

Si la fonction de l'IRES est de traiter de l'ensemble des problèmes du travail et des travailleurs, l'Institut, comme son nom l'indique, est surtout concerné par les aspects « économiques et sociaux » de ces questions. D'où l'intérêt de la démarche présentée dans ce numéro de *La Lettre de l'IRES*. En utilisant les enseignements de plusieurs recherches antérieures sur les Comités d'entreprise, qui incluaient les activités culturelles de ces derniers, les chercheurs se sont intéressés à un site tertiaire et à une branche industrielle qui, du fait de l'émiettement des collectifs de travail, ne pouvaient voir se développer des activités culturelles que sur la base de coopérations entre des acteurs jusqu'alors dispersés. L'analyse des besoins et des conditions de création d'une offre constitue le premier apport de la recherche.

Le second aspect original réside dans la méthode. Au-delà de la recherche proprement dite et en imbrication avec elle, les chercheurs ont expérimenté les conditions de création d'une fonction de médiation. Les demandes doivent être révélées et les offres construites dans un univers fragmenté. Des comités d'entreprise, des organisations syndicales, des associations ou organismes culturels, des institutions publiques, nationales ou locales, peuvent coopérer autour de projets précis dès lors qu'il existe un acteur capable d'opérer les mises en relation. Personne ne doit sous-estimer la difficulté de la tâche ; elle valait la peine d'être entreprise ; il faut souhaiter qu'elle conduise à la pérennisation puis à la diffusion de l'expérience.

Jacques Freyssinet.

Culture et monde du travail : recherches et mises en pratique

Dès sa création, en 1982, l'IRES s'est intéressé aux comités d'entreprise et à leurs activités culturelles. Avec les ministères de la Culture, de la Jeunesse et des Sports et du Tourisme, une première enquête avait été conduite sur ces thèmes au début de la décennie 80⁽¹⁾. L'enquête conduite en 1995 à la demande du ministère du Travail sur les activités de ces mêmes comités ne se centrait pas aussi précisément sur les activités sociales et culturelles, mais elle fournissait une connaissance générale de l'ensemble des pratiques des CE, formant la base de développements éventuels plus spécialisés⁽²⁾.

La Délégation au Développement et à l'Action Territoriale du ministère de la Culture a souhaité utiliser cette possibilité pour faire un bilan de l'investissement des comités d'entreprise dans le domaine culturel en conduisant une étude complémentaire en 1999⁽³⁾ et en lançant deux actions pilotes à sa suite.

Le recul de l'initiative des comités

Les CE ne sont plus aussi fortement à l'initiative dans le domaine culturel qu'ils l'ont été durant plusieurs décennies. D'un côté, les offres culturelles se sont démultipliées. De l'autre, les salariés ont changé en même temps que se modifiaient leurs relations aux comités. Aujourd'hui, rares sont les comités susceptibles de promouvoir une politique culturelle de leur propre initiative. Il s'agit presque toujours de comités installés dans de très grandes entreprises, anciens, plus richement dotés. Dans l'immense majorité des cas, les comités sont trop petits, ou trop faibles pour intervenir dans ce domaine. Leur intervention est essentiellement financière et favorise l'accès des salariés à des activités culturelles sur lesquelles ils n'ont aucune prise. Et pour plus de la moitié des salariés, il n'existe même pas de structure de type comités d'entreprise.

Le rapport établi en 2000 confirme le constat qui pouvait se laisser déduire de la comparaison entre les deux enquêtes menées à dix ans d'intervalle. Il est validé en décembre 2000, lors d'une rencontre qui réunit le ministère de la Culture, les directions centrales du ministère de la Culture, les confédérations syndicales, le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, l'IRES et des personnalités qualifiées. Cette rencontre préfigure la mise en place d'un conseil Culture et monde du travail, que suggère le rapport. Le rapport élabore deux autres propositions d'actions pilotes, sur des terrains spécialement choisis.

L'expérience au centre commercial de la Part Dieu à Lyon (mars 2001 – février 2002).

A l'opposé des comités d'entreprise qui traditionnellement organisent des activités culturelles, on repère des unités plus petites, aux effectifs plus tertiaires, plus féminisés, plus jeunes et aux statuts plus précaires qui semblent plutôt exclues des initiatives en ce domaine. On a fait l'hypothèse que cet éloignement tenait moins à l'absence de demande qu'à l'absence de propositions. La DDAT souhaitait vérifier la possibilité d'une intervention culturelle qui prenne en compte cette diversité. La DDAT et l'IRES ont retenu le site de la Part Dieu pour lancer une expérimentation.

Le centre commercial de la Part Dieu regroupe 3500 salariés, répartis dans 250 commerces et services. 30 % des salariés se trouvent dans des entreprises de moins de 10 salariés, un tiers dans des entreprises de 11 à 49 salariés, et 38 % dans des entreprises de plus de 50 salariés. Cinq comités seulement existent sur le site, qui n'avaient pas de contact entre eux.

La DDAT et la Direction Régionale des Affaires Culturelles ont financé un travail de contact assuré sous la responsabilité de l'IRES entre partenaires potentiels d'une action culturelle sur le site. Il s'agissait d'abord de les identifier, de vérifier leur intérêt et de chercher avec eux des modes d'action communs. Les comités du site et les syndicats de l'agglomération se sont vite montrés intéressés. Sur cette base, des directions d'entreprises contactées se sont parfois impliquées et la ville de Lyon s'est engagée dans l'expérience. En septembre 2001, une session de formation, s'est déroulée, en collaboration avec l'IFS⁽⁴⁾ et l'ARSEC⁽⁵⁾. Elle a réuni les salariés qui vont former le noyau opérationnel durable. A la suite de ce stage, les représentants salariés ont décidé de constituer une association loi 1901 (créée le 8 janvier 2002) pour assurer le développement de l'expérimentation. Ils ont lancé plusieurs initiatives, certains impliquant les sites culturels de la Part-Dieu (la bibliothèque municipale et l'auditorium de l'orchestre national de Lyon). La bibliothèque prête des salles et fournit une logistique pour la mise en place d'animations et de rencontres. Elle a intégré dans son programme de conférences des interventions en lien direct avec le projet. Dans les premiers mois de 2002, des artistes doivent intervenir directement sur le site de la Part-Dieu, au profit de l'ensemble des salariés. Le théâtre de la Chrysalide, une plasticienne et cinq musiciens – compositeurs coordonnés par le GMVL⁽⁶⁾ forment le noyau dur du projet. Le théâtre de la Chrysalide a déjà entamé des rencontres avec les salariés de la Part Dieu sur le thème : « *ce qui aura disparu en 2040, ce qui devrait subsister, ce que l'on souhaiterait conserver* ». Des textes sont échangés sous forme de courriers et de lectures par les salariés lors des rencontres. Les interventions d'arts plastiques et de musique se mettront en place dans le courant du deuxième trimestre 2002. Là encore, ces rencontres, souvent interactives, associeront les salariés et les artistes pour produire des œuvres.

Pendant ce temps, l'association réfléchit à un projet culturel et artistique permettant de fédérer les partenaires potentiels⁽⁷⁾, rassemblés dans un comité de pilotage qui se réunit une fois par mois, et recherche les moyens à mettre en œuvre. Une deuxième session de formation est prévue en avril 2002 pour préparer ces salariés responsables de ces projets culturels à construire, conduire et gérer leurs projets. Parallèlement le CERTU⁽⁸⁾ réalise une enquête sur le thème « temps, entreprise et territoire » qui étudie les temps sociaux et s'intéresse d'une part à la garde des enfants pour les femmes salariées et d'autre part aux déplacements des salariés.

Cette expérimentation sur ce centre commercial – sans doute valable pour d'autres zones commerciales ou industrielles péri-urbaines – montre l'importance de la mise en relations d'acteurs potentiels nombreux, intéressés mais peu susceptibles de se mettre spontanément en contact. En outre, la mise en place d'un tel projet culturel se heurte à des difficultés juridiques. Il est théoriquement possible de créer un comité inter-entreprise, mais cela nécessite ici l'accord des 250 employeurs. Les délégués de site – rares – n'ont pas dans leurs prérogatives d'intervenir dans le champ social et culturel. La création d'une association loi 1901 n'ouvre aucun droit à des heures de délégation, ou à un budget social et culturel. La création de comités des activités sociales et culturelles pour les TPE (CASC, *Liaisons sociales* du 23 janvier 2002) pourra peut-être résoudre certaines de ces difficultés.

Politique de conventionnements avec l'APASCA

De son côté, la DDAT mène dans le même temps une tentative de développement de ses liens avec l'APASCA. Cette association regroupe les entreprises et les salariés de la branche professionnelle de l'automobile, du cycle et du motorcycle hors les constructeurs. Elle regroupe donc 400 000 salariés (et leurs ayant droits) à travers 65 000 entreprises réparties sur le territoire national. Créée il y a un plus de 20 ans, elle développe un programme d'activités sociales et de loisirs. L'approche d'une offre culturelle, voulue par les administrateurs, se heurte à l'atomisation des salariés, c'est donc en s'appuyant sur une collaboration avec des structures nationales travaillant en direction d'un même type de public diffus, que des propositions ont pu être faites.

Une coopération a été proposée avec les fédérations d'éducation populaire et parmi celles-ci les CEMEA, pour la mise en place de stages ancrés sur des festivals comme ceux de Bourges ou d'Avignon, dont le contenu est à la fois la découverte d'un événement et l'initiation à une forme d'expression artistique. Ces stages sont encadrés par des professionnels de la fédération. Une autre démarche a consisté à négocier, à titre expérimental, avec une scène nationale : le théâtre du Manège à Maubeuge. La rencontre, après le spectacle, avec le metteur en scène et les acteurs permet une approche différente du théâtre. Elle a connu un vif succès auprès des salariés bénéficiaires. Une convention de

partenariat est en cours de signature entre le ministère de la culture et l'APASCA pour développer son champ d'activités culturelles et artistiques.

valoriser tant en direction du monde du travail qu'en direction des différentes institutions et établissements culturels.

Christian Dufour, Claude Goulois

Conclusion : assurer des médiations actives

Dans ces deux expérimentations, la prise d'initiatives et la médiation entre les intervenants potentiels jouent un rôle important. Il faut intervenir sur des terrains sociaux, culturels, juridiques non homogènes et mobiliser des partenaires qui ne se fréquentent pas souvent (syndicats, institutions culturelles, employeurs...). Des aller-retours entre ces différents acteurs sont nécessaires, parfois des réajustements, et des évaluations pour inscrire cette démarche dans le long terme.

Le long terme et la coordination semblent être des ingrédients essentiels de la pérennisation de ces expériences. Un conseil culture et monde du travail devrait se mettre en place auprès du ministère de la Culture. Il jouerait un rôle d'interface entre la culture et le travail. Lieu de ressource et de dialogue, il pourrait initier ou encourager des actions et les

1) *Christian Dufour, Marie-Françoise Mouriaux (1986) « Comités d'entreprise, quarante ans après » Les dossiers de l'IRES n°4.*

2) *IRES-DARES (1998) Enquête sur les comités d'entreprise, leurs activités et leurs élus, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Editions de l'Atelier.*

3) *Claude Goulois (2000) enquête « Culture et monde du travail » IRES, DDAT.*

4) *Institut de formation syndicale – Université Lumière, Lyon 2.*

5) *Agence Rhône-Alpes de services aux entreprises culturelles.*

6) *Groupe de musique vivante de Lyon*

7) *CERTU, DDAT, DDTE, DRAC, DRDJS, les représentants des salariés de la Part-Dieu, l'IRES, le ministère de la Culture, les syndicats, l'Université, la ville de Lyon....*

8) *Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques*

IRES

Biblio

Document de travail n° 01.01 d'Antoine Math - mai 2001 :

Quel avenir pour les retraites par répartition ? Un examen critique d'un rapport du Comité de politique économique de l'Union européenne

Document de travail n° 01.02 de Jacques Freyssinet - mai 2001 :

Les passages entre temps partiel et temps plein dans les pays de l'Union européenne.

Document de travail n° 01.03 de Pierre Volovitch - juillet 2001 :

Les ressources de la protection sociale

Document de travail n° 01.04 d'Antoine Math - octobre 2001

Réformes des retraites et concurrence. Une analyse des rôles et stratégies des acteurs au niveau communautaire

La Revue de l'IRES

n° 37 – 2001/3

L'évolution des ressources de la protection sociale (1959-1999),

Pierre Volovitch

Tendances contradictoires de l'évolution du travail et renouvellement des analyses : une interprétation à partir des représentations de l'acteur patronal,

Pascal Ughetto

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

Violaine Delteil, Patrick Dieuaide

L'égalité hommes/femmes : quelles stratégies syndicales ?

Anita Ardura, Rachel Silvera

Au nom du rendement. L'invention de l'inaptitude aux PTT (1944-1958),

Odile Join-Lambert

Chronique Internationale de l'IRES

n° 74 – Janvier 2002

Etats-Unis. Enron : une énorme « défaillance de marché »,
Catherine Sauviat

Autriche. L'honneur perdu du syndicalisme autrichien ?
Christian Dufour

Italie. Négociation et concertation, le front syndical désuni,
Adelheid Hege

Etats-Unis. La négociation collective dans les transports aériens : une revanche des salariés... de courte durée !
Catherine Sauviat

Europe. La branche, niveau stratégique dans la coordination des négociations collectives ?
Anne Dufresne

Commissariat général du plan. Séminaire « Immigration, marché du travail et intégration ». Intervention de Mouna Viprey « Gestion différenciée de la main-d'oeuvre étrangère par les firmes ». (Paris, 11 septembre 2001)

Maison de la Chimie. Peer Review de la Commission européenne « Un accompagnement vers l'emploi pour les jeunes en grande difficulté ». Intervention de Florence Lefresne en tant qu'expert national du programme TRACE. (Paris, 2-3 octobre 2001)

Fondation « Agir pour l'emploi ». Exposé de Jacques Freyssinet « L'évolution de l'emploi et les perspectives des activités d'insertion ». (Reims, 9 octobre 2001)

ACEVA (Association Comités Entreprises Pays Vannetais). Intervention d'Adelheid Hege et de Christian Dufour sur le thème : « La place des femmes dans la vie représentative et syndicale ». (Vannes, 11 octobre 2001).

Alliance Pro. Conférence de Jacques Freyssinet « Réduction du chômage : les enseignements des expériences en Europe ». (Casablanca, 17 octobre 2001)

CHS XX^e siècle/CGT-FO. Colloque « Robert Bothereau et la naissance de la CGT-FO »

- Communication de Jean-Marie Pernot « Force Ouvrière et les relations internationales au moment de la scission ».

- Communication de Maurice Braud « Georges Vidalenc. L'éducation ouvrière, de la CGT à Force Ouvrière ».

(Orléans et Paris, 11 et 18 octobre 2001)

Commissariat Général du Plan / Institut Universitaire de Florence / Centre Européen de Sciences Po. Séminaire « L'Europe des acteurs économiques et sociaux ». Journée « Action syndicale, action citoyenne ». Intervention de Udo Rehfeldt sur « Les comités d'entreprise européens ». (Paris, 20 octobre 2001)

IREIMAR/CRAP/IODE. Université de Rennes 1. Colloque « Concurrence et protection sociale en Europe ». Communication d'Antoine Math sur le thème « Réformes des retraites : les stratégies des acteurs sur la scène européenne ». (Rennes, 25-26 octobre 2001)

GIPMIS. Journée d'études « Compétences : règles collectives et compromis sociaux ». Intervention de Jacques Freyssinet comme discutant dans l'atelier « Reconnaissance des compétences et rémunération ». (Paris, 26 octobre 2001)

CISS / Lasaire. Séminaire « Le modèle social européen face aux défis du XXI^e siècle », Animation par Udo Rehfeldt de la table ronde « Changements techniques, organisation du travail, formation : comment négocier, sur quoi ? ». (Rome, 26-27 octobre 2001)

INTEFP. Colloque « La négociation collective dans la démocratie sociale ».

- Animation par Udo Rehfeldt de l'Atelier « Quelle articulation entre les différents niveaux de négociation ? ».

- Intervention de Jacques Freyssinet comme animateur de la table ronde « Les acteurs de la négociation ».

(Lyon, 8-9 novembre 2001)

Université de Versailles-St Quentin en Yvelines. Colloque « La construction sociale de l'inaptitude au travail ». Communication d'Odile Join-Lambert sur « L'Etat employeur et l'inaptitude : inspiration du public ou du code du travail ? Le cas des PTT (de 1944 à 1978) ». (Versailles, 9 novembre 2001)

Fondation Europe et Société / Entreprise et Personnel. Colloque « Les comités d'entreprise européens face aux fusions, concentrations, alliances et restructurations ». Intervention de Udo

Rehfeldt dans la table ronde « Quelle articulation entre les instances européennes de représentation et de négociation et les systèmes nationaux ? ». (Paris, 22-23 novembre 2001)

GEHFA. Université de Paris 1. table ronde sur « L'accord national interprofessionnel sur la formation et le perfectionnement professionnels du 9 juillet 1970 était-il un bon accord ? ». Cadrage historique de Catherine Vincent et animation des débats. (Paris, 27 novembre 2001)

Bureau international du travail. Commission européenne. « Conference on Sectorial Social Dialogue in Candidate Countries to the EU ». Présentation d'un rapport de Jacques Freyssinet sur « Le dialogue social sectoriel et la négociation collective de branche en France ». (Prague, 30 novembre-1^{er} décembre 2001)

Forum des acteurs de l'urgence sociale. Conférence de Jacques Freyssinet « La société et ses exclus ». (Angers, 4 décembre 2001)

IRD/Unité de recherche « Travail et mondialisation ». Colloque « Solidarité, protection sociale et compétences ». Communication de Michel Husson sur « Risque et déconstruction du rapport salarial ». (Paris, 6-7 décembre 2001)

DDTEFP de Paris. Journée départementale d'information et d'échanges de l'Inspection du travail : « Négociation collective d'entreprise et institutions représentatives du personnel. Interventions de Catherine Vincent sur « Le mandatement : illustration de l'inégalité entre les parties dans la négociation » et sur « L'impact de la présence syndicale sur le fonctionnement des instances élues ». (Paris, 10 décembre 2001)

INRA. Université Paris sud. Troisièmes Journées de la Proximité : « Nouvelles croissances et territoires ». Communication de Marie Raveyre sur « Les groupes entre reconfiguration mondiale et réseaux locaux : implication territoriale et gestion des ressources humaines ». (Paris, 13 décembre 2001)

UNEDIC. Séminaire international « Quel bilan tirer de la modernisation de l'assurance chômage ? ». Contribution de Jacques Freyssinet « La stratégie européenne pour l'emploi et la protection sociale ». (Paris, 13-14 décembre 2001)

BULLETIN D'ABONNEMENT 2002

Nom.

Adresse

- désire recevoir régulièrement *La Lettre de l'IRES* (gratuit)
 désire m'abonner à *Chronique Internationale* : 28,20 (185 F)
 désire m'abonner à *La Revue de l'IRES* : 64,79 S (425 F)
 désire m'abonner à *Chronique Internationale* + *Revue* : 83,08 S (545 F)
 désire recevoir le *Catalogue des publications de l'IRES*

Les étudiants (justificatifs à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité. Bulletin à retourner avec votre règlement par :

- Chèque bancaire ou postal à l'ordre de l'IRES,
 - Virement CDC - RIB 40031 00001 0000245046D 80
 - Carte VISA, MASTERCARD ou EUROCARD :

n° Date d'expiration

à :

IRES Diffusion - 16, boulevard du Mont d'Est
 93192 Noisy-le-Grand CEDEX
 Tél 33 (0) 1 48 15 18 90 Fax 33 (0) 1 48 15 19 18
 E-mail : info@ires-fr.org

Date

Signature

La Lettre de l'IRES - Publication trimestrielle
 16, bd du Mont d'Est 93192 NOISY-LE-GRAND CEDEX
 Directeur de la publication : Bernard Ibal
 Responsable : Maurice Braud
 Réalisation : Monique Jacquin
 Louyot S.A. - Paris
 Dépôt légal : 1er trimestre 2002 - ISSN n°1145-1394

L'IRES soutient l'effort de recherche propre à chaque organisation syndicale. en finançant des programmes établis par chacune d'elles. Ces travaux sont menés sous leur responsabilité, mais les résultats de ces recherches sont mis à la disposition de l'ensemble du mouvement syndical. Dans cette rubrique, nous vous présentons les travaux remis à l'IRES dans le cadre de ces conventions de recherche au cours des derniers mois. Pour les obtenir, s'adresser auprès de l'organisation concernée (voir les adresses en page 6).



Les cadres à l'épreuve du changement organisationnel

Violaine Delteil, Patrick Dieuaide

Durant la décennie 90, la structure d'encadrement des entreprises françaises a considérablement évolué, en donnant priorité aux fonctions de gestion des savoirs et des relations avec l'extérieur. Cette dynamique devait modifier en profondeur la place et le rôle des cadres dans les entreprises ainsi que leurs comportements sur le marché du travail. 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 est remise en cause. De même, les normes de la « carrière à vie » et de la mobilité interne, pièces maîtresses du « pacte de confiance » signé autrefois entre les cadres et les directions, sont devenues moins la règle que l'exception. Sous l'effet conjugué d'une large diffusion des 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, les cadres se sont retrouvés aux avant-postes des changements technologiques et organisationnels, dans un rapport extrêmement ambigu vis à vis des entreprises.

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, les

cadres d'entreprises forment une catégorie d'actifs « travaillée » par des logiques complexes de redéfinition de leur « identité professionnelle ». Dans un contexte où les firmes ont de plus en plus à assumer une « obligation d'invention » et qu'à ce titre, elles sont enclines à accorder un poids grandissant à l'autonomie, l'initiative et la flexibilité dans leurs stratégies, la figure du cadre tendrait à se rapprocher d'avantage du cadre « ingénieur des connaissances » que du cadre « ingénieur des méthodes ». Dans cette optique, la fonction d'encadrement ne peut plus s'accorder avec une activité d'organisation et de gestion de la production consistant à séparer le travail du travailleur, à définir et prescrire le contenu des tâches, à développer et gérer tout un appareil de contrôle et d'exécution des opérations définissant ces tâches. Celle-ci requiert au contraire une activité d'organisation qui favorise le partage, l'assemblage, l'intégration des savoirs individuels, tacites le plus souvent détenus par des personnels aux compétences, aux comportements et aux motivations les plus hétérogènes. Comme « ingénieur des connaissances », le cadre exercerait avant tout une fonction d'intermédiation appelant la mobilisation de capacités qui ne sont pas seulement d'ordre technique ou scientifique mais aussi cognitif (capacités relationnelles, langagières, psychologiques...). Que celle-ci se manifeste sous les traits du « cadre-expert » ou d'un « encadrement de proximité », cette fonction aurait pour finalité d'assurer la conduite du changement organisationnel de façon décentralisée. Plus fondamentalement, on peut caractériser *sui generis* l'activité d'encadrement dans les entreprises par trois catégories d'activités 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 ; auxquelles il convient d'ajouter

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 largement les fonctions qui leur sont contractuellement dévolues. Pour ainsi dire, l'activité des cadres se situerait « au-delà de l'emploi » qu'ils occupent officiellement.

Cet « au-delà de l'emploi » explique en second lieu que les mutations de la fonction d'encadrement ne soient pas sans lien, sur le marché du travail, avec de nouvelles formes de mobilité et de nouveaux parcours professionnels, plus dynamiques et plus stratégiques (et pas seulement plus chaotiques). L'affirmation, de plus en plus nette aujourd'hui, de liens plus distendus, plus contractuels et plus éphémères entre les cadres et les entreprises, ne saurait en effet être appréhendée 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 ». 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 » ou encore sur la désidentification forcée du cadre à l'entreprise. Cependant, s'en tenir à cette interprétation 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 ») pour qui la mobilité demeure étroitement liée à la recherche et la construction de savoir-faire organisationnel. Ce phénomène, dont on peut penser qu'il revêt une dimension structurelle, a conduit 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. Cette dernière se réaliserait désormais d'une toute 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'ajouter 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 ». Ainsi, une première 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 recrute-

ment durant la seconde moitié de la décennie 90. Sur cette période, on peut observer en effet 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.



L'allocation parentale d'éducation, son succès, son avenir

Valérie Heitz

Bureau d'études de la CFTC

Nombre de salariés, parents de jeunes enfants, sont chaque jour confrontés au défi de concilier vie professionnelle et familiale, horaires et conditions de travail et temps passé en famille. De nombreux parents, spécialement des mères choisissent le congé parental ou le travail à temps partiel et l'allocation parentale d'éducation.

Pourquoi cette allocation remporte-t-elle un tel succès ?

Comment les salariés, parents de jeunes enfants, voient-ils une meilleure harmonisation de leur travail et de leur vie familiale ?

A ces questions, les bénéficiaires de l'allocation parentale d'éducation, qui ont la parole dans cet ouvrage publié par le Bureau d'études, répondent de manière très concrète, à la lumière de leur expérience de tous les jours.

Au delà de leur franc plébiscite en faveur de l'allocation parentale d'éducation, ils proposent de renforcer ce dispositif par des mesures favorisant la conciliation.

Les questions ont été posées à des personnes qui, selon elles, ont réellement fait les choix du congé parental ou de l'activité à temps partiel. A travers les réponses et la manière dont les bénéficiaires racontent leur expérience, le bienfait apporté aux enfants et aux parents est évident.

Dans la durée, le maître mot concernant l'APE est assurément **la souplesse** par les différentes possibilités d'adapter le congé parental, le travail à temps partiel dans le temps, selon la composition familiale, les besoins en terme de revenus et les aspirations des parents.

Les conditions de retour à l'emploi très inégales posent un réel problème. Un retour dans l'entreprise, souple et s'accommodant des contraintes et des souhaits des parents ne profite malheureusement pas à la plupart des femmes. Certaines déclarent ne pas avoir repris leur travail et être au chômage car les conditions de travail étaient incompatibles avec le soin qu'elles voulaient apporter à l'éducation de leurs enfants. Nombreuses sont également les femmes qui ont repris leur travail et vivent avec leur famille des conditions de travail et de vie familiale très difficiles.

Les difficultés rencontrées par les bénéficiaires de congés parentaux et de l'APE commencent selon eux avant même leur retour à leur poste de travail dans la non préparation de leur retour. L'absence d'informations sur les évolutions connues par l'entreprise, de formation concernant les changements de pratiques et de nouvelles technologies est courante. Parfois cette absence de remise à niveau est utilisée par l'employeur pour justifier un changement de poste car le salarié ne peut satisfaire aux nouvelles spécificités de son poste.

Le souci des bénéficiaires de l'APE et du congé parental se porte spécialement sur deux points, les conditions d'activité professionnelle et la période de bénéfice de l'APE. Ces demandes ont notamment permis d'élaborer 10 propositions pour améliorer l'harmonisation des temps de vie des salariés parents.

POUR SE PROCURER CES TRAVAUX

CFDT - Pierre-David Labani, ARES, 4 Bd de la Villette 75955 Paris cedex 19 - Tel : 01 42 03 80 09 - E-mail : plabani@cfdt.fr

CFE-CGC - Max Leca - 13 rue Caumartin 75009 Paris - Tel : 01 55 30 12 12 - E-mail : Leca@cfecgc.fr

CFTC - Sophie Bailacq - 13 rue des Ecluses St Martin 75483 Paris cedex 10 - Tel : 01 44 52 49 37 - E-mail : ecosoc.cftc@wanadoo.fr

CGT - Fabrice Pruvost, ISERES - 263 rue de Paris 93516 Montreuil cedex - Tel : 01 48 18 84 37 - E-mail : pruvost@iseres.org

CGT-FO - Benoît Robin, secteur économique - 141 av. du Maine 75680 Paris cedex 14 - Tel : 01 40 52 84 47 - E-mail : mspungier@force-ouvriere.fr

UNSA éducation - Jean-Louis Besnard - 48 rue La Bruyère 75440 Paris cedex 09 - Tel : 01 40 16 78 81 - E-mail : besn-jl@unsa-fr.org