussi sur le toyotisme.

Renforcement et élargissement des prérogatives de l'encadrement spécialisé

Si l'on regarde les postes d'encadrement créés entre 1994 et 1997 (Favres, François, Greenan, 1998), on observe que les entreprises ont moins privilégié les fonctions classiques d'encadrement (production, commercialisation, gestion) que celles classées en seconde ou troisième position par ordre d'importance, comme les technologies de l'information, l'environnement, la sécurité, les services juridiques et des contentieux, mais aussi des fonctions plus développées comme la qualité, le marketing et les méthodes. Cette priorité n'est pas étrangère au fait que les entreprises sont de plus en plus attentives à la qualité des relations avec la clientèle (nature du produit, délais, service après-vente) et à sa gestion du point de vue de la création de valeur (contrôle de gestion, analyse de la chaîne de valeur). L'embauche de cadres supplémentaires à ce niveau doit être rapprochée de la mise en place

et de la gestion de systèmes d'organisation à fort contenu procédural (assurance-qualité, juste-à-temps). Est confortée ici la tendance à l'amélioration de la capacité « réactive » des firmes, pour reprendre une terminologie de Cohendet et Llerena, dans la mesure où les firmes disposent de moyens « pour reconfigurer rapidement leurs ressources de production, et la capacité de répondre rapidement aux exigences des consommateurs (à travers les délais de livraisons les plus courts possibles par exemple) » (Cohendet, Llerena, 1999, p.74). Notons que cette tendance au renforcement de l'encadrement spécialisé n'est pas neutre du point de vue de l'évolution sous-jacente des formes de la division du travail. Sans prétendre à la généralisation, l'analyse du cas d'entreprise japonaise FANUC (leader mondial dans la robotique) réalisée par R. Boyer suggère que le développement de ces nouvelles fonctions peut parfaitement s'inscrire dans un approfondissement des formes taylorienne ou fordienne de la division du travail. Ainsi, commente-t-il, « une horloge tournant à une vitesse dix fois plus importante que la normale est utilisée comme symbole visant à convaincre les employés qu'il est important de tenir les délais dans le développement des produits. Cette horloge n'est pas sans rappeler celle qui gouverne la chaîne de montage des « Temps Modernes ». Mais, ajoute-t-il, la compression des temps ne s'appliquerait plus aux ouvriers de production mais au bureau des méthodes et aux concepteurs eux-mêmes » (Boyer, 1991, p.38).

De façon plus générale, l'introduction de l'informatique et des nouvelles technologies au sein des entreprises a eu pour conséquence d'étendre les principes tayloriens d'organisation du travail à des champs d'activités qui jusque-là n'avaient pu être standardisés (en particulier dans les départements de gestion et d'administration générale mais également dans ceux de la recherche-développement). Cette évolution a profondément affecté la légitimité de la fonction de commandement des cadres, chère à Fayol. A travers la figure emblématique du « cadre jetable », personnage « interchangeable à des endroits où hier étaient au contraire exigées des capacités liées à l'expérience et à la pratique » (Brochet, 1998, p.130), ce sont essentiellement les cadres administratifs et ceux chargés du contrôle technique qui se sont vu déclassés et, de fait, dépossédés de leur fonction de supervision. En retour, les principaux bénéficiaires de cette redistribution des pouvoirs sont les cadres chargés de la conception des systèmes automatisés (de production, de gestion...), lesquels s'approprient une partie des pouvoirs de décisions techniques et peuvent ainsi d'autant mieux contrôler leur propre travail. Mais la révolution technologique, en permettant une interconnexion étroite entre les phases de conception-exécution à tous les stades de la chaîne de valeur de l'entreprise, n'est pas non plus étrangère à la diversification croissante des fonctions (production, maintenance, logistique, qualité... mais aussi audit, conseil...) exercées en particulier par les ingénieurs (Jean, 1998). Cette diversification s'accompagne par ailleurs d'un élargis-

sement des tâches exercées dans le cadre de fonctions telles que chef de produit ou chef de projet ou de pratiques telles que l'ingénierie simultanée ou concourante (Jean, 1998, p.121). Ces évolutions revêtent une grande importance d'un point de vue analytique : d'une part, elles s'inscrivent dans un contexte de recherche d'un mode de coordination des activités alternatif au marché et à la hiérarchie, à partir notamment des produits ou des projets eux-mêmes en tant que médiations virtuelles des différentes activités requises à leurs fabrications. D'autre part, elles amènent à reconsidérer ce qui fonde la spécificité du cadre : celui-ci s'affirme de plus en plus comme un spécialiste ou un expert dont l'autorité ne repose pas tant, ou de façon indirecte, sur l'usage effectif des connaissances scientifiques et techniques acquises dans les formations supérieures que sur les capacités de médiation (entre les membres de l'entreprise mais aussi entre ces derniers et des individus extérieurs à la firme) impliquant en particulier des dispositions socio-cognitives (qualités d'écoute, de dialogue, de négociation). Notons, de façon plus générale, que cet élargissement des tâches et des compétences requises n'est pas sans conséquences sur les conditions de travail des cadres : discrimination de plus en plus forte tenant au poids du capital social et culturel dans les carrières ; implication, charge et horaires de travail accrus ; multiplication des objectifs et raccourcissement des délais ; angoisse, fatigue, stress.

Le flou des frontières introduit par des fonctions techniques de plus en plus intensives en connaissances

Pour autant, et bien que le phénomène soit réel, il serait réducteur de voir dans ce vaste mouvement de refonte des structures d'encadrement des entreprises un processus classique de rationalisation et de redistribution du travail des cadres semblable à celui vécu quelques décennies auparavant par les personnels embauchés sur les chaînes de montage dans l'industrie automobile. Les chiffres livrés par le ministère de l'Industrie montrent également un tout autre phénomène à propos de certaines fonctions techniques (informatique, recherche, maintenance, comptabilité) pour lesquelles la présence de cadres spécialisés en interne s'accompagne d'un recours non négligeable aux services fournis par des cadres extérieurs. « Tout se passe comme si, selon les auteurs de l'enquête, pour maîtriser l'extension de ces paramètres nouveaux de production, les entreprises avaient dans un premier temps recours à des savoirs externes et percevaient la nécessité de renforcer leurs savoirs internes, qui permettent selon un schéma proche de celui de l'innovation technologique d'absorber les savoirs externes » (Favre, François, Greenan, 1998). Ce phénomène concerne principalement les grandes et très grandes entreprises, pour lesquelles la gestion des savoirs (appropriation des technologies extérieures, gestion et défense de la propriété intellectuelle) constitue un domaine de compétences dont elles ne peuvent

faire l'économie si elles veulent maîtriser des activités intensives en connaissances, fortement stratégiques et porteuses d'externalités (François, 1998). Pour en comprendre toute l'importance du point de vue de l'encadrement, il convient de souligner qu'une partie de ces savoirs déployés dans le cadre de processus innovants est gérée de manière non procédurale par les entreprises (François, 1998). Selon J.P. François, « la gestion du savoir, tant dans ses composantes internes (organiser et diriger la production des connaissances ; gérer la ressource humaine dans une perspective d'innovation) qu'externes (s'approprier des technologies extérieures ; gérer et défendre la propriété intellectuelle) apparaît particulièrement non codifié ».

Enfin, l'enquête souligne que les firmes recourent abondamment à des prestataires externes pour des fonctions touchant aux domaines de l'informatique, du juridique, de la recherche, de la téléphonie et des réseaux. Pour la plupart, ces fonctions requièrent une spécialisation trop pointue pour que les entreprises consentent à les développer en interne. Selon les auteurs de l'enquête, ces fonctions sont celles pour lesquelles les entreprises disposent le plus rarement d'un cadre à temps plein. Symétriquement, les entreprises sollicitées comme prestataires de services (ingénierie, études et conseils, services informatiques et télécommunications) sont composées d'une proportion élevée de cadres. Ce sont par ailleurs des entreprises dont l'organisation est faiblement procédurale et qui connaissent un taux d'innovation supérieur à celui de l'industrie même si le contenu technologique de ces innovations est vraisemblablement moins affirmé et trouve plus fréquemment sa source à l'extérieur de l'entreprise (Cases, Favre, François, 1999).

En résumé, les choix organisationnels des entreprises font ressortir des tendances contradictoires du point de vue de l'encadrement entre, d'un côté, le besoin de procédures pour gérer l'instabilité des relations des entreprises avec les marchés et, de l'autre, le besoin de laisser jouer les dimensions informelles et les interactions à caractères tacites dans la production et la gestion des compétences nécessaires pour innover. Ce constat laisse à penser que les mutations de l'encadrement ne sont pas tant l'expression d'une « transition difficile vers un modèle post-taylorien, (que) celle d'une contradiction fondamentale entre les logiques d'organisation (contraintes de standardisation, de coordination et de programmation) et les contraintes d'innovation (élaboration de combinaisons nouvelles entre les ressources de l'entreprise, capacité à réagir à des opportunités ou à des événements imprévus) » (Alter, 1999, p.77). Prise entre ces deux logiques, la conception traditionnelle du cadre qui « consisterait fondamentalement en une allocation des ressources et la mise en place d'incitations, le contrôle de la performance et la définition de procédures et circuits hiérarchiques » (Mayère, 1999, p.90) est ouvertement mise en cause.

2. La pression de la concurrence par l'innovation

Sans prétendre livrer une image exhaustive de l'évolution de l'encadrement, les observations tirées des enquêtes de terrain laissent peu de doutes quant à l'ampleur et la profondeur des changements survenus au niveau de la place et du rôle des cadres dans les entreprises. Mais cette manière de voir est encore loin, selon nous, d'épuiser la réalité du phénomène étudié. Pour mieux cerner les mutations de la fonction d'encadrement, il importe de rapprocher les choix des entreprises en ce domaine de la diversité des régimes de concurrence (par les prix, la qualité, les délais) et plus particulièrement de la montée irrésistible ces dernières années d'un environnement de marché dominé par une révolution permanente des techniques et des produits.

Du point de vue de l'analyse, ce rapprochement permet de restituer les mutations de l'activité des cadres dans le contexte plus large d'une dynamique macrostructurelle où les entreprises, sous la pression incessante d'une concurrence par l'innovation, n'auraient pas seulement à devoir se déterminer « face » au changement, mais auraient aussi à devoir considérer le changement comme un principe interne de fonctionnement de leur propre organisation. Dans cette perspective, on se propose d'explicitier quelques uns des principaux traits de cette dynamique qui, faisant retour sur les cadres aux niveaux du contenu de leur travail et du jeu des contraintes qui s'imposent à eux, laisse apparaître une figure professionnelle profondément transformée.

Du cadre ingénieur des méthodes au cadre ingénieur des connaissances : justifications d'une hypothèse

Dans le contexte d'un régime de concurrence où l'innovation tend à s'imposer comme une modalité permanente de valorisation du capital, les firmes ne peuvent plus se contenter de réagir aux événements. En régime d'innovation permanente, elles se doivent aussi d'être proactives dans la mesure où le temps ne s'impose plus seulement comme un délai de réponse, mais aussi, et peut-être avant tout, comme une capacité d'action ayant pour visée stratégique la vitesse de pénétration des marchés avec des produits et des procédés nouveaux.

Dans de telles circonstances, l'innovation se donne toujours comme un problème à résoudre, comme un besoin permanent pour les firmes d'anticiper, de concevoir et de construire les ressources spécifiques qui leur seraient nécessaires pour bénéficier d'avantages concurrentiels durables. En quelque sorte, les firmes se verraient dans l'obligation d'inventer leurs ressources propres (spécifiques) à partir des objectifs de production qu'elles se seraient fixés et des savoirs requis pour les atteindre. Pour faire bref, la concurrence par l'innovation marquerait le passage d'une guerre de posi-

tion fondée sur une approche de la firme en termes d'allocation de ressources (génériques) à une guerre de mouvement fondée sur une conception de la firme en termes de création de ressources (spécifiques). Or, ce déplacement des conditions de la concurrence est important du point de vue de l'analyse de l'encadrement :

- D'une part, l'innovation conduit à faire du changement organisationnel une activité économique à part entière, avec son cortège de nouveaux métiers, de nouveaux acteurs, la plupart venant du secteur des services aux entreprises (conseils en re-ingeenering, spécialistes en recrutement, sociétés de gestion informatique). Ces évolutions ne sont pas sans lien avec le désir d'une frange de plus en plus importante de cadres de s'engager, pour certains, sur la voie du travail indépendant, pour d'autres, dans des parcours professionnels marqués du sceau de la double activité.

- D'autre part, l'innovation pose la question de la maîtrise du changement organisationnel en des termes singuliers. En effet, celui-ci ne peut être confondu avec un processus de tâtonnement sur les ressources engagées par les directions et l'encadrement pour rechercher la bonne organisation (hypothèse du *one best way*) conforme à ses objectifs (ou ses intérêts) fixés *a priori*. Le changement organisationnel désigne au contraire un processus interne à l'activité des membres de l'organisation, de construction et d'expression de solutions en vue (ou au cours) de la réalisation d'un projet donné, projet dont on ne sait s'il aboutira conformément aux options initialement choisies ou si, *a contrario*, celui-ci ne demandera pas des révisions successives au cours de sa réalisation (Charrue, Midler, 1994, p.94). Cette situation d'incertitude ne manque pas de créer une foule de problèmes (maîtrise incomplète des processus et des procédures, besoins de solutions *ad hoc*) au fondement d'une redistribution des responsabilités et des pouvoirs dont les cadres ne sont pas nécessairement bénéficiaires.

- Enfin, l'innovation se manifeste dans les processus de conception et de gestion sous la contradiction permanente de devoir gérer le changement dans la continuité en même temps que d'assurer un équilibre subtil entre initiative individuelle et règles collectives. Cette tension, permanente, ne peut être gérée que de façon pragmatique, sur la base de compromis ou d'alliances scellés *ex-post* entre efficacité locale et efficience globale (Lorino, 1995). Elle soumet les cadres à rude épreuve en les obligeant à jouer un rôle de médiation qui continuellement les expose au risque d'une perte de légitimité dans l'exercice de leur fonction.

Aussi, dans un tel contexte, est-il difficile de continuer de soutenir une conception du cadre à l'image d'un « ingénieur des méthodes » dont l'activité d'organisation consisterait à séparer le travail du travailleur, à définir et prescrire le contenu des tâches, à développer et gérer tout un appareillage de contrôle et d'évaluation du comportement des opérateurs exécutant ces tâches. La montée en puissance d'un régime permanent d'innovation ap-

pelle au contraire une activité d'organisation qui favorise le partage, la combinaison, la diffusion et l'intégration des savoirs individuels, tacites le plus souvent, et détenus par des personnels aux compétences, aux comportements et aux motivations les plus hétérogènes.

Fondée sur une recherche systématique de combinaisons nouvelles entre les ressources disponibles, requérant des réseaux de coopération entre agents le plus souvent transversaux vis-à-vis des structures et des institutions établies, l'innovation suppose une structure d'encadrement qui suive pas à pas, de l'intérieur, le procès de production des connaissances, en surveillant notamment les conditions dans lesquelles celui-ci se déroule, en tirant parti également des connaissances nouvelles qui peuvent en émerger. Ces nouvelles fonctionnalités appellent une conception renouvelée de la figure du cadre à l'image d'un ingénieur des connaissances dont la fonction *sui generis* consisterait à agencer, (re)déployer les individus et les supports informationnels, encourager les coopérations en s'immisçant aux interfaces des activités mises en œuvre par chacun des membres du collectif. On tente, dans les réflexions qui suivent, de montrer l'intérêt de recourir à une telle représentation pour caractériser plus finement la mutation de l'activité des cadres aujourd'hui.

**Logique d'expertise et encadrement de proximité :
deux formes polaires de gestion des connaissances au cœur
du changement organisationnel**

Dès lors que l'innovation ne peut plus être considérée comme un acte isolé, ni même comme le fruit du hasard, l'organisation des entreprises ne peut plus être assimilée à un ensemble techno-économique pré-requis pour la programmation et la mise en œuvre de prescriptions stratégiques en termes de croissance et de développement des activités. Pour une part au moins, l'organisation s'inscrit dans le processus même de production et de gestion des connaissances qu'elle soutient et qui la transforme tout à la fois. Ainsi, prises dans une boucle de rétroaction, les entreprises sont conduites à élaborer leurs stratégies dans des conditions très particulières. Comme le souligne J.C. Tarondeau, dans les processus de compétition fondés sur l'innovation, l'entreprise « ne part plus de l'environnement et des opportunités qu'il recèle pour aboutir à l'identification des ressources à acquérir, développer et exploiter. Ce sont les ressources, les savoirs tout particulièrement, qui recèlent les opportunités de développement et de rentabilité pour la firme. En déployant les savoirs dans des produits clés, eux-mêmes déclinés en produits finaux, l'entreprise assure sa croissance, élargit sa base de connaissance et l'enrichit par expérience et interconnexions. » (Tarondeau, 1998, p.86).

Cette « inversion de logique » (J.C. Tarondeau) sous-tend, croyons-nous, un renouvellement profond des modalités et des finalités de

l'activité des cadres, en prise directe avec la conception et le développement de processus d'accumulation et d'incorporation des savoirs dans les produits ou les technologies. Elle en appelle à ce que G. Koenig, dans un essai de définition des processus d'apprentissage, dénomme « l'intelligence des expérimentations » et « la gestion de l'expérience » (Koenig, 1994) :

- L'intelligence des expérimentations (ou des apprentissages) repose sur une logique de l'expertise, de portée générale ou stratégique. Cette dernière consiste dans la capitalisation des enseignements présents et passés tirés généralement de deux types possibles d'expérimentations. La première réside dans la gestion des circonstances et des moyens requis et/ou mobilisés avant, pendant, après la réalisation d'un projet donné ; la seconde découle de la modification éventuelle d'un projet dans le cas où émergeraient des difficultés (ou des opportunités) dans sa conception au cours de son développement. Mais une autre raison, peu évoquée, justifiant le recours à l'expertise résulte du caractère transversal des pratiques innovatrices déployées au sein des organisations. Assises à la fois sur les marchés internes et externes du travail, ces pratiques pour ainsi dire ne connaissent pas de frontières. Ouvertes sur l'extérieur, elles s'alimentent de la nouveauté (des savoirs, des cultures tirées des parcours sociaux hétérogènes des individus...) tout autant qu'elles peuvent en subir les conséquences (en termes d'efficacité et de flexibilité notamment). Dans les deux cas, la rationalité collective qui « habite » l'organisation et au-delà les structures et les schémas d'interaction qui la portent risquent de ne plus « mordre » sur les comportements individuels des personnels embauchés. C'est pourquoi, pour parer à ces dangers, voit-on de plus en plus d'entreprises recourir au service de cadre-experts (conseil en gestion, en organisation, en marketing) mieux à même de par leurs compétences et leurs positions en extériorité de remédier aux dysfonctionnements des organisations. Plus précisément, le travail d'organisation des cadre-experts serait de procéder à l'identification, la gestion voire la modification (déconstruction/re-construction) des logiques interactive et cumulative qui président à la production et à la diffusion des savoirs disponibles au sein des organisations (Divry, Debuissou, Torre, 1998). D'un point de vue opérationnel, la logique de l'expertise répondrait au besoin des firmes de disposer de personnels maîtrisant un savoir-faire organisationnel permettant autant de réduire l'incertitude de l'action collective que d'accroître le potentiel de créativité et d'inventivité contenu en elle.

- La gestion de l'expérience ressort d'une préoccupation plus locale au sein des organisations, celle de gérer, de consolider voire d'approfondir les apprentissages ou les routines organisationnelles au sein des collectifs de travail. En particulier, il est essentiel du point de vue de l'action collective d'obtenir la pleine et entière participation des membres de l'organisation à la réalisation des objectifs de production. Cette exigence pose la question du « dilemme organisationnel » que C. Ménard formule dans les termes sui-

vants : « Les organisations étant données (...), comment s'assurer que les agents ne s'y comportent pas systématiquement en *free riders* ? (...) Pourquoi fournissent-ils très souvent un effort qui excède ce qu'on leur demande par contrat ? » (Ménard, 1994, pp.185-186). Des interférences sont toujours possibles entre la rationalité individuelle, immanente aux divers emplois créés dans l'entreprise, et la rationalité collective à laquelle chacun des salariés embauchés doit plus ou moins se contraindre (selon sa position dans la hiérarchie) dans le cadre du fonctionnement des entreprises. Ces interférences peuvent se traduire soit par des situations de blocage (renforçant en retour le besoin du changement), soit par des pratiques innovantes, pas nécessairement viables. Dans les deux cas, les comportements des agents risquent d'être mal orientés. Pour B. Reynaud, les routines sont une réponse à ce dilemme organisationnel parce qu'« en raison de leur caractère automatique et mécanique, elles évitent aux acteurs de l'organisation engagés dans une action collective, de s'interroger sur leurs intentions mutuelles de coopérer. » (Reynaud, 1998, p.474). Cet « effet d'hypnose » exercé par les routines n'est pas donnée *a priori*, par la seule volonté des opérateurs. Son caractère effectif est sous-tendu par un encadrement de proximité capable de construire un rapport de confiance au sein des collectifs de travail. Ce rapport de confiance est décisif pour assurer une libre circulation entre les connaissances tacites (connaissances de contexte et savoir faire) et les connaissances codifiées ou explicites. Ces modalités de transfert de connaissances qui peuvent emprunter des formes variées (Nonaka, 1994), sont autant d'enjeux et de questions à résoudre pour l'encadrement. A l'intersection des boucles d'apprentissage de premier niveau (répétition des processus) et de second niveau (remise en cause des schémas d'action, passage à un apprentissage supérieur) (Argyris, Schön, 1998), les cadres doivent concilier deux exigences : pérenniser les routines organisationnelles afin d'extraire les savoirs tacites élaborés dans les collectifs de travail et les incorporer au sein des produits et des technologies ; améliorer les schémas d'exploitation actuels, encourager l'exploration de nouvelles idées, de nouvelles combinaisons, susceptibles d'engendrer des changements incrémentaux à tous les niveaux de l'activité (logique du *Kaizen*).

Pour conclure ces développements, ajoutons, sur un plan pratique, que la logique d'expertise et l'encadrement de proximité sont des modalités de gestion des savoirs difficiles à mettre en œuvre. De multiples raisons peuvent expliquer ce phénomène. En premier lieu, la vitesse des innovations couplée le plus souvent avec une faible codification des connaissances ne cadre pas toujours avec les outils traditionnels de gestion et de mesure des performances des facteurs de production (en matière de productivité notamment). Dans la logique compétitive fondée sur la création et l'exploitation des savoirs, un autre problème pour les directions est celui de disposer de capacités financières suffisantes pour assumer la charge d'une organisa-

tion redondante (création d'une ligne pilote, dédoublement des personnels pour la constitution de tests et la mise au point de nouveaux procédés, existence de surcapacités pour dégager une plus grande disponibilité des équipements). Enfin, dans un climat financier dominé par une croissance soutenue des fusions-acquisitions redoublée d'une démultiplication des petites et moyennes entreprises, de plus en plus, les réseaux de compétences débordent les frontières de l'entreprise pour concerner des établissements aussi bien privés que publics. Il en résulte un mélange permanent de savoir-faire, d'expériences, d'habitudes, de cultures d'entreprise, de pratiques de gestion... qui fait obstacle à un repérage clair et précis des cartes mentales (*cognitive maps*), des collectifs de travail et des réseaux d'acteurs impliqués. Or, cette instabilité des schémas cognitifs prive les directions d'un outil de gestion fort utile pour corriger, orienter l'action ultérieure.

3. Crise, résistances et débordements

Depuis le début des années 90, il devient manifeste que le levier sur lequel les entreprises prennent appui pour intégrer l'innovation au sein de leurs stratégies n'est plus seulement d'ordre technologique mais concerne également des dispositifs organisationnels touchant aux cadres sociaux du travail (Dares, 2000). Le développement particulièrement important ces dernières années du management participatif (cercle de qualité, réunions de service en particulier), des groupes de projet et de la certification des processus de travail (normes ISO), illustre ce phénomène. Ces dispositifs revêtent une signification très ambivalente dans la mesure où ils peuvent être perçus comme des outils de production et de gestion des connaissances à double tranchant. Comme moyens de régulation et de contrôle pouvant s'appliquer à tous les membres du personnel, ils peuvent tout aussi bien servir pour évaluer le niveau des compétences et le degré d'implication des salariés que pour rendre plus transparentes les activités de l'encadrement face à la haute direction. Notons par ailleurs avec K. Arrow (1962) que la connaissance, bien public, non rival, n'est jamais totalement appropriable. Aussi, sa maîtrise, toujours incertaine, expose-t-elle les cadres à un processus permanent de délégitimation qui ne va pas sans susciter un certain nombre de tensions.

Une perte d'autonomie liée à la montée des procédures et de la codification

En particulier, face à une demande de plus en plus diversifiée et exigeante, face également à la complexité croissante des produits et des technologies et à la multiplication des partenariats industriels, le management par la qualité totale, apparu au cours des années 80, s'est imposé progressivement comme un impératif stratégique pour les entreprises (Boronat, Canard, 1995). Omniprésente jusqu'à devenir un mode de gouvernement

d'entreprise, la démarche qualité n'entretient pas moins un rapport extrêmement ambigu avec l'encadrement. D'un côté, elle permet au nom du client de légitimer des décisions et de renforcer l'autorité de la hiérarchie à tous les niveaux de l'organisation (Neuville, 1996). De l'autre, elle constitue un levier pour la mise en œuvre de cadres d'action qui ajustent au plus près les comportements des individus aux finalités des organisations. Dans cette mesure, les normes de qualité, type ISO 9000, répondraient au souci des directions de « transformer les savoir-faire professionnels en véritables savoir-faire organisationnels » (Segrestin, 1996, p. 297) par un « enrôlement cognitif des salariés » (*Ibidem*). En retour cependant, le caractère prescriptif des normes de qualité ne concerne pas seulement le travail d'exécution des opérateurs mais touche aussi toute la ligne hiérarchique. En effet, la démarche qualité introduit un référentiel collectif (Cochoy, de Terssac, 1998, p.10), « un climat de normativité distribuée » (*Ibidem*) auquel l'encadrement ne peut se soustraire. Pour F. Cochoy et de G. de Terssac, « l'encadrement est contraint de partager sa capacité à produire des règles ou des normes avec les destinataires de ces normes. Il s'agit en quelque sorte de remettre dans la boucle organisationnelle ceux qui en avaient été écartés pour procéder à l'explicitation de ce qui était opaque et échappait au contrôle externe » (*Ibidem*). Il en est ainsi car la démarche qualité requiert un travail d'écriture systématique, une codification des pratiques (sans cesse réactualisée) des uns et des autres qui ont pour effet de les rendre compréhensibles et visibles aux yeux de tous. L'organisation des entreprises devient pour ainsi dire transparente à elle-même, excluant par cela même toute décision arbitraire ou discrétionnaire (Cochoy, Garel, de Terssac, 1998) au profit de décisions négociées obtenues par la discussion, la confiance ou bien encore par le recours d'un tiers extérieur aux entreprises (Iso, Afac, consultants). D'un côté, le cadre ne peut plus exister de façon autonome avec ses propres objectifs mais est obligé d'associer l'ensemble des personnels au travail d'organisation dont il avait coutume d'être seul responsable. De l'autre, les opérateurs, plus autonomes dans leur travail, sont pour ainsi dire pris au piège de leur implication en se voyant contraints d'exécuter les pratiques qu'ils ont du consigner par écrit.

Notons qu'une même ambivalence serait à l'œuvre avec le développement des NTIC et de la codification. Instrument de transfert, de stockage, de mémorisation de la connaissance, la codification est une méthode de gestion des processus d'apprentissage à double tranchant : « Elle peut être mise au service d'une stratégie de partage de la connaissance (lorsqu'on utilise un code connu de tous) mais elle peut servir la stratégie opposée quand la spécialisation voire le caractère énigmatique du code permet d'exclure certaines catégories de personnes de l'usage des connaissances » (Foray, Lundvall, 1997, p.27). Nous ajouterons à cette ambiguïté le fait que la codification, si elle demeure toujours incomplète et ne peut assécher le

puits sans fonds des connaissances tacites, n'en crée pas moins à court-moyen terme les conditions d'une interchangeabilité et d'une précarisation accrue des personnels dans l'exercice de leurs fonctions. Il en découle une première ligne de résistance qui se traduit par des comportements de défection (*exit*) ou de repli vis-à-vis d'une quelconque exigence d'explicitation des savoir-faire individuels au sein des collectifs de travail, y compris entre cadres experts (audits) et cadres d'entreprises.

En somme, gestionnaires de la connaissance et des processus d'apprentissage, cadres et ingénieurs seraient devenus directement ou indirectement des « producteurs d'organisation savante » (Bauer, Cohen, 1982, p.460). Pour les auteurs, dont on reconnaîtra la pertinence et l'actualité de leurs analyses, cette « organisation savante » se retournerait contre leurs concepteurs. Il en irait ainsi car ces derniers, à force de « penser la division organisationnelle du travail et (de) régler, par des procédures, les flux d'information qui organiseront la coopération » (*op.cit.*, p.459) pousseraient dans le sens d'une implication de plus en plus grande de l'organisation dans la résolution de problèmes autrefois directement pris en charge par les personnels des départements fonctionnels (production, gestion, marketing...).

Un positionnement soumis à une crise permanente de légitimité

Une seconde ligne de résistance découle de la « flexibilité d'initiative » (Gaffard, 1990) laissée aux agents et qui entraîne des modifications inopinées du contenu et de l'organisation des tâches. Pour N. Alter, ces interventions *ad hoc*, faites de libre arbitre quant à l'usage des outils et de l'organisation à adopter, sont au fondement d'un nouveau professionnalisme (constitué essentiellement de cadres non encadrant mais qui n'exclut nullement les employés qualifiés, les techniciens). La particularité de ces nouveaux professionnels est de ne pas être organisés en corporation ou en corps de métier. « Les nouveaux professionnels, souligne Alter, définissent leurs ressources par itération, en fonction de leur champ d'investigation du moment et des sources de pouvoir qu'ils peuvent en dégager. Ils inventent leurs ressources, au même titre que des procédures, pour parvenir à jouer » (Alter, 1999, p.IX). Ainsi, au cœur d'activités ou de projets dûment répertoriés viendrait se greffer une économie informelle de production et d'échange de savoirs, transversale aux territoires des organisations. Ces « francs tireurs » se définissent au regard d'une « communauté de pratiques » dont les contours traversent les lignes hiérarchiques et les découpages fonctionnels. C'est pourquoi leurs activités transgressent sans cesse les logiques d'entreprise. Ils forment une population de micro-entrepreneurs qui viennent s'investir dans les « angles morts » des organisations (fut-elle « apprenante » ou « qualifiante »), au cœur de processus purement événementiels et contingents (pannes, changements de séries...), et qui constituent, pour ainsi dire, des zones d'activités fantômes échappant totalement

à la valorisation faite pour les directions et l'encadrement de pouvoir les repérer.

Plus généralement, face à ces comportements, la question se pose de savoir si, en cherchant à promouvoir une logique générale de fonctionnement des organisations fondée sur les principes de responsabilité et d'initiative de leurs personnels, les entreprises ne s'exposeraient pas à un problème politique, difficilement surmontable, de perte de contrôle des processus de production des connaissances.

Le risque est non négligeable en effet de voir la récurrence des processus d'apprentissage organisationnel et son corollaire, la constitution d'une capacité productive nouvelle et d'un savoir collectif, augmenter simultanément la capacité de désapprentissage de chacun des membres concernés au sein de l'organisation (Tanguy, 1999). Cette capacité de désapprentissage consisterait en une capacité à poser les problèmes, à anticiper les conséquences des solutions éventuelles qu'ils seraient nécessaires ou non d'adopter, bref à comprendre dans et par le raisonnement pratique le mode de fonctionnement d'une partie plus ou moins importante des organisations. Autrement dit, cette capacité de désapprentissage consisterait en l'acquisition d'une logique de l'expertise acquise au gré des opportunités offertes par les ruptures fortuites dans l'organisation, mais qui cependant serait de même nature et aurait la même portée au plan stratégique que les savoirs de gestion ou de management détenus par l'encadrement et les directions. Cette capacité de désapprentissage serait le fruit de la répétition d'événements appelant un engagement critique vis-à-vis des connaissances disponibles et la sollicitation des capacités d'invention ou d'imagination pour la création de connaissances nouvelles. Ces connaissances entraîneraient soit un processus de réorganisation des savoirs anciens, soit une rupture avec les cadres d'interprétation existants. Il y a là, manifestement, une source de conflit interne, un parasitage permanent au sein des organisations, dans la mesure où la distribution des savoirs au sein des membres de l'organisation ne peut totalement s'ajuster à la distribution des places et des rôles au sein de celle-ci.

Dans un tel contexte, les problèmes posés par la transférabilité des connaissances et/ou leur rétention ne seraient-ils que la conséquence d'un surcroît de liberté acquis par une frange des personnels des entreprises ? Cette liberté constituerait un véritable déni de reconnaissance vis-à-vis de l'encadrement. Missionné pour extraire et gérer la circulation des connaissances au plus près de l'activité, au plus près de la ressource humaine, dans un climat de confiance et de consensus, l'encadrement se retrouverait de plein pied dans une logique politique de contrôle et de gestion des individualités émergentes, individualités agissant de façon imprévisible, ici ou là, au coup par coup (par « jeu » (Alter) ou par goût, dirons-nous, de la liberté éprouvée dans la réappropriation des savoirs) mais toujours en dehors des

schémas cognitifs établis. Enfin, cette dynamique conflictuelle, endogène au processus d'apprentissage, met en évidence la fragilité du rôle d'accompagnateur ou d'animateur dévolu à l'encadrement. Face à la capacité des personnels non encadrant de construire leur propre domaine d'expertise, l'encadrement serait poussé à la mobilité pour le renouvellement et l'élargissement permanents des savoirs qui toucheraient à la production et à la gestion des connaissances. Une telle stratégie ne serait pas occasionnelle mais apparaîtrait comme un vecteur essentiel pour la formation et le développement de compétences transférables. A ce titre, de tels savoirs constitueraient un critère décisif au développement d'une nouvelle segmentation du marché du travail des cadres.

II. Mobilités et stratégies des cadres sur le marché du travail : vers l'émergence d'un marché professionnel atypique ?

Reflète de changements profonds dans le système productif, les mutations de l'activité des cadres ne sont pas sans conséquences sur les évolutions du marché du travail propre à cette catégorie d'actifs. Rien ne peut laisser croire en effet que ces mutations, résumées sous la figure emblématique du cadre ingénieur des connaissances et de son positionnement singulier à l'interface de la firme et de son environnement, ne s'accompagnent pas de nouvelles attentes, de nouvelles exigences, aussi bien du côté de l'offre que de côté de la demande de travail.

Si l'on suit cette direction d'analyse, l'effritement des anciens liens durables scellés par un « pacte de confiance » (Bouffartigue, Gadéa, 2000) et l'affirmation de nouveaux liens plus distendus, plus contractuels et plus éphémères ne sauraient être appréhendés comme un mouvement porté de manière univoque par la réorientation des politiques de gestion de la main d'œuvre cadre par les directions d'entreprises, ou bien encore par les contraintes des marchés financiers. Certes, la réorientation des politiques a joué un rôle crucial dans ce mouvement de distanciation du cadre et de l'entreprise, *via* le rétrécissement des marchés internes, leur recentrage sur les individus à forts potentiels et le déclin des « promesses de carrière objective » (Dany, 2001). Il va de soi aussi que les stratégies des firmes et en particulier les opérations de rationalisation et de sélection au sein du groupe cadre ont exercé un impact puissant sur la diffusion des risques de déclassement et de chômage au sein du groupe cadre, sur « la déstabilisation des stables » (Castel, 1995), ou encore sur la désidentification forcée du cadre à l'entreprise. Cependant, s'en tenir à cette interprétation nous semble ne pas prendre toute la mesure des stratégies déployées par une fraction non négligeable des cadres (non réductible aux cadres autonomes ou aux seuls experts) sur le marché du travail. Les nouvelles formes de mobilité et les nou-

veaux parcours professionnels plus dynamiques et plus stratégiques (et pas seulement plus chaotiques) suggèrent, en forçant le trait, que si la distanciation du cadre et de l'entreprise constitue un phénomène ambivalent, celle-ci n'en recouvre pas moins une dimension structurelle. Ce phénomène nous conduira à émettre l'hypothèse selon laquelle les évolutions récentes sur le marché du travail des cadres ne se résument pas à un simple élargissement des marchés externes, mais peuvent signifier aussi l'émergence d'un marché professionnel atypique qui s'affirmerait comme un nouvel espace de segmentation.

1. Un phénomène inédit : la distanciation réciproque des cadres et des entreprises

Un phénomène structurel lié aux caractères diffus et socialement construit des savoirs requis

Dans le contexte d'un régime de concurrence dominé par l'innovation, les cadres ne peuvent plus revendiquer le monopole de l'expertise et de la détention des savoirs. Autrefois, comme le rappelle justement M.N. Aubergé-Barré, « le savoir avait une fonction de capital : acquis une fois pour toutes lors des études, il ne se dépréciait pas au fil des ans, se renforçant au contraire avec l'expérience et permettait de recevoir un revenu à caractère de rente » (Aubergé-Barré, 1995, p.3). Aujourd'hui, le savoir est multiple, (l'OCDE établit une distinction entre la connaissance factuelle, la connaissance scientifique, le savoir faire, la connaissance relationnelle) et s'acquiert par des voies diverses telles l'éducation, la recherche, la formation, l'apprentissage. Cet éclatement bouleverse les plans de carrière, multiplie les passerelles entre les professions, redéfinit les statuts, transforme les rapports hiérarchiques.

Multiplés, de plus en plus spécialisés, les savoirs subissent les contre-coups de rythmes d'obsolescence très élevés. L'exigence de renouvellement et de mise à jour permanente des capacités d'apprentissage apparaît ainsi étroitement liée à l'inversion ou à l'inflexion de la logique productive, qui fait de la « flexibilité systémique » un nouveau trait caractéristique de l'entreprise. En retour, cette inflexion soumet les cadres à une « flexibilité d'initiative » (Gaffard, *op.cit.*) qui révèle un début de renversement dans les attentes de l'entreprise à leur égard : ce n'est plus tant au cadre de s'adapter aux besoins de l'entreprise et de répondre à des pré-requis qui, en fait, tendent à disparaître, c'est aussi au cadre de prendre des initiatives pour chercher à adapter les produits et l'organisation du travail à des contraintes d'environnement économique en perpétuelle évolution. Cette injonction nouvelle ne se limite pas à l'activité officielle (statutaire) pour laquelle le cadre est mandaté, ni même à son activité officieuse centrée sur la gestion du changement organisationnel (communication, gestion des rapports inter-

personnels, mobilisation des équipes), elle concerne aussi l'activité de renouvellement des savoirs et d'acquisition de compétences stratégiques, en tant que cette activité conditionne la poursuite de son travail dans des conditions sans cesse changeantes. En d'autres termes, il apparaît de plus en plus évident que les cadres ne peuvent, dans l'exercice de leur fonction, se limiter à mettre en œuvre des savoirs formalisés sous-tendus par une division du travail fondée sur la spécialisation fonctionnelle (marketing, finance). Pour s'intégrer dans des collectifs de travail et des organisations aux configurations largement indéterminées, les cadres sont désormais appelés à mobiliser autant qu'à organiser des savoirs stratégiques, qui pour certains transgressent les fonctions et les postes inscrits dans les organigrammes des directions.

Il y a là, notons-le, un premier élément de rupture implicite, sinon explicite, avec le modèle de la qualification centré sur la notion de poste de travail (Lichtenberger, Paradeise, 2001). Mais pour prendre toute la mesure de cette rupture, il importe aussi de souligner que si auparavant, la production de la qualification était dévolue au système éducatif et complétée par la formation sur le tas dans l'entreprise, de plus en plus, la production des savoirs stratégiques s'inscrit à la croisée de réseaux d'activités (professionnels, sociaux, familiaux) couvrant des espaces de circulation et des temporalités beaucoup plus larges que ceux de la firme et du marché.

Le rôle stratégique de la mobilité fonctionnelle et transversale

En forte croissance depuis quelques années (Apec, 1999), la mobilité des cadres concerne essentiellement une mobilité entre les fonctions et entre les organisations. Cette forme de mobilité ne peut se comprendre sans faire référence à la multiplication depuis le milieu des années 80 de stratégies inter-entreprises (réseaux de firmes, partenariats industriels). Sur fonds de coopération, naissent ainsi de nouveaux espaces au sein desquels les activités se déploient et les savoirs se construisent. Fonctionnelle et transversale, cette mobilité se démarque des formes classiques de la mobilité interne ou externe, dans la mesure où l'on ne peut la circonscrire ni à l'espace de l'entreprise (qui d'ailleurs tend à devenir moins étanche à son extérieur), ni à celui du marché externe (qui tend de son côté à être colonisé par des relations réticulaires inter-organisationnelles et inter-personnelles). On notera également qu'elle ne peut non plus être considérée comme un phénomène isolé ni même être décrite à partir de l'opposition classique entre mobilité choisie (fondée sur des critères subjectifs individuels) et mobilité subie (fondée sur des critères objectifs comme les transformations socio-économiques), comme le soulignent A. F. Bailly, L. Cadin, V. de Saint Giniez (1998). Il en est ainsi dans la mesure où la mobilité s'enracine désormais dans une dynamique industrielle qui tend à en faire une norme et un levier stratégique pour la constitution et le développement, au niveau des entrepri-

ses, comme des cadres eux-mêmes, d'une base de connaissances et de savoirs faire.

Du côté des entreprises, cette mobilité semble répondre à l'intérêt grandissant pour l'acquisition de personnels dépositaires d'informations et de compétences susceptibles de leur procurer un avantage compétitif décisif. Il peut s'agir ici aussi bien de savoirs sur les procédés de fabrication ou de commercialisation, que du carnet d'adresse de la nouvelle recrue rendant possible de nouvelles stratégies de coopération ou de développement. Mais le recours croissant à la mobilité fonctionnelle en interne, de type horizontale (réservée à une fraction de cadres), peut aussi s'interpréter comme une stratégie visant à accroître la connaissance de l'entreprise pour des personnels ayant pour fonction de faciliter et d'améliorer les liaisons entre les tâches et les services.

Du côté des cadres, ou plutôt de ceux qui en ont les moyens, la mobilité fonctionnelle et transversale vise autant à pallier la moindre garantie d'emploi et de carrière qu'à se poser comme une alternative à la faible vocation qualifiante de l'entreprise. Dans un contexte où les entreprises montrent une préférence pour l'acquisition de compétences clé en main, la mobilité devient un moyen d'accumulation de savoirs stratégiques qui sont aussi, par nature, plus transférables que les savoirs formalisés du régime fordien (on pense en particulier aux savoirs liés à la spécialisation fonctionnelle). Cette mobilité ne constitue pas tant une assurance de gain monétaire à court terme qu'une stratégie défensive ou offensive, selon les cas, inscrite dans un horizon de moyen terme. Par mobilité défensive, on entend l'idée selon laquelle les individus changent d'environnement en anticipation d'une mobilité subie ou multiplient les mobilités inter-organisationnelles pour limiter le risque de dépendance envers un employeur unique. Sachant que les entreprises valorisent l'expérience, les individus s'efforcent de se doter de tels signaux de manière à exhiber un parcours cohérent, construit. Par mobilité offensive, on entend un comportement tourné vers la valorisation du parcours professionnel et la création des opportunités (réseau professionnel, carnet d'adresse, etc.) à l'image des nouveaux professionnels.

Au plan statistique, l'enquête Cadroscope réalisée par l'APEC (1999) semble accréditer la thèse du rôle stratégique de la mobilité fonctionnelle. Sur la décennie 90, on peut observer en effet que la mobilité interne a sensiblement changé dans ses modalités : celle-ci devient moins hiérarchique et plus horizontale, comme en témoigne un déclin des changements de service et d'établissement (à fonction inchangée) et une hausse des changements de fonctions. En second lieu, l'enquête révèle une augmentation significative du taux de mobilité externe. Du point de vue des entreprises, les gains monétaires de la mobilité fonctionnelle interne et externe ont sensiblement augmenté, suggérant l'idée d'une prime croissante accordée aux savoirs stratégiques acquis par les passages entre les organisations ; tandis que dans

le même temps, on observe une baisse sensible de la prime au diplôme comme déterminant du salaire (Glorieux, 1999). Du point de vue des cadres, la dimension stratégique de la mobilité externe (ou plutôt de la mobilité transversale) peut être lue au travers du développement manifeste des activités de veille sur le marché du travail et de l'organisation de la mobilité externe par les individus eux-mêmes (voir tableau ci-dessous). Entre 1992 et 1998, on observe en effet une augmentation de la proportion de cadres ayant pensé ou essayé de quitter leur entreprise dans l'année en cours et ayant fait des démarches personnelles allant dans ce sens : envoi de candidature, consultation des offres d'emploi, réécriture du CV. Une autre information pourrait conforter notre hypothèse d'une mobilité devenue plus stratégique : celle selon laquelle la hausse des flux inter-entreprises se réalise dans une phase de forte réduction du taux de perte d'emploi (de 10 % en 1992 à 3 % en 1998) et dans un contexte où le pourcentage de cadres jugeant leur emploi menacé se réduit.

**La volonté de mobilité externe progresse chez les cadres
(réponses en %)**

Pourcentage de cadres qui :	1992	1995	1997	1998
- pensent que leur poste est menacé	26	18	18	16
- ont consulté les offres d'emploi	49	51	48	50
- envisagent de quitter leur entreprise dans un avenir proche	30	27	31	33
- ont refait leur C.V.	24	28	29	31
- ont cherché à quitter leur entreprise au cours de l'année	14	19	18	21
- ont envoyé leur candidature	14	17	17	19

Source : Cadroscope, APEC, 1999.

L'exigence de maîtrise individuelle des parcours professionnels et les nouveaux profils de carrière

La dimension stratégique de la mobilité fonctionnelle et le statut de norme implicite qui lui est associé contrastent avec la norme de la carrière à vie et de la mobilité interne (verticale) qui ont été les pièces maîtresses du pacte de confiance signé entre les cadres et les directions au sein des organisations fordiennes du travail. Cette nouvelle donne peut aider à comprendre ce phénomène devenu général de maîtrise individuelle de la carrière (ou des parcours professionnels) selon une grille d'analyse reposant sur une pluralité de logiques.

Du côté des entreprises, où le slogan « *manage your own career* » est désormais banalisé, ce phénomène ne semble pas répondre unilatéralement, bien qu'il s'agisse là de ressorts puissants, à une logique de coûts (de gestion des promotions, de formation) ou encore à une stratégie délibérée de

reporter la responsabilité de la qualité du parcours professionnel sur l'individu (une carrière bloquée pouvant alors être interprétée comme la résultante de la modicité du niveau de compétences de l'individu ou de l'effort insuffisant déployé par celui-ci pour acquérir de nouveaux savoirs stratégiques). Cette injonction pourrait tout aussi bien refléter l'incapacité des entreprises à identifier précisément, localement, leurs propres besoins en matière de compétences en raison de l'incertitude permanente qui règne en interne, au sein de leurs propres organisations et en externe, sur les marchés.

Une même logique pourrait guider les comportements des cadres dans un contexte d'obsolescence accélérée des savoirs. Lorsqu'elle est possible, la maîtrise individuelle de la carrière constituerait une parade aux déclassements ou aux aléas de carrière plus probables que par le passé, mais aussi, dans certains cas, un moyen de s'assurer une ascension professionnelle plus forte que celle offerte par les entreprises en interne. Pour les cadres, l'activité de gestion des parcours professionnels renverrait non seulement à une démarche visant à prendre la mesure des opportunités existantes à court terme sur le marché du travail, mais aussi à un travail de veille voire d'anticipation, sur un horizon de moyen terme, sur les activités et les compétences par rapport auxquelles il s'agira de se positionner et d'élaborer une stratégie.

Quelques données tirées de l'enquête Cadroscope permettent de souligner l'inflexion vers une gestion plus individualisée des parcours professionnels. Selon l'enquête, la proportion des cadres qui déclarent maîtriser leur carrière et préparer leur avenir professionnel s'est sensiblement accrue (passant de 36 % en 1995 à 48 % en 1999). D'après la même enquête, les cadres en 1998 sont plus nombreux que par le passé à vouloir consacrer plus de jours à la recherche d'informations et de conseils. Par ailleurs, parmi les facteurs qui jouent en défaveur de la maîtrise de la carrière, le manque de temps pour l'information sur les offres d'emploi et la recherche de conseils est l'obstacle le plus souvent cité. On remarquera là que la reconnaissance des activités officieuses des cadres, et en particulier celles portant sur les savoirs et les parcours professionnels, constitue un enjeu crucial pour cette catégorie.

Enfin, l'évolution des modes de gestion de la carrière est à mettre en parallèle avec un changement dans les profils de carrière et les trajectoires professionnelles. Avec l'augmentation des passages de plus en plus fréquents par le chômage, avec la multiplicité des contrats de travail, de statuts voire de métiers, les parcours professionnels ont changé de forme. Désignés sous le terme de *boundaryless career* ou de carrière nomade, les nouveaux profils d'évolution professionnelle marquent une rupture avec les carrières traditionnelles (sédentaires, fondées sur une logique de poste) pour s'inscrire essentiellement au sein des professions (état professionnel déconnecté

du contrat de travail) suivant un modèle de gestion par métiers (Monchâtre, 1998). Mais loin d'être univoques, ces nouveaux parcours se déclinent sous plusieurs formes, selon le degré de distanciation avec l'entreprise. Comme le soulignent A.F Bailly, L. Cadin, V. de Saint-Giniez (1999), il peut s'agir d'une « navigation » dans un périmètre organisationnel donné, de mouvements d'aller-retour « organisation-marché », d'« itinérance » fondée sur la logique de métier ou encore de passage entre le salariat et le statut d'indépendant. Lorsqu'ils sont possibles, les projets d'évolution professionnelle deviennent en fait de plus en plus arborescents au sens où ces projets se construisent moins à partir de l'entreprise *stricto sensu* pour s'y cantonner que sur des ressorts plus variés, mêlant désirs personnels et hasards des rencontres et des environnements, et sur des liens offerts indirectement par l'entreprise devenue plus perméable à son environnement : liens à d'autres organisations, voire à d'autres métiers.

En résumé de ce long développement, l'interpénétration de plus en plus forte des entreprises, des marchés et de la société amène à souligner l'imbrication entre les différentes activités dévolues au cadre, et en particulier entre l'activité professionnelle et l'activité, nettement plus souterraine, de veille et de construction de ses propres capacités de travail et de son parcours professionnel. Cette dernière activité demeure indissociable des autres tâches d'encadrement, positionnées de plus en plus, comme nous l'avons souligné, à l'interface entre l'entreprise et son environnement, et dirigées de plus en plus vers la recherche d'informations stratégiques chez les clients, les fournisseurs, qu'il s'agisse de capter les opportunités d'emploi, les compétences susceptibles d'être valorisées davantage ou encore les métiers ou zones d'expertise en fort développement, mais aussi veille sur les conditions d'emploi, de rémunération, de formation offertes par les autres entreprises.

De l'« intrapreneuriat » à l'émergence d'une subjectivité distanciée et critique vis-à-vis de l'entreprise

La maîtrise individuelle des parcours professionnels consacre de fait un abaissement des frontières entre vie privée, vie sociale et vie professionnelle. Aussi, il ne fait guère de doute que ce mélange des genres, de portée infra-microéconomique, ait contribué de façon non négligeable à l'émergence de ce qu'il est courant d'appeler des comportements de type « intrapreneurial ».

En incitant, en contraignant ou même en laissant les cadres gérer par eux-mêmes la construction, l'acquisition ou la mise à jour de leur savoir et de leurs parcours professionnels, ou encore en appelant à « l'usage de soi par soi » (Schwartz, 1995), les politiques de mobilisation des entreprises n'ont cessé de jouer sur la représentation que les cadres se font d'eux-mêmes. Elles ont été déterminantes, parfois à leur insu, pour construire une fi-

gure du cadre qui se rapprocherait plus du micro-entrepreneur ou du travailleur indépendant que du hiérarque. Cette nouvelle figure en émergence a été aussi portée par de nombreuses autres incitations ou injonctions managériales faites à l'adresse des cadres : l'élargissement de leur champ de responsabilités à des domaines souvent éloignés de leur formation initiale (touchant à la gestion des relations interpersonnelles), l'incitation à adopter une position de veille sur les marchés dans le but d'acquérir une vue globale sur l'activité de la firme ou d'un département, ou encore la soumission croissante de leurs activités à des objectifs financiers.

Cette conjonction d'éléments n'est pas sans ouvrir sur un certain nombre de contradictions du point de vue des firmes. Il en est ainsi si l'on conçoit que le phénomène de distanciation ne se limite pas à un processus physique ou géographique mais comporte aussi une dimension politique, critique, dont l'amplitude est pour une part suspendue au degré de tensions du marché du travail des cadres. Cherchant à utiliser la créativité des individus, leur vécu au travail, leurs manières de travailler individuellement mais aussi collectivement, de nombreuses directions ont, notamment dans le cadre de la démarche qualité, incité les cadres à adopter une attitude plus réflexive vis-à-vis de leur travail, comme des finalités de l'entreprise. Si bien qu'il est possible d'affirmer que ces instruments de mobilisation ont participé à ce mouvement de « politisation du travail et de l'entreprise » (Mispelblom Beyer, 1999) en démythifiant le pouvoir détenu par les directions et en exposant ces dernières davantage que par le passé au jugement critique des salariés (Zarifian, 1999). Ainsi, peut-on s'expliquer, pour partie au moins, l'aspiration des cadres à vouloir disposer de fortes et réelles marges de manœuvre, que ce soit dans le procès de travail ou dans la gestion de leur temps. Or cette volonté d'autonomisation n'épouse pas strictement le cadre étroit de l'injonction au plus d'autonomie portée par les entreprises. Elle déborde d'autant plus du terrain purement fonctionnel que les entreprises ne sont jamais parvenues (ou très peu) à accorder leurs pratiques à des discours imprécateurs et souvent perçus comme des instruments de manipulation de la part des directions (Etchegoyen, 1995).

En résumé, les considérations précédentes suggèrent que la prise de distance critique des cadres vis-à-vis des entreprises serait dictée, dans un contexte où les entreprises cherchent à accroître l'implication subjective des individus sans offrir de contreparties cohérentes avec la nature de leurs activités, par le souci de s'aménager ou de se préserver un espace de fuite ou de repli. Les contradictions patentes dans la mobilisation des cadres renverraient alors au retournement, contre les directions, du projet de mise au travail de la liberté et de la subjectivité des salariés et d'implication et d'identification temporaire du personnel cadre aux objectifs de l'entreprise. Enfin, ces considérations suggèrent que la prise de distance du cadre vis-à-vis de l'entreprise n'est pas uniquement la résultante d'une situation

subie par ce groupe social (et liée à la détérioration de leur position sur le marché du travail) ni même qu'elle serait vécue comme une contrainte imposée, déstabilisante voire traumatisante. Le déclin des liens durables ne décrirait donc pas seulement « la déstabilisation des stables » (Castel, 1995) mais aussi une désaffiliation à l'entreprise qui reflète l'aspiration à une gestion plus souple des temps de vie et des parcours professionnels et l'émergence de nouvelles identités de travail.

2. Marchés professionnels et nouvelles segmentations du marché du travail des cadres

Conséquences directes des évolutions du régime productif, la rationalisation du travail et la sélection de la main-d'oeuvre cadre qui accompagnent les opérations de *reengineering*, de *downsizing*, ont fragilisé la position d'une fraction importante des cadres ; que ce soit en sapant certains fondements de la motivation professionnelle ou plus encore en accroissant les risques de chômage, de déclassement (statutaire ou monétaire) ou de carrières déclinantes. Etroitement liée à ces évolutions et plus particulièrement à la modification de contenu de l'activité des cadres qui en résulte, la distanciation du cadre et de l'entreprise a de son côté et suivant une logique propre, constitué une tendance dans laquelle on a pu lire les fondements (encore embryonnaires) d'une nouvelle identité du cadre, moins reliée à l'entreprise que connectée à un état professionnel et au développement de nouvelles formes de carrières ascendantes.

Ces deux effets pris ensemble nous permettent de poser quelques jalons pour décrire le marché du travail des cadres et tenter d'appréhender de nouvelles lignes de clivage au fondement de nouveaux critères de segmentation de cette catégorie.

L'émergence d'une forme atypique de marché professionnel

Considérant l'ambivalence du phénomène de distanciation (sa dimension de contrainte et sa dimension stratégique), il est possible d'avancer l'hypothèse selon laquelle le rétrécissement des marchés internes n'est pas un processus unilatéralement dicté par les firmes (que ce soit dans une logique de coûts ou de renouvellement-captation de compétences) et dont le seul effet serait d'exposer les cadres sortis des protections de la firme à la logique du marché externe. La dimension plus dynamique et stratégique que revêtent les mobilités inter-organisationnelles et les parcours professionnels des cadres met en évidence la faible pertinence de l'opposition classique entre marché interne/marché externe pour décrire la position des cadres sur le marché du travail.

Une première tentative de dépassement de cette grille de lecture consisterait à mobiliser un autre critère de distinction fourni par la théorie de la segmentation (Doeringer, Piore, 1979), à savoir l'opposition entre segment

primaire et segment secondaire du marché du travail. Suivant cette grille de lecture, on pourrait décrire la mutation à l'œuvre sur le marché du travail des cadres à partir d'un découplage partiel entre segment primaire et marché interne. Regroupant les cadres gagnants des changements organisationnels récents, le segment primaire serait alors davantage relié au marché externe. Cependant, à partir du moment où la fréquence de passage des gagnants risque de converger avec celle des perdants, une telle grille de lecture atteint vite ses limites dans la mesure où elle ne permet pas d'appréhender et de comprendre la manière dont s'opère la discrimination entre ces deux catégories d'actifs.

C'est pourquoi, si l'on a pu distinguer deux types de marché interne (un premier promouvant les carrières ascendantes, un second n'offrant que des carrières bloquées) pour rendre compte de l'hétérogénéité du groupe cadre (et en particulier de l'opposition entre cadres diplômés et cadres autodidactes, Boltanski, 1982), il serait nécessaire d'introduire deux types de marché externe : un premier, renvoyant à sa forme classique, et à des profils de carrières chaotiques voire déclinants ; un second, atypique, plus qualifié, pouvant fonctionner comme un levier pour des carrières ascendantes construites par le passage cohérent entre différentes organisations. Dans ce dernier cas, on préférera parler de marché professionnel, en précisant qu'il est aussi atypique et distinct de celui décrit par D. Marsden (1989), en ce sens qu'il n'est pas institutionnalisé. Ce type de marché professionnel peut être défini comme une troisième forme de marché du travail qui, tout en recoupant partiellement l'intersection entre marché interne et marché externe, obéirait à une logique propre dont l'un des traits caractéristiques tiendrait à la nature hautement transférable des qualifications qui s'y inscrivent ou y transitent. Sans être institutionnalisé, le marché professionnel des cadres ne reposerait cependant pas seulement sur des liens inter-personnels mais aussi et surtout sur des liens inter-organisationnels dont la construction est inhérente au contenu de l'activité des cadres et à l'extension de la mobilité fonctionnelle et transversale.

Suivant cette grille de lecture, la rupture avec la conception classique du cadre héritée des « Temps Modernes » s'exprimerait par le déclin d'un régime identitaire où l'entreprise assurait un rôle de médiation entre les qualifications, la spécialisation fonctionnelle et les carrières, et l'émergence d'un régime où la médiation entre les savoirs transférables, la spécialisation poly-fonctionnelle (ou transversale) et les parcours professionnels s'affirmerait de façon transversale aux territoires des organisations par le truchement des marchés professionnels et une mobilisation stratégique des acteurs concernés. Il ne s'agit bien sûr que d'un mouvement, dont l'amplitude future est largement ouverte et qui dépend non seulement des tensions sur le marché du travail des cadres mais aussi et surtout de la capacité collective à définir un nouveau système de professionnalisation. Sur ce marché, les ar-

rangements institutionnels auraient pour ambition de sécuriser les mobilités externes stratégiques, en assurant l'enrichissement des retours d'expérience liés aux passages entre plusieurs entreprises et plusieurs secteurs d'activité. Une telle assurance nécessiterait la construction de repères portant sur les qualités de travail susceptibles d'être validées et reconnues dans un espace plus large que celui de l'entreprise (Campinos-Dubernet, 2000).

L'amplitude des savoirs assortie d'un effet de génération comme nouveaux critères de segmentation du groupe cadre

Suivant l'évolution des formes du marché du travail des cadres, la segmentation se réaliserait désormais d'une tout autre manière que celle qui prévalait à l'époque fordiste. Au clivage entre les cadres protégés par les marchés internes et ceux rejetés sur le marché externe viendrait s'adjoindre un second clivage entre d'un côté, des individus inscrits sur des marchés professionnels, disposant de garanties implicites en termes d'emploi, de rémunération comme d'ascension professionnelle (et pouvant se prévaloir dans certains cas d'une protection des marchés internes recentrés sur les cadres à haut potentiel), et de l'autre, des cadres fragilisés, moins bien rémunérés et/ou moins bien protégés statutairement, et pour lesquels la carrière serait moins un processus maîtrisé qu'un processus de « navigation à vue sans carte ni balise » (Merle, 1991). La distinction et la différenciation accrue au sein du groupe cadre ne se définiraient plus seulement à partir des qualités des carrières plus ou moins ascendantes mais encore sur la base des conditions d'emploi, du contenu de l'activité, et des perspectives afférentes d'expériences qualifiantes et de construction de savoirs transférables. Sans prétendre à l'exhaustivité, on voudrait ici souligner les critères de segmentation du marché du travail des cadres qui nous semblent traduire une inflexion significative par rapport au régime productif antérieur.

La principale ligne de clivage renvoie à la nature des savoirs détenus par les individus. On assisterait au déclin relatif du critère privilégiant la spécialisation fonctionnelle (finance, marketing) ou l'exercice de l'autorité au profit de l'affirmation d'un critère lié à l'amplitude des connaissances et valorisant des formes d'activités officieuses touchant à la gestion de l'innovation et du changement organisationnel. L'attrait exercé par le modèle de gestion par les compétences (y compris sous son interprétation la plus substantialiste) comme modèle d'évaluation alternatif à celui fondé sur les qualifications et l'ancienneté est à ce titre parlant. Une autre illustration est donnée par la dévalorisation (en termes de salaire comme d'emploi) des fonctions commerciales et administratives emblématiques du schéma organisationnel classique et la revalorisation des fonctions techniques. Dans ce mouvement, la prime attribuée aux fonctions techniques ne reflète pas tant un besoin accru de techniciens (lié à de l'introduction des NTIC dans les organisations) qu'une demande préférentielle des entreprises pour des indivi-

dus aptes à avoir une approche globale de la firme ou d'un produit, tout en étant capables d'animer des collectifs de plus en plus qualifiés (composés le plus souvent de cadres). Or les cadres ayant une formation initiale technique (en particulier ceux issus des écoles d'ingénieurs qui forment de plus en plus à la gestion et à la direction d'entreprise) sont reconnus plus à même d'acquérir une formation complémentaire gestionnaire ou commerciale que les cadres commerciaux ou administratifs pour qui l'acquisition de savoirs techniques est beaucoup plus problématique. Notons que, suivant cette logique de sélection, la tendance moins favorable pour les fonctions d'encadrement traditionnelles s'expliquerait moins par le seul raccourcissement des lignes hiérarchiques (comme il est souvent avancé) que par l'enrichissement de l'activité des cadres qui va de pair avec l'essor de l'investissement immatériel des entreprises (Greenan, 1996).

En résumé, suivant ce premier critère de segmentation, une ligne de démarcation se formerait entre, d'un côté, des individus dotés essentiellement de qualifications officielles fortement ancrés sur les postes figurant dans l'organigramme des directions et, de l'autre, des personnels riches en compétences officieuses, notamment en savoirs organisationnels, déployés latéralement par rapport aux postes, et ayant par ailleurs une aptitude à (et bien sûr les moyens de) s'approprier de nouveaux savoirs et s'inventer de nouvelles ressources dans l'exercice de leur activité.

Une seconde ligne de clivage à l'intérieur du groupe cadre renverrait à un effet de génération mêlant étroitement un effet d'âge et un effet de moment lié à la reprise du recrutement durant la seconde moitié de la décennie 90. Sur cette période, on peut observer une amélioration sensible de la position des jeunes cadres et jeunes diplômés, une position moins favorable, bien que supérieure à celle des plus jeunes, des cadres confirmés, et enfin une dégradation de la position des cadres de plus de 50 ans (Apec, 1999). En effet, si les plus jeunes enregistrent des risques de chômage légèrement plus élevés que les plus anciens, ils jouissent désormais d'un accès plus facile à l'emploi. Les jeunes diplômés qui, au temps fort de la crise (1992-1993) avaient été les principales victimes du gel des recrutements, talonnent désormais les cadres confirmés (ils représentent respectivement 28 % et 31 % des recrutements en 1998 selon l'Apec) et surpassent même les jeunes cadres (20 %), même si ces derniers affichent la plus forte progression en termes d'embauche. On remarquera par ailleurs que cette tendance ne vaut pas identiquement pour l'ensemble des filières. Elle est surtout remarquable dans celles qui enregistrent une croissance soutenue (informatique, étude-conseils), filières où les jeunes diplômés arrivent en tête des recrutements et les jeunes cadres se trouvent à égalité avec les cadres confirmés, tandis que ces derniers conservent leur position privilégiée dans les secteurs plus traditionnels et en perte de vitesse (Apec, 1999).

Au total, ces évolutions pourraient suggérer que la prime relative aux jeunes ne résulte pas seulement d'un effet de conjoncture ou de l'impact de la flexibilisation externe du marché du travail (qui sous-tendrait l'emploi des jeunes via le recours aux CDD) mais qu'elle trouve aussi son origine dans un certain nombre de changements d'ordre organisationnel. Parmi ces derniers, on pourrait citer en particulier l'obsolescence accélérée des qualifications (alimentée par le faible engagement des entreprises en matière de formation), le besoin en compétences nouvelles difficilement accessibles dans les parcours professionnels classiques, construites au fil des expériences cumulées au sein des différentes organisations, voire dans des activités non professionnelles (on pense ici en particulier aux compétences liées aux NTIC). Suivant cette dernière interprétation, l'amélioration de la position des plus jeunes pourrait être liée à un usage plus prononcé de la mobilité stratégique que l'enquête Cadroscope de l'Apec semble conforter : inclination plus forte à la mobilité externe, choix de parcours professionnel mûrement réfléchis, volonté affichée de maîtriser leur avenir professionnel. En définitive, un des ressorts de l'amélioration de la position des plus jeunes serait liée à leur intégration de valeurs culturelles plus adaptées à des organisations de moins en moins verticales et de plus en plus mouvantes, à leur aptitude plus naturelle à se positionner aux frontières de l'entreprise et leur attrait plus prononcé pour le nomadisme professionnel.

Conclusion

A l'issue de cette longue réflexion, il nous apparaît que la place et le rôle des cadres ne peuvent plus être définis en référence à des critères d'appartenance de nature institutionnelle (affiliation à l'Agirc, rémunération au forfait notamment). C'est essentiellement l'activité et non le statut qui constitue le facteur distinctif entre cadres et non cadres. On peut résumer cette activité en trois catégories indissociables l'une de l'autre : une activité (statutaire) liée à une spécialisation fonctionnelle ; une activité (implicite) de maîtrise et de gestion du changement organisationnel proprement dit, qui implique principalement un travail de gestion et de mobilisation des compétences collectives ; une activité (induite) de construction et de gestion des parcours professionnels tenant au renforcement de la mobilité fonctionnelle et transversale associée au changement organisationnel. Ainsi, impliqués à des degrés divers dans ces différentes tâches, les cadres forment une catégorie d'actifs pour lesquels le travail dépasse les fonctions qui leur sont contractuellement dévolues. Pour ainsi dire, cet au-delà de l'emploi constitue une zone de non-droit où s'enchevêtrent des activités de nature relationnelle, où se construisent des parcours professionnels, où circulent l'information stratégique, où se forment des structures de coordination plus ou moins informelles.

Plus largement, face aux multiples facettes de l'activité des cadres, face également aux nouveaux modes de socialisation par les marchés professionnels qui montrent à ce jour de forts effets de sélection, ces évolutions mettent en évidence le retard des formes juridiques et autres conventions collectives pour la reconnaissance et la validation de la spécificité du statut cadre. Autrement dit, une réinstitutionnalisation autour d'une conception élargie de l'activité des cadres semble plus que jamais à l'ordre du jour pour conférer à cette catégorie d'actifs une nouvelle identité et lui reconnaître une nouvelle légitimité.

Références bibliographiques

- Alter N. (1999), *La gestion du désordre en entreprise*, Avant-propos de la 3^{ème} édition augmentée, Paris, l'Harmattan.
- APEC (1999), *Cadroscope*, Panel-Cadres, différents numéros.
- Argyris C., Schön D. (1998), *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley.
- Arrow K. (1962), « Economic Welfare and the Allocation of Ressources for Invention », repris de *The Rate and Direction of Incentive Activity : Economic and Social Factors*, NBER, Princeton University Press, pp.602-626.
- Aubergé-Barré M.N. (1995), « Quelle identité cadre ? », *Revue Cadres-CFDT*, n°367, pp.3-5.
- Bailly A.F., Cadin L., de Saint Giniez V. (1998), « Les « carrières nomades » : recherche empirique et apports pour la GRH éclatée », repris de Allouche J., Sire B. (Eds), *Ressources humaines, une gestion éclatée*, Economica, pp.109-133.
- Bailly A.F., Cadin L., de Saint-Giniez V. (1999), « Au-delà des murs de l'entreprise : les carrières « nomades », facteur d'innovation », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp. 58-67.
- Bauer M., Cohen E. (1982), « Les limites du savoir des cadres : l'organisation savante comme moyen de déqualification », *Sociologie du travail*, n°4, pp.451-472.
- Boltanski L. (1982), *Les cadres. L'invention d'un groupe social*, Paris, Editions de Minuit.
- Boronat P., Canard F. (1995), « Management par la Qualité Totale et changement organisationnel », repris de Rainelli M., Gaffard J.L., Asquin A., (Eds), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, ch. 11, pp.217-234.
- Bouffartigue P., Gadéa C. (2000), *Sociologie des cadres*, Collection Repères, n°290, Paris, La Découverte.
- Boyer R. (1991), *Rapport salarial et régime d'accumulation au Japon*, VIème Colloque franco-japonais, Grenoble, 10-12 octobre, 57 p.
- Brochet H. (1998), « Que font les cadres ? », repris de Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (Eds), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, pp.128-134.
- Campinos-Dubernet M. (2000), « Mobilité externe et compétence, la question d'un système de repères collectifs des qualités de travail », *Document du GIP-MIS*. Marne-la-Vallée, 20p.
- Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.
- Cases C., Favre F., François J.P. (1999), « L'innovation technologique dans les services aux entreprises », *Le 4 pages de statistique industriel*, Sessi, n°105.

- Charrue F., Midler C. (1994), « Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles », *Revue française de gestion*, janvier-février, pp.84-91.
- Cochoy F., de Terssac G. (1998), « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective », *Sciences de la société*, n°46, février, pp.3-19.
- Cochoy F., Garel J-P., de Terssac G. (1998), « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes Iso 9000 », *Revue française de sociologie*, XXXIX-4, pp.673-699.
- Cohendet P. Llerena P. (1999), « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp.72-79.
- Dany F. (2001), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp. 207-219.
- Dares (2000), « Innovation dans le travail : la pression de la concurrence internationale, l'atout des qualifications », *Premières Synthèses*, n°09.2, mars.
- Delteil V., Dieuaide P. (2001), *Les cadres face au changement organisationnel*, Etude IRES-CGC, Agence d'objectifs, 82 p.
- Divry C., Debuissou S., Torre A. (1998), « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp.115-127.
- Doeringer P. B, Piore M. J. (1979), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books.
- Etchegoyen A. (1995), « Contradictions dans le groupe cadre », *Revue Cadres-CFDT*, n°367, mars, pp.12-14.
- Favre F., François J.P., Greenan N. (1998), « Les changements organisationnels dans les entreprises industrielles. 1994-1997 : la montée des procédures », *Le 4 pages des Statistiques industrielles*, Sessi, n°93.
- François J.P. (1998), « Les compétences pour innover », *Le 4 pages des Statistiques industrielles*, Sessi, n°85.
- Foray D., Lundwall B.A. (1997), « Une introduction sur l'économie fondée sur la connaissance », repris de Guihlon B., Huard P., Orillard M., Zimmerman J.B., (Eds), *Economie de la connaissance et organisations*, pp.16-38.
- Gaffard J.L. (1990), *Economie industriel et de l'innovation*, Paris, Dalloz.
- Giordano Y. (1995), « Management stratégique et changement organisationnel : quelles représentations ? », repris de Rainelli M., Gaffard J.L., Asquin A., (Eds), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, chapitre 9, pp.161-179.
- Glorieux N. (1999), *Organisation de la trajectoire des cadres, choix de mobilité interne et potentiel d'évolution*, Thèse de doctorat, Université de Lille I, janvier, 310 p.

- Greenan N. (1996), « Progrès technique et changements organisationnels : leur impact sur l'emploi et les qualifications », *Economie et statistique*, n°298, pp.35-44.
- Jean R. (1998), « Les nouveaux métiers d'ingénieurs », repris de Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D. (Eds), *Le monde du travail*, Paris, La Découverte, pp.119-127.
- Koenig G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, janvier-février, pp.76-83.
- Lichtenberger Y, Paradeise C. (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, n°43, pp. 33-48.
- Lorino P. (1995), « Le déploiement de la valeur par processus », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp.55-71.
- Marsden D. (1989), *Marchés du travail. Limites sociales des nouvelles théories*, Paris, Economica.
- Mayère A. (1999), « Les effets de l'introduction d'outils d'information et de communication mobile dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp.88-99.
- Ménard C. (1994), « Comportement rationnel et coopération : le dilemme organisationnel », *Cahiers d'économie politique*, n° 24-25, pp.185-207.
- Merle V. (1991), « Les paradoxes de l'orientation professionnelle ou l'art de naviguer sans carte ni balise », *Education permanente*, n°108, pp. 23-32.
- Mispelblom Beyer F. (1999), *Au-delà de la qualité*, Paris, Syros.
- Moati P., Mouhoub M. (1997), « Compétences, localisation et spécialisations internationales », reprise de Guihlon B., Huard P., Orillard M., Zimmerman J.B., (Eds), *Economie de la connaissance et organisations*, pp.263-285.
- Moati P. (1998), « Les nouvelles logiques productives, le travail et l'emploi », *Economies et sociétés*, série Débats, n°5/6, pp.281-299.
- Monchâtre S. (1998), « Les déroulements de carrière en entreprise : variations sur le thème de l'anticipation. Le cas des techniciens et des cadres », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 21-41.
- Neuville J-P. (1996), « La qualité en question », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp.37-48.
- Nonaka I. (1994), « A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, pp.14-37.
- Reynaud B. (1998), « Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective », *Sociologie du travail*, n° 4, pp.465-477.
- Schwartz Y. (1995), « De l'inconfort intellectuel ou : comment penser les activités humaines ? », repris de P. Cours-Salies (coord.), *La liberté du travail*, Syllepse.

- Segrestin D. (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'économie industrielle*, n°75, 1^{er} trimestre, pp.291-307.
- Tanguy C. (1999), « La modification des routines organisationnelles » repris de Basle M., Delorme R., Lemoigne J.L., Paulré B. (Eds), *Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie*, Paris, l'Harmattan, pp.189-205.
- Tarondeau J-C. (1998), *Le management des savoirs*, Coll. Que sais-je, n°3407, Paris, PUF.
- Zarifian P. (1999), « L'agir communicationnel face au travail professionnel », *Sociologie du travail*, n°2, vol. 41, pp. 163-177.

