UNIVERSITE JEAN-MOULIN LYON 3

Institut D'administration des Entreprises
Ecole Doctorale Management Information Finance
Centre de Recherche de l'IAE

THESE

Pour l'obtention du titre de Docteur Es Sciences de Gestion
Présentée et soutenue publiquement le 15 Décembre 2004

Nathalie TESSIER

La formalisation de la relation d'emploi des cadres en France : un examen à partir des pratiques d'appréciation

DIRECTEUR DE THESE

Yves-Frédéric LIVIAN,
Professeur Emérite
Université Jean-Moulin Lyon 3

RAPPORTEURS

Christian DEFELIX
Professeur
IAE- Université Pierre-Mendès France Grenoble

Frédérique PIGEYRE
Professeure
Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

SUFFRAGANTS

Anousheh KARVAR
Chercheuse associée au CNRS- Centre de Recherche en Histoire des Sciences et Techniques de la Cité des Sciences et de l'Industrie
Vice-Présidente de l'Observatoire des Cadres

Alain ROGER
Professeur
Université Jean-Moulin Lyon 3

Georges TREPO
Professeur
HEC Paris

L’université Jean Moulin Lyon 3 n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Je remercie les membres du jury pour le temps et l'attention qu'ils ont bien voulu m'accorder.

Yves-Frédéric Livian, mon directeur de thèse, m'a accueilli parmi ses doctorant(e)s ; ce fut un plaisir d'avoir entamé ce parcours avec lui. Ma gratitude va non seulement au professeur et à son savoir, ses conseils avisés, sa rigueur dans le travail et sa patience ; mais également à ses qualités humaines auxquelles j'ai été sensible.

Merci à Christian Défelix d'avoir accepté d'être rapporteur, j'en suis ravie et honorée. Au-delà de ses études sur l'appréciation et ses réflexions sur la fonction RH, j'ai apprécié ses conseils et encouragements lors de notre rencontre.

Merci également à Frédérique Pigeyre d'être rapporteur, et pour son indulgence dans l'attente**.** Ses écrits sur plusieurs thèmes de la GRH ont nourri ma pensée ; et à titre personnel j'ai été sensible à ses travaux sur les femmes et le travail.

Anousheh Karvar a bien voulu faire partie de mon jury de thèse et je la remercie. J'ai pu bénéficier de ses recherches sur les cadres ainsi que de la collaboration de l'Observatoire des Cadres et de son réseau.

Je tiens également à remercier Alain Roger de sa présence à mon jury. Ses conseils, aides et encouragements m'ont été précieux. Il a toujours su me motiver aux bons moments et m'orienter en termes de lecture. Ses travaux sur l'appréciation et la carrière des cadres m'ont été bénéfiques.

Je suis flattée d'avoir dans mon jury Georges Trépo, sommité dans le monde académique par la qualité de ses nombreux travaux. Ses recherches sur l'appréciation, et les orientations prises sur ce sujet ont guidé la construction de mon travail.

J'exprime ma reconnaissance à l'ensemble des cadres et responsables des ressources humaines ainsi qu'aux membres du Conseil des prud'hommes de Lyon pour leurs témoignages.

Mon estime va également à certaines personnes pour leur aide active : Michel Jambon, Marielle Payaud, Armelle Lefèvre, Emmanuel Varenne, Christian et Anne Tessier, Christophe Baret, Karine Marek.

Pour finir, je tiens à remercier du fond du cœur mes amis et ma famille pour leur soutien, présence et leurs encouragements.

Sommaire

Introduction 3

Partie I - Partie Théorique

Chapitre 1 -La relation d'emploi en gestion: l'apport des disciplines connexes..... 15

1 Relation d'emploi et économie 17
2 Relation d'emploi et sociologie..... 22
3 Relation d'emploi et droit du travail 32

Chapitre 2 - La relation d'emploi des cadres : définition et évolution 44

1 Analyse historique et évolution..... 45
2 Les cadres : évolution et avènement d'un nouveau modèle de l'entreprise..... 58

Chapitre 3 - La relation d'emploi des cadres vue à travers l'appréciation..... 72

1 Définition, étendue et évolution..... 73
2 Les caractéristiques de l'appréciation 77
3 Les difficultés de l'appréciation du personnel 82

Chapitre 4 - La scène de la relation d'emploi des cadres : une double grille de lecture théorique 93

1 Le contrat psychologique 94
2 La sociologie de la régulation 111
3 L'intérêt théorique de mobiliser la théorie des contrats psychologiques et la sociologie de la régulation..... 126

Partie II- Partie Empirique

Chapitre 5 - Positionnement épistémologique et choix méthodologique 137

1 Positionnement épistémologique..... 138
2 Choix méthodologique 141
3 Analyse et traitement des données 156

Chapitre 6 - Acte 1 : La relation d'emploi des cadres vue à travers des niveaux faible et modéré de formalisation des outils d'appréciation 161

1 Premiers résultats : la confirmation d'une pratique répandue 162
2 Degré faible de la formalisation des procédures de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats 171
3 Le degré modéré de la formalisation **178**

Chapitre 7 - Acte 2 : La relation d'emploi des cadres vue à travers un niveau élevé de formalisation des outils d'appréciation 188

1 Le choc culturel de la formalisation (Energie, Logement, Transport, Mutuel) 190
2 Une formalisation naissante élevée mais pas encore ancrée dans les valeurs (Adili, Simo, Formation, Startup) 202
3 Une formalisation ancrée (Natche, Coba, Pharme, Déma, Disga, Disroc, Crédimo, Conseil, Info) 212
4 Typologie de cas d'entreprises 225

Chapitre 8 - Acte 3 : La rupture de la relation d'emploi des cadres : des outils d'appréciation au service d'une décision de droit ? 237

1 Rappel sur le contentieux prud'homal des cadres 238
2 L'évolution de la jurisprudence 243
3 L'analyse du contentieux prud'homal cadre à Lyon 249
4 Constats 264

Chapitre 9 - Epilogue : trois niveaux d'analyse de la relation d'emploi des cadres 270

1 Retour sur les questions de recherche 272
2 Le niveau individuel et psychique de la relation d'emploi 276
3 Le niveau collectif de la relation d'emploi : l'apport de la régulation 296

Conclusion générale 318

1 Les principaux apports de la recherche 318
2 Limites 326
3 Perspectives de recherche 327

Bibliographie 329

Liste des annexes 340

Introduction

Du bon usage de la lenteur de P. Sansot (2000), ou encore *Bonjour paresse. De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise* de C.Maier (2004), économiste chez EDF, seraient-ce les nouveaux adages prônés par certains salariés ? Au cours de nos entretiens, un cadre nous répondait la chose suivante à propos de la relation d'emploi : « *aujourd'hui tout évolue à grande vitesse, tout va de plus en plus vite : le TGV, les technologies de la communication. Mais, les gens en ont marre d'aller de plus en plus vite, ils redécouvrent le plaisir d'aller jusqu'à Saint-Jacques de Compostelle voir des hameaux. La globalisation est très forte et avec ça, les gens ne savent plus à quelle structure ils appartiennent.* ».

Les cadres, souhaiteraient-ils de nouveaux rapports avec leur entreprise ? Cadres qui après s'être investis intensément dans les années 1970 et 1980, ont connu des périodes plus aléatoires, plus incertaines avec la récession économique, le chômage, les difficultés sociales. Ceux-là mêmes qui semblent depuis le vote sur la loi des 35 heures, prendre de plus en plus de distance avec leur travail, et ne plus être prêts à faire des sacrifices pour leur employeur aux dépens de leur vie personnelle[1]. Cette tendance est soulignée par le baromètre Stress d'Opinion Way réalisé par la CFE-CGC en septembre 2004, où il ressort que 52% des cadres interrogés[2], souhaiteraient maintenir la loi sur les 35 heures plutôt que de l'assouplir (14%) ou de la réformer (15%).

Dans les années 1980[3], la montée de l'individualisation commence à créer des segmentations sociales entre les employés, ouvriers qui sont « *administrés* », et les cadres qui sont gérés, fidélisés selon Galambaud B. (Laisons Sociales Magazine, novembre 2004, p.19). A l'intérieur même de la catégorie des cadres, une gestion des hauts potentiels a été mise en place.

Dans les années 1990, la multiplication des plans sociaux et des restructurations ébranle la gestion des ressources humaines. L'individualisation de la gestion des cadres se poursuit, avec le défi pour les DRH de mettre en place des systèmes équitables de gestion individuelle des cadres.

[1] « La vie privée s'invite au boulot », *Liaisons Sociales Magazine* (Avril 2001), pp.16-24 ; « Réussir les nouveaux codes du bonheur », *L'Express* (24/01/2002), pp.70-76.
[2] Sondage Opinion Way réalisé en septembre 2004 auprès de 998 cadres français (www.cfe-cgc.fr)
[3] « 1984/2004. La saga des ressources humaines », *Liaisons Sociales Magazine*, novembre 2004, n°56, pp.14-26.

Depuis la fin des années 1990, les entreprises sont à la recherche de gains de productivité rapides, et de création de valeur. Les entreprises se doivent d'être de plus en plus réactives face à un environnement incertain, instable et dont la technologie évolue très rapidement. Par ailleurs, la pression croissante des actionnaires accentue la course aux résultats et à la performance. Afin d'améliorer leur réactivité, les organisations adaptent leur mode de fonctionnement et leurs structures : réseaux, *business units*, structure matricielle… Les salariés deviennent tous des acteurs de la performance globale, en particulier les cadres qui paraissent avoir un rôle clé à jouer dans ces nouvelles structures. La segmentation entre cadres à haut potentiel et autres cadres continue de croître par le truchement de politiques de gestion spécifique aux cadres à haut potentiel (Bournois, Roussillon, 1998 ; Falcoz, 1999). Mais quid des « autres cadres », dont les exigences de performance apparaissent de plus en plus fortes ? Des politiques de gestion se déploient également pour eux, « *elles sont initiées à l'occasion des entretiens annuels d'évaluation où sont aussi fixés les objectifs de progrès. La rémunération est de plus en plus individualisée pour tenir compte des efforts de chacun*. »[4].

Les moments où sont fixés les objectifs et appréciés les résultats deviendraient-ils essentiels et déterminants dans le déroulement de la relation d'emploi ? Ainsi, nous nous intéressons à la relation d'emploi des cadres en France à travers les pratiques d'appréciation. Pourquoi la relation d'emploi ? Pourquoi les cadres ? Et que voulons-nous regarder dans la relation d'emploi des cadres ?

Intérêt de la recherche

Le point de départ de ce travail résulte d'un double constat : un ensemble de changements institutionnels et organisationnels qui amène à examiner les évolutions de la relation d'emploi des cadres, et une augmentation du contentieux prud'homal cadres depuis une vingtaine d'années. De nombreux chercheurs et praticiens s'intéressent à la relation d'emploi des cadres ainsi qu'à son évolution.

Tout d'abord, la presse managériale se fait de plus en plus l'écho d'un changement de la relation d'emploi des cadres et évoque la « rupture » des cadres avec leur employeur, les

[4] *Liaisons Sociales Magazine* (novembre 2004), op. cit., p.25.

problèmes liés au chômage et aux licenciements des cadres, le moral des cadres…[5] Certains évoquent même le divorce des cadres avec leur entreprise[6].

Actuellement, les cadres semblent confrontés en permanence à l'incertitude : l'apparition de nouveaux métiers et l'augmentation de la concurrence à l'échelle mondiale rendent plus difficile pour les entreprises les prévisions futures. La relation d'emploi du cadre avec son entreprise semble être passée d'une relation affective à une relation de négociation[7]. Le cadre est chargé de gérer ses compétences en les faisant évoluer. Il apparaît que le défi pour une majorité de cadres réside bien plus dans la capacité à manager, c'est-à-dire à motiver, à fédérer, et à expliquer ; que dans la capacité à exercer un pouvoir hiérarchique : « *l'aptitude à manager s'est substituée à un exercice hiérarchique* » [8].

Ensuite, des études statistiques[9] sont réalisées dans le but d'analyser les cadres dans leur travail à propos de : leur rémunération, leur carrière, leur formation, leur relation avec l'entreprise, leur niveau de satisfaction et d'implication au travail.

A titre d'illustration, l'APEC (2002) fait un bilan de dix ans d'enquêtes Cadroscope (1990-2000) et montre ce qu'elle appelle la « *mutation* » des cadres. Les principaux résultats font ressortir : d'une part que les cadres sont globalement satisfaits de leur situation de travail, mais leurs principales craintes concernent leur rémunération (24% des cadres interrogés) et leur possibilité d'évolution de carrière (56%) ; d'autre part qu'une des caractéristiques majeures constituant « l'identité cadre » est l'intérêt pour les missions. A cet égard le niveau de satisfaction des cadres est élevé ce qui permet de compenser les insatisfactions dues à un manque de reconnaissance de la part de l'employeur et également celles liées à leur charge de travail.

Cependant, cette même enquête fait aussi ressortir la difficulté d'analyser le rapport des cadres à leur charge de travail. Dans l'enquête il est précisé que « *les cadres du secteur privé travaillent de plus en plus fréquemment au-delà des heures réglementaires et bon nombre d'entre eux considèrent que c'est normal* » (APEC, 2002, p.11). Toutefois, cette

---

[5] « Rien ne va plus entre les cadres et l'entreprise », *Entreprise et Carrières* (n°641/642, 22/10/2002) ; « Cadres/patrons : la rupture », *Enjeux Les Echos*, janvier 2003 ; « Les cadres, une catégorie en pleine évolution », *Entreprise et Carrières* (n°718, 25/05/2004) ;

[6] Regnault G. (1998), *Les relations cadres-entreprises : après un long mariage heureux*, éviter le divorce, Paris, L'Harmattan.

[7] « La relation cadre-entreprise est fondée sur la négociation, et non plus sur l'affectif », *Les Echos*, 1 Février 2001.

[8] « Cadres et non-cadres : quelle différenciation ? », *Les Echos*, 27 Juin 2001.

[9] Etudes statistiques réalisées par l'APEC (Cadroscope), diverses études menées par les organisations syndicales : CFDT (Observatoire des Cadres, Enquête OSCAR relative aux salaires des cadres); Ugict-CGT (Rencontres Options, Bulletins Cadres Infos) ; CFE-CGC (Enquête Opinion Way)…

accentuation de la charge de travail des cadres apparaît, selon le baromètre Opinion Way[10], comme un facteur principal de progression du stress. En effet, seuls 53% des cadres interrogés jugent que les objectifs fixés par leur direction sont réalistes ; 84% d'entre eux ont le sentiment qu'ils doivent travailler plus vite qu'il y a quelques années.

De plus, ce bilan Cadroscope montre également que la moitié des cadres seulement bénéficie d'augmentations. Depuis le milieu des années 1990, il y a une individualisation croissante des salaires au détriment des augmentations collectives. Ainsi, la proportion de cadres concernés par les éléments variables de la rémunération a augmenté passant de 60% en 1994 à 74% en 2000. Ces éléments variables concernent les primes exceptionnelles, la participation, l'intéressement et les stocks-options.

En outre, le baromètre Cadres réalisé par la CFE-CGC (sondage « Opinion Way », juin 2004)[11] donne également quelques éléments intéressants. Il apparaît notamment que « le blues » des cadres se poursuit. En effet, une majorité de répondants évoque un manque de reconnaissance (59 % des cadres interrogés pensent que leur rémunération n'est pas équitable au regard de leur engagement dans l'entreprise). Les cadres pensent également que leur charge de travail continue de s'accroître (77% des cadres répondent que leur charge de travail s'est alourdie par rapport aux années précédentes, avec une proportion plus forte pour les femmes (83%) et les cadres de plus de 50 ans (93%)). Par ailleurs, un peu plus de 50% d'entre eux déclarent qu'ils sont insatisfaits de leurs perspectives d'évolutions professionnelles dans l'entreprise, et seuls 63% se disent satisfaits des relations avec leur direction. Pourtant le sentiment de fierté d'appartenance à l'identité « cadre » reste élevé (89% des répondants).

Enfin, des chercheurs réunis dans le Groupe de Recherche CNRS sur les C.A.D.R.E.S. (Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés) sous la direction de P.Bouffartigue[12]_ s'intéressent au développement des cadres dans la société à travers des travaux de recherche sur diverses thématiques touchant les cadres depuis une quinzaine d'années (féminisation, carrière, comparaisons internationales, entrepreneuriat…). P.Bouffartigue (1999) considère que c'est la confiance au cœur de la relation salariale et la nature du rapport contribution-rétribution des cadres avec leur entreprise qui sont ébranlées et

[10] CFE-CGC (Septembre 2004), « Le baromètre Stress des cadres », Opinion Way (www.cfe-cgt.fr).
[11] CFE-CGC (Juin 2004), « Le baromètre Cadres », Opinion Way (www.cfe-cgc.fr).
[12] Le GDR Cadres est né à la suite des « Journées scientifiques sur les cadres » organisées à Aix-en-Provence en 1999. Ce groupe est composé d'un réseau d'une centaine de chercheurs et de partenaires associés (membres d'organisations syndicales et d'organismes paritaires et professionnels représentatifs des cadres, de praticiens en GRH, de journalistes…). Certains de ses membres sont issus de divers pays européens (Espagne, Royaume-Uni). Une des activités du GDR Cadres est par exemple d'organiser des journées d'étude thématique.

fortement remises en cause. D'autres, à l'instar de Dany et Livian (2002) examinent les évolutions de la gestion des cadres en France.

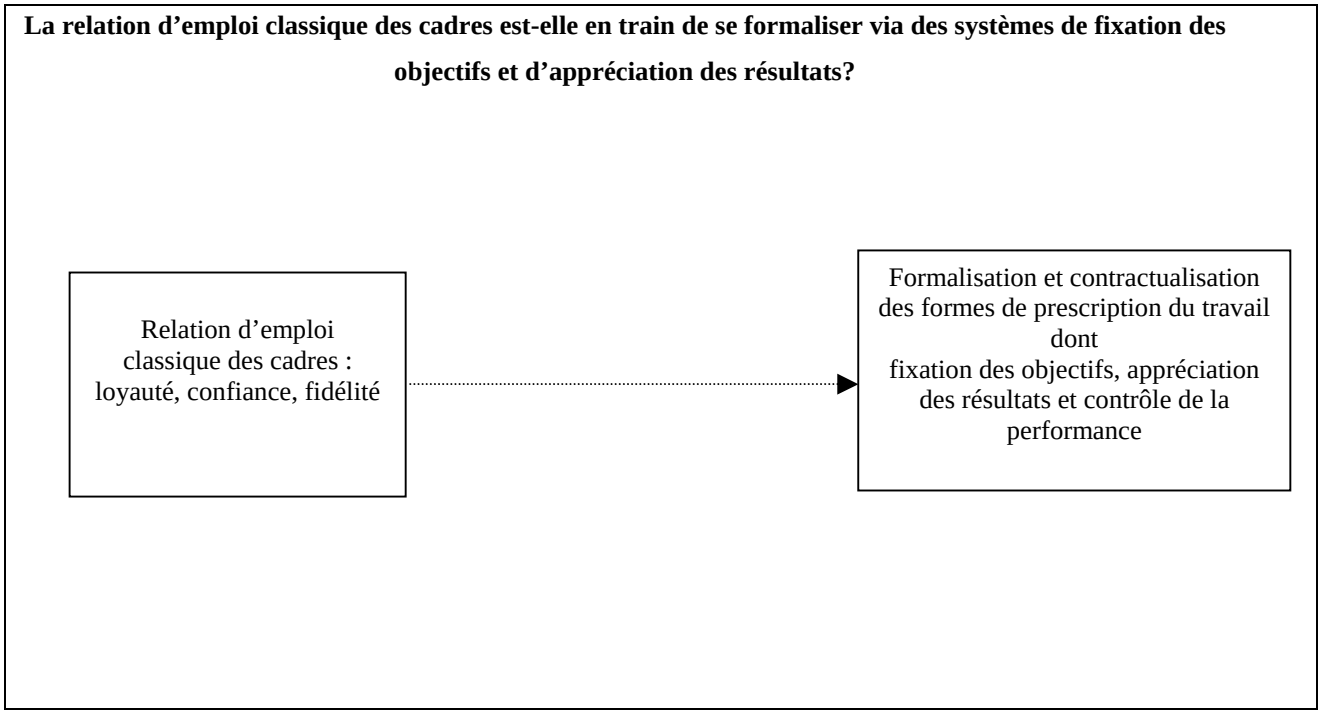
Face à ces nombreux constats, la question que nous nous posons est la suivante : s'agit-il d'un mouvement de fond, d'une « rupture » ou d'une simple évolution du lien privilégié qu'entretient le cadre avec la direction de son entreprise ?

Première formulation de la question de recherche

Des études antérieures ont déjà souligné les spécificités de la relation d'emploi des cadres. En effet, celle-ci est depuis longtemps caractérisée par la confiance et la loyauté. Or, l'ensemble des travaux évoqués précédemment semble indiquer que la confiance et la loyauté ne paraissent plus des éléments suffisants permettant de garantir la réussite de la relation d'emploi des cadres. Autrefois, il était attendu du cadre certes un niveau de performance, mais surtout une loyauté et une fidélité. Aujourd'hui il semblerait que les attentes portent non seulement sur un niveau d'engagement, d'implication, de fidélité, mais aussi sur des résultats élevés et sur la contribution à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Le mode classique de la relation d'emploi caractérisé par l'allégeance des cadres envers leur employeur n'est-il pas en train de prendre des formes plus contractuelles ? Plus précisément, il s'agit de se demander dans quelle mesure les grandes entreprises en France tendent à objectiver les termes de la relation d'emploi des cadres en mettant en place des pratiques de formalisation des objectifs, de contrôle des résultats et d'appréciation des performances. Ce questionnement de fond constitue notre question centrale de recherche, comme le montre la figure suivante (Figure 1).

Figure 1 : La question de recherche principale



Ainsi, c'est la relation d'emploi des cadres en France qu'il faut interroger, en se demandant quelles conséquences pourraient avoir des pratiques de formalisation des objectifs et d'évaluation des résultats sur les modes de gestion des cadres. En effet, il nous semble également intéressant d'examiner l'évolution de la jurisprudence prud'homale, comme lieu d'observation de changements éventuels, portant sur la relation d'emploi existant entre le cadre et son employeur. Le contentieux peut ainsi se révéler être un observatoire pertinent des types de reproches faits par les employeurs à leurs cadres. Des travaux antérieurs (Livian, 2001) nous avaient persuadé que la nature des objectifs fixés et leur mode de fixation apparaissaient comme une question centrale.

Cette recherche s'inscrit dans une perspective gestionnaire. Toutefois nous avons souhaité intégrer quelques aspects juridiques. En effet, sans faire œuvre de juriste, nous avons voulu apporter un éclairage du droit sur la relation d'emploi des cadres avec comme point de départ des situations où le cadre et l'employeur sont en désaccord sur l'atteinte des résultats et des objectifs fixés. Plus précisément, notre but est d'étudier d'une part les pratiques de fixation des objectifs, d'évaluation des résultats et de la performance des cadres, et d'autre part le contentieux prud'homal lorsqu'il y a rupture de la relation de travail entre le cadre et son employeur.

Le schéma ci-dessus (Figure 1) semble faire émerger une tension entre d'un côté les éléments classiques de la relation d'emploi des cadres (confiance, loyauté et fidélité) traditionnellement non formalisés et implicites, et de l'autre les éléments relatifs à une éventuelle formalisation de ces termes.

Nous allons maintenant décrire notre démarche de recherche.

Démarche de recherche

Pour tenter de répondre à cette question, nous nous pencherons sur deux dimensions de la relation d'emploi :

- la dimension individuelle où nous nous intéresserons aux termes de la relation d'emploi qu'ils soient explicites (à travers les documents d'entreprises comme les supports d'appréciation, les lettres de missions) ou qu'ils soient implicites (à travers le discours des cadres, des responsables RH).
- La dimension collective où nous nous focaliserons sur l'environnement institutionnel de l'entreprise, notamment le cadre juridique, et sur les formes de régulation de la relation d'emploi entre le cadre et l'employeur qui prennent en compte cet aspect collectif.

Pour appréhender ces différents niveaux de la relation d'emploi des cadres, et voir en quoi celle-ci tend à se formaliser par le truchement de pratiques d'appréciation, nous avons convoqué deux cadres théoriques.

D'une part, la théorie des contrats psychologiques de Rousseau (1995) qui permet d'examiner la dimension individuelle et psychologique de la relation d'emploi. Elle nous renseigne sur le contenu de l'échange entre le cadre et l'employeur : les perceptions des termes de l'échange et les promesses de chaque partie.

Bien que de plus en plus utilisée comme grille d'étude de la relation d'emploi des cadres en France, cette théorie ne nous semblait pas rendre compte de toutes les spécificités du contexte français, dans lequel se déroule cette relation. L'influence de la culture nationale est selon nous importante pour se faire une idée de la représentation qu'ont les cadres de leur relation d'emploi. C'est pourquoi un deuxième cadre théorique vient en complément du premier.

D’autre part, la sociologie de la régulation de Reynaud J.D. (1997) qui prend en compte la dimension plus collective. Cette grille de lecture permet de rendre compte des régulations qui se mettent en place entre l’employeur et le cadre. Elle permet également d’introduire dans la relation d’emploi les notions de pouvoir et de règles.

Notre objectif n’est pas de tester ou de valider un modèle de recherche mais bien d’explorer les liens entre les différents construits identifiés au cours de la revue de littérature. Ainsi, il convient de distinguer trois étapes dans notre recherche terrain :

- Une étape d’observation des pratiques et politiques d’entreprise en matière de fixation des objectifs, d’appréciation des résultats et de contrôle de la performance.
- Une étape où nous nous sommes intéressée aux aspects psychologiques et à la perception de la relation d’emploi par les cadres.

Nous avons ainsi interviewé plus de cinquante cadres dans une vingtaine d’entreprises de secteurs et activités variés.

- Une étape portant sur l’étude des règles de droit régissant le travail et l’emploi ainsi que leur évolution. Pour cela, nous avons procédé à un examen de la jurisprudence concernant des causes de rupture de la relation d’emploi des cadres, et à des entretiens auprès de conseillers prud’homaux, d’avocats et de délégués syndicaux interrogés sur les cas de rupture de la relation de travail.

Par ailleurs, la question de recherche induisant l’existence d’une tension entre l’allégeance et la formalisation, les thèmes abordés comme l’appréciation ainsi que les théories mobilisées telle la sociologie de la régulation inscrivent notre travail dans une catégorie de travaux en gestion des ressources humaines : le modèle de la « *gestion des contradictions* » (Brabet (coord.), 1993). Ce modèle critique de la gestion des ressources humaines ne cherche pas à occulter les tensions et les ambivalences mais, au contraire, tente de les accepter afin de mieux les appréhender pour la recherche et pour l’action.

La rationalité sur laquelle s’appuyaient les anciens modèles de gestion des ressources humaines, laisse place à la contradiction, à l’incertitude, et à l’acceptation d’un paradigme de la complexité. « *Les dilemmes, les incertitudes et les contradictions ne doivent pas être considérés comme des incidents anecdotiques ou des phénomènes essentiels. Ils doivent être, au contraire, situés explicitement au cœur même d’une GRH repensée.(…) Derrière le modèle de la « gestion des contradictions », on reconnaît la tentative d’accepter la complexité du*

réel. ». (Louart, 1993, p.165). Cette façon d'appréhender les situations en gestion des ressources humaines souligne l'approche interactive présente dans l'ensemble de notre travail.

Ainsi, la prise en compte de la « *gestion des contradictions* » a des répercussions sur notre recherche et explique les choix opérés.

Premièrement, nous avons privilégié un travail d'écoute sur le terrain ainsi qu'une analyse centrée sur le discours. Nous accordons une place centrale au sens que les individus donnent à leurs actes. Notre objectif est d'arriver à appréhender la réalité objective étudiée avec les représentations subjectives des acteurs. Pour cela, notre démarche s'inscrit dans le paradigme compréhensif. En effet, nous nous orientons vers une recherche en GRH qui prend en compte « *le caractère essentiel des interactions et relations entre phénomènes et acteurs, et le développement de modèles construits à partir d'allers-retours entre corps de connaissances et terrains* » (Bournois, Livian, Thomas, 1993, p.231). En outre, dans le processus de recherche choisi, l'acteur est au centre de nos préoccupations : ses représentations et attentes sont aussi importantes que ses actions. C'est pourquoi nous avons également opté pour une méthodologie de recherche qualitative.

Deuxièmement, nous avons eu recours à différentes disciplines connexes à la gestion afin de définir plus précisément notre objet de recherche. La relation d'emploi est un concept fréquemment utilisé en sciences de gestion, pourtant aucune définition précise ne nous semble réellement être donnée. Ainsi, examiner la relation d'emploi des cadres suppose dans un premier temps de répondre aux questions suivantes : qu'est-ce que la relation d'emploi ? Quels sont les composantes de la relation d'emploi ? Il s'agit donc de construire un cadre d'analyse de la relation d'emploi en gestion. C'est ce que nous tenterons de faire dans ce travail.

Nous pensons que l'apport d'autres disciplines à notre travail ouvre des opportunités de meilleure compréhension des problèmes. A l'instar de Bournois, Livian, et Thomas (1993), nous estimons qu'une recherche en GRH doit inclure une articulation entre des disciplines du management et des sciences sociales différentes. Pour l'ensemble des auteurs de l'ouvrage *Repenser la Gestion des Ressources Humaines* , le champ de recherche en GRH est défini comme « *une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de*

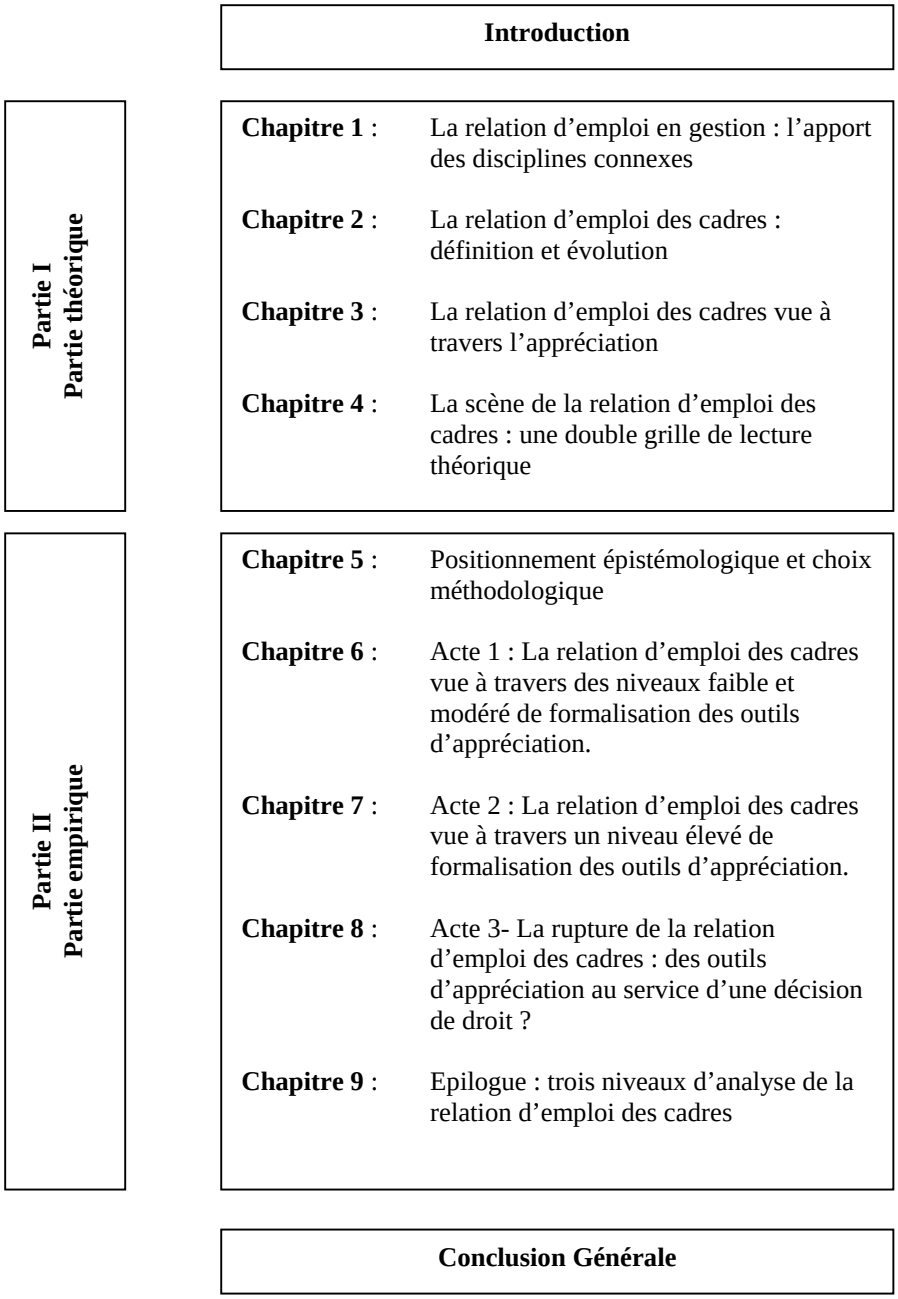
résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations. » (Bournois, Livian, Thomas, 1993, p.224).

Troisièmement, nous nous inscrivons dans une perspective de recherche multi-acteurs c'est-à-dire que notre travail regroupe les points de vue d'acteurs sociaux différents. Il s'agit, selon Bournois, Livian, Thomas (1993) de traiter les situations de gestion non seulement du point de vue des DRH mais également des directions générales, de la ligne hiérarchique, des salariés de différentes catégories professionnelles, des partenaires sociaux telles que les instances syndicales, des pouvoirs publics et institutions publiques (APEC, conseil des Prud'hommes…), des consultants. Ainsi, nous avons privilégié cette variété des points de vue en intégrant dans notre échantillon : les responsables RH, les cadres opérationnels, les cadres hiérarchiques, les partenaires sociaux, les institutions publiques. Incorporer une pluralité de regards c'est « *respecter le jeu des acteurs, c'est aussi cesser de ne centrer la recherche que sur les actions programmées par le management pour prendre en compte les régulations autonomes, les jeux créateurs (ou destructeurs) non programmés, et peut-être non programmables* » (Bournois, Livian, Thomas, 1993, p.217).

Plan de la thèse

Pour tenter d'adresser au mieux les questions de recherche précédemment présentées, nous avons découpé notre travail de thèse en neuf chapitres. Afin de permettre d'avoir un aperçu rapide de notre plan général, nous le présentons sous forme de synoptique dans la figure suivante (Figure 2).

Figure 2 : Plan général de la thèse



Les quatre premiers chapitres constituent la première partie de revue de la littérature et les cinq suivants la partie recherche terrain.

Le premier chapitre est consacré à un travail de définition de la relation d'emploi en gestion à travers trois disciplines connexes. Le deuxième chapitre s'intéresse à la population des cadres, plus spécifiquement nous dégageons d'une part les principales caractéristiques des cadres, d'autre part une analyse historique de l'évolution de leur rôle en France dans les entreprises est réalisée. Le troisième chapitre vise à souligner la spécificité de l'appréciation

des cadres. Enfin dans le quatrième chapitre nous mettons en évidence le cadre théorique qui nous sert de grille de lecture pour notre recherche terrain. Ainsi, nous présentons la théorie des contrats psychologiques et la sociologie de la régulation. Pour clore ce chapitre, nous précisons notre problématique générale par des questions de recherche.

La deuxième partie est consacrée à la présentation de nos résultats et à leur analyse. Le chapitre cinq précise la position épistémologique retenue ainsi que la méthodologie adoptée. Les chapitres six et sept rendent compte de notre recherche terrain réalisée auprès des entreprises sur l'existence de pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats. Différents degrés de formalisation de l'appréciation sont à distinguer : dans le chapitre six une description des niveaux de formalisation de l'appréciation faible et modéré est présentée ; dans le chapitre sept nous insistons sur les entreprises ayant un niveau de formalisation de l'appréciation important. Le chapitre huit est consacré à notre deuxième recherche terrain consistant en une analyse de la relation d'emploi des cadres à travers le contentieux prud'homal. Pour terminer, le chapitre neuf offre une synthèse et une discussion de nos résultats au regard des théories mobilisées.

L'ensemble des chapitres est structuré de manière identique avec :

- un préambule introductif annonçant le thème du chapitre sous la forme d'un encadré,
- le corps du chapitre organisé en sections,
- et, enfin, une synthèse des points-clés du chapitre.

Chapitre 1 -La relation d'emploi en gestion: l'apport des disciplines connexes

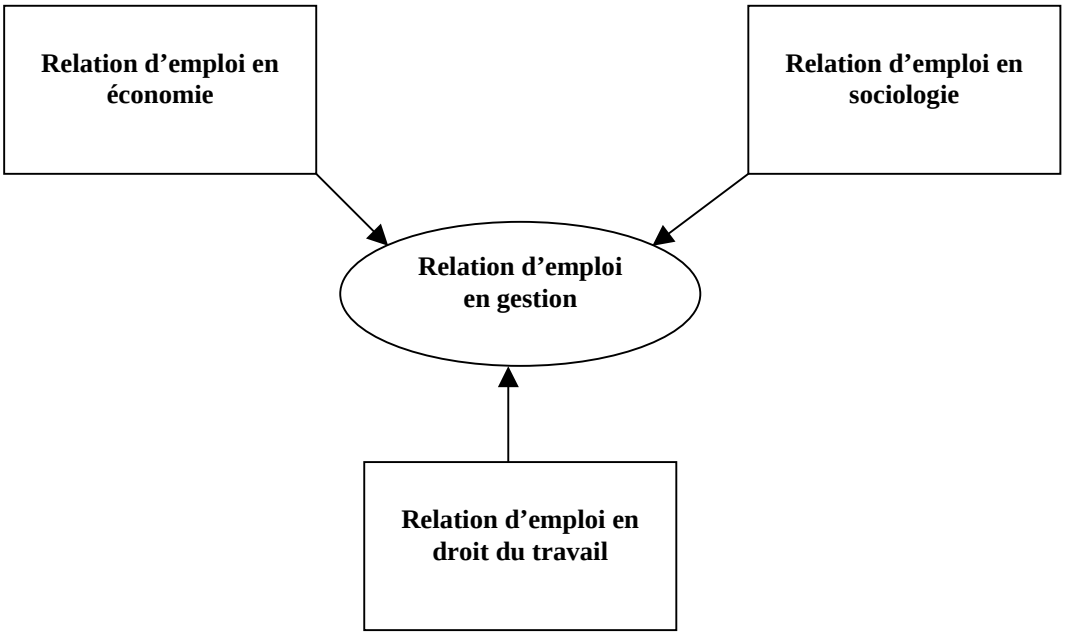
Dans la littérature en gestion, la relation qui unit l'employeur et le salarié est désignée par différents termes : relation de travail, rapport salarial, relations professionnelles, contrat psychologique (Livian, 2000). Il apparaît que dans de nombreux ouvrages de gestion des ressources humaines, la notion de relation d'emploi est très souvent utilisée et citée sans que les auteurs ne donnent de définition précise.

L'objet de ce premier chapitre est d'esquisser une définition de la relation d'emploi en gestion. Pour cela, nous avons choisi d'examiner les apports de différentes disciplines. Trois approches ont été retenues : l'économie, la sociologie et le droit du travail.

La relation entre l'employeur et le salarié est l'objet de beaucoup d'attention notamment en gestion des ressources humaines. Or, les sciences de gestion ne semblent pas, à notre connaissance, fournir une définition précise de ce qu'est la relation d'emploi. Plusieurs disciplines comme l'économie, la sociologie et le droit se sont intéressées à cette notion mais, elles vont lui attribuer un vocable différent. Ces approches vont permettre d'une part de clarifier la terminologie utilisée et d'autre part de caractériser et de comprendre le fonctionnement des relations d'emplois.

Il nous faut donc emprunter aux autres disciplines la manière dont elles caractérisent ce concept afin d'éclaircir la notion de relation d'emploi en gestion, comme l'illustre la figure ci-dessous (Figure 3). L'objet de cette partie est d'examiner successivement le concept de relation d'emploi à travers des analyses économiques dans une première partie (1), puis des analyses sociologiques dans une deuxième partie (2) et des analyses juridiques dans une dernière partie (3). Ceci nous conduira à proposer une première formulation du concept de relation d'emploi en gestion.

Figure 3 : La relation d'emploi en sciences de gestion : l'apport de trois disciplines connexes



1 Relation d'emploi et économie

Depuis très longtemps, les économistes dont _Adam Smith_ se sont toujours intéressés à la notion de travail. L'économie du travail s'est développée aux Etats-Unis dans les années 1940, 1950 et dans les années 1970 en France. Différents paradigmes coexistent en économie du travail : le paradigme néoclassique mettant l'accent sur le prix et le marché concurrentiel, et le paradigme institutionnaliste s'intéressant davantage aux règles et à la hiérarchie. Les économistes du travail s'intéressent aux différentes formes de régulation de l'activité économique et marchande (D'Arcimoles, 1993). En s'appuyant sur l'hypothèse de rationalité limitée de Simon (1951), ils partent du postulat que le contrat de travail est incomplet. Ils vont alors proposer des modèles permettant de limiter cette incomplétude. Parmi les différents modèles existants, nous avons choisi d'en retenir trois. En effet, ces paradigmes sont intéressants car ils intègrent, selon nous, des logiques relatives aux notions de contrats, d'institutions, de règles, d'accords peu ou prou explicites.

Dans cette partie, nous allons voir successivement : la théorie des coûts de transaction (1-1), la théorie de la régulation (1-2) et la théorie des conventions (1-3).

1.1 La théorie des coûts de transaction

Tout d'abord, les travaux de Coase (1937) montrent l'existence de deux formes de coordination des activités : le marché et la firme. Sur le marché, la coopération entre agents économiques va se faire par le système de prix (mécanisme de la main invisible) ; dans la firme, la coopération se réalise par l'intermédiaire de l'autorité, par la hiérarchie. Coase (1937) suggère de substituer la coordination de la firme au marché car selon lui la coordination sur le marché est porteuse de coûts (moyens et temps pour rechercher l'information). La firme apparaît alors comme une forme de coordination des activités des individus par l'intermédiaire d'une structure hiérarchique. Coase (1937) commence dès lors à esquisser les premières bases de la théorie des coûts de transaction reprise et développée plus tardivement par Williamson (1975).

Par la suite, Williamson dans les années 1970 va développer la théorie des coûts de transaction. Pour cela, il est influencé par divers travaux dont ceux de Simon (1951) sur la rationalité limitée, de Arrow (1968) sur l'importance de l'information, et de Chandler (1962)

sur les innovations organisationnelles. Il s'intéresse également au droit pour l'analyse des contrats. Williamson (1975) va partir de deux hypothèses démontrées par Simon (1951) :

- le principe de rationalité limitée : les capacités et connaissances des individus sont limitées, donc l'incomplétude des contrats est alors inévitable. En effet, les agents ne peuvent pas prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités qui agiront sur les résultats de leurs transactions[13] ;
- le principe d'opportunisme dans un contexte d'information imparfaite. L'agent économique recherche son intérêt personnel en recourant à la ruse et à la tricherie. La possibilité de comportements opportunistes augmente les coûts de transactions.

Williamson (1975) propose différents types de contrats

- Le contrat « classique » caractérisé par une transaction ponctuelle, où l'objet de l'échange est parfaitement délimité et toutes les éventualités sont prévues.
- Le contrat « néoclassique » concerne les relations de plus long-terme où les éventualités et les adaptations ne sont pas prévues. Il y a donc une possibilité de développement de comportements opportunistes avec, dans ce type de contrat, un recours à l'arbitrage avec un tiers en cas de conflit. Le contrat est ici flexible et incomplet.
- Le contrat « personnalisé » apparaît quand la durée et la complexité des liens entre les parties deviennent très importantes. Des normes vont davantage régler les rapports entre les parties que l'accord initial.

La théorie des coûts de transaction de Williamson (1975) met en évidence l'existence de comportements opportunistes dus à l'incertitude du marché du travail. Il y a donc une absence d'honnêteté de la part des individus, pour Williamson (1975, p.26) c'est « *la recherche de l'intérêt personnel par la ruse* »[14]. L'opportunisme s'oppose donc à la confiance. La relation d'emploi est alors *« porteuse de coûts de transactions* ». En raison de l'imperfection de l'information, l'organisation doit prévenir les comportements individualistes et calculateurs. Williamson (1985) considère que le moyen pour résoudre l'incertitude et la menace pesant sur l'échange est l'autorité, ce qui revient à instrumenter la relation d'emploi. Néanmoins, Baudry (1994) estime que le contrôle peut être une procédure coûteuse. Afin de réduire cette

[13] "*… the worker has no assurance that the employer will consider anything but his own profit in deciding what he will ask the worker to do*" (Simon, 1951, p.302).
[14] Traduit par nous : "…*self-interest seeking with guile*…" in Williamson (1975, p.26).

incertitude il propose, à l'instar de Reynaud B. (2004), d'examiner la confiance entre les cocontractants.

La théorie des coûts de transaction s'inscrit dans une vision contractuelle de la firme. La firme étant représentée comme « *un système de contrats, de forme spécifique, entre agents économiques individuels* » (Coriat, Weinstein, 1995, p.70). L'économie des transactions vise à « *rendre compte des interactions dynamiques entre les comportements dans le cadre de formes contractuelles spécifiées* » (Coriat, Weinstein, 1995, p.71). Elle peut alors rendre compte de deux conceptions de la firme : une conception où la firme est un système de contrats libres entre agents économiques égaux (approche néoclassique), et une conception où l'accent est mis sur la hiérarchie et l'importance de l'autorité comme fondements de la firme. Ce dernier point de vue était celui adopté par Coase (1937) et initialement par Williamson (1975), qui s'est finalement orienté vers une conception néoclassique de la firme.

Intéressons-nous à présent à la théorie de la régulation.

1.2 La théorie de la régulation

Les régulationnistes cherchent à expliquer le passage d'un marché dominé par la croissance d'après-guerre à la crise des années 1970. Les travaux des régulationnistes se sont développés dans les années 1970 en France, et portent sur l'évolution et la métamorphose de la firme fordienne (Boyer, 1986 ; Boyer, Saillard, 2002).

Pour les régulationnistes l'organisation doit être entendue comme « *l'ensemble des règles et protocoles relatifs aux modes conjoints de division et de coordination des tâches en général, impliquant la prise en compte des relations de hiérarchie et d'autorité* » (Coriat, Weinstein, 1995, p.182). L'entreprise est une institution car c'est un lieu de contractualisation comprenant à la fois les contrats explicites et négociés mais également les contrats implicites et les conventions. L'entreprise est alors « *pensée comme le lieu d'expression d'un ensemble de compromis dont une partie est explicitement négociée* » (Coriat, Weinstein, 1995, p.182). Elle est l'expression d'un système juridique et institutionnel, elle est aussi autonome dans la mesure où des règles et normes spécifiques sont produites. L'entreprise est donc le lieu où va s'affirmer une relation d'emploi socialement déterminée, « *la relation d'emploi étant définie comme l'aspect microéconomique du concept de rapport salarial* » (Coriat, Weinstein, 1995, p.183). Le rapport salarial, qui selon la logique régulationniste se situe à un niveau d'analyse

plutôt macro-économique, se définit par la « *complémentarité des institutions qui encadrent le contrat de travail et leur compatibilité avec le mode de régulation en vigueur* » (Boyer, 2002, p.106).

Ainsi, Boyer (1986) met en évidence cinq éléments constitutifs du rapport salarial :

- le type de moyens de production
- la division sociale et technique du travail
- les modalités de mobilisation et d'attachement des salariés à l'entreprise
- les déterminants du réseau salarial (direct et indirect)
- le mode de vie des salariés.

En étudiant le système d'emploi, Bertrand (2002) souligne que les nouvelles formes d'organisation émergentes (souples, flexibles, décentralisées…) tendent à diversifier les formes de la relation d'emploi. Lors de la phase du fordisme, la relation d'emploi était stable et uniforme, aujourd'hui cette relation s'étend sur un « *spectre très large et continu, allant du contrat salarial au contrat commercial. Mais le nouveau mode de gestion du premier (évaluation des résultats) tend à le rapprocher partiellement du second (du contrat de moyens au contrat de résultats), tandis que le contenu du second (contrat commercial) intègre de plus en plus souvent des coordinations de moyens*. » (Bertrand, 2002, p.132).

De plus, selon Gazier (1991, p.300) la relation d'emploi est définie comme « *l'ensemble des conditions d'échange, d'usage et de reproduction de la force de travail* ». Elle fait donc référence à l'ensemble des dispositifs économiques, sociaux et institutionnels régissant la vie des salariés et leur insertion productive. Ainsi, « *les dimensions institutionnelle et juridique sont constitutives des relations de travail contemporaines, et c'est à travers elles que se nouent les transactions marchandes et les interactions collectives* » (Gazier, 1991, p.293).

Les régulationnistes ont donc une vision de la firme en tant qu'institution. En effet, la firme est l'expression d'un système juridique composé de règles qui lui sont extérieures. Mais la firme est aussi le lieu « *d'une production institutionnelle spécifique : dans son mode de fonctionnement ordinaire, la firme génère des contrats et des règles, qui viennent à leur tour nourrir et modifier le système juridique plus global duquel la firme agit* » (Coriat, Weinstein, 1995, p.183).

En résumé pour les régulationnistes la relation d'emploi est insérée dans un cadre institutionnel comprenant des lois et des règles la régissant. Ce cadre s'applique à l'ensemble des salariés, il est collectif. Les régulationnistes utilisent la terminologie « *rapport salarial* » au lieu de relation d'emploi.

Examinons maintenant la théorie des conventions.

1.3 La théorie des conventions

Le courant de pensée de l'école des conventions est né à la fin des années 80 avec des sociologues et économistes (Salais, 1989 ; Boltanski, Thevenot, 1991) qui proposent un modèle général des relations sociales. La convention occupe une place significative dans cette théorie : « *une convention, c'est un ensemble d'éléments qui, à tout instant, pour les participants à la convention, vont ensemble et sur lesquels, par conséquent, ils partagent un commun accord. Une convention est un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi. C'est par là même qu'une convention est efficace »* (Salais, 1989, p.213). Les logiques d'accord et de coordination sont très prégnantes dans cette théorie. L'incertitude du contrat de travail est un point de départ fondamental. L'entreprise, par l'intermédiaire d'un système de règles, va mesurer l'effort qu'elle attend des salariés.

Les travaux de Gomez (1994) nous aident à comprendre la théorie des conventions. L'échange d'informations entre les acteurs économiques ne se fait pas de manière totalement transparente. En effet, il y a incertitude (Orléan, 1989) car les individus n'ont pas forcément d'éléments leur permettant d'évaluer une situation future et donc de prendre une décision. De plus, la décision présente que les individus sont amenés à prendre doit avoir le même sens dans le futur. Ainsi, l'individu est inséparable du système de règles dans lequel il va évoluer et qui va donner du sens à ses choix, « *chacun est lié à chacun, non par l'information, mais par la nécessité de devoir souscrire aux mêmes règles communes* » (Gomez, 1997, p.67). La convention est un système de règles dans lequel les individus vont se situer lorsqu'ils doivent faire un choix. Ce qui va donner du sens aux choix, c'est que la convention de référence est la même pour tous ceux qui la partagent. En situation d'incertitude, l'individu va réagir en procédant à du mimétisme rationnel, c'est-à-dire il va se référer aux représentations qu'il a des comportements des autres supposés agir selon un système de règles commun et partagé. Selon Gomez (1997, p.68) « *une convention ne peut être considérée comme une construction*

ex nihilo. Elle est le résultat des comportements des individus qui l'acceptent parce qu'ils sont convaincus que les autres l'acceptent ».

A titre d'illustration, Defélix (2001) s'est attaché à examiner l'introduction et l'évolution d'un système d'appréciation dans une grande entreprise française de service public, à l'aide de la grille des conventions. En effet, la mise en place d'un nouvel outil de gestion permet d'appréhender les conventions existantes, et de « *saisir la manière dont les membres d'une organisation perçoivent un outil de gestion et en façonnent la réalité* » (Defélix, 2001, p.20). Les changements apportés par l'introduction d'un nouveau système de gestion ainsi que les perceptions des acteurs concernés soulignent l'adéquation ou non avec les conventions en place.

En résumé, la convention fait référence à un système cognitif d'attentes réciproques qui génère une représentation collective permettant une coordination des activités.

L'étude des paradigmes en économie fait ressortir trois points : tout d'abord les principes de rationalité limitée et d'incomplétude du contrat de travail ; ensuite, la relation d'emploi comporte à la fois des aspects micro-économiques (contrats individuels, prise en compte des comportements opportunistes) et des aspects macro-économiques (règles, institutions, conventions) qui rendent compte des dimensions individuelle et collective de la relation d'emploi ; enfin, l'existence, au-delà des règles et procédures formelles, d'un processus cognitif d'attentes réciproques qui façonne des représentations collectives communes.

Ainsi de l'analyse classique à l'analyse institutionnaliste il y a eu une évolution : d'une part, l'incertitude et l'information imparfaite sont admises ; d'autre part le fait organisationnel est reconnu et accepté.

Voyons maintenant comment la sociologie définit la relation d'emploi.

2 Relation d'emploi et sociologie

Des sociologues se sont également intéressés à la relation d'emploi. Parmi ces auteurs, d'aucuns examinent le contenu de la relation d'emploi à travers le concept de confiance (Paradeise, Porcher, 1990 ; Bernoux, 1997) tandis que d'autres critiquent ce même concept en montrant ses limites (Aubert, De Gaulejac, 1991 ; Courpasson, 1996, 2000). Par ailleurs,

certains ont préféré analyser l'évolution de la régulation de la relation d'emploi (Bélanger, Thuderoz, 1998).

Trois raisons expliquent notre choix pour ces analyses. Tout d'abord, les évolutions de la relation salariale sont intégrées dans une analyse plus globale de compréhension des mutations du salariat. Ensuite, un rôle important est accordé à la notion de confiance comme faisant partie intégrante de la relation d'emploi. Enfin, la confiance est certes un élément nécessaire à la réussite de la relation d'emploi, mais non suffisant. Un regard critique permet d'adopter des approches faisant référence au pouvoir et à des éléments plus psychiques.

Nous verrons dans cette partie tout d'abord l'importance du rôle de la confiance (2-1), puis nous en montrerons les limites (2-2), et enfin l'évolution des formes de régulation sociale qui encadrent la relation d'emploi sera envisagée (2-3).

2.1 La confiance dans la relation d'emploi

Bernoux (1997) part du constat que dans les approches sociologiques de l'organisation, le thème de la confiance est très peu développé voire absent. Or, la structuration des organisations passe par la confiance qui permet d'appréhender les processus de construction de la coopération. Ainsi, selon Bernoux (1997, p.357) « *si l'entreprise est un système de coopération, celle-ci ne s'institue pas seulement à travers des relations de pouvoir, mais dans les raisons de l'acceptation de la coopération qui rendent possible l'action collective* ».

Selon Paradeise et Porcher (1990, p.8), la confiance est « *ce qui rend possible le contrat* ». En effet, le contrat de travail au moment de sa signature présuppose un « *pari* » entre employeur et salarié sur « *la qualité de l'expertise et de la mobilisation du travailleur dans son activité future au service de l'entreprise* » (Paradeise, Porcher, 1990, p.8). Pour la réalisation des opérations futures, l'employeur désigne le salarié qu'il estime être compétent, et qui a été choisi selon des méthodes d'évaluation appropriées pour ce poste. Il y a un pari implicite sur ce salarié, une confiance lui est faite. La confiance est donc inhérente au contrat de travail (Paradeise, Porcher, 1990).

La relation salariale se définit comme un rapport de subordination où l'incertitude règne. Bouffartigue (1999) utilise le terme de « *salariat de confiance* » lorsqu'il parle des cadres. Car les cadres relèvent, comme les autres salariés, malgré l'autonomie et les

responsabilités qui leur sont conférées, d'une relation de subordination. Ils mettent leurs aptitudes et compétences à la disposition de leurs employeurs. En outre, Paradeise et Porcher (1990, p.8) estiment que « *l'incomplétude est source d'incertitude sur l'efficacité des obligations inscrites au contrat* ». Le contrat de travail ne peut revêtir à lui seul la totalité de la relation d'emploi. Cette dernière s'établit dans la durée, et l'évolution de l'activité du salarié est affectée par celle de l'environnement professionnel. Il y a donc une imprévisibilité des comportements. Dans un contexte d'incertitude et d'incomplétude, la place des négociations semble alors importante.

Ainsi, le contrat de travail est sociologiquement un « *échange implicite de promesses* » selon Paradeise et Porcher (1990, p.9) : « *du côté du salarié, la promesse de mettre effectivement en œuvre les compétences que lui reconnaît l'employeur ; du côté de l'employeur, la promesse de rétribuer effectivement le salarié selon la coutume propre à l'activité* ». Lorsque les signaux fondant l'équilibre par la congruence des attentes mutuelles sont déstabilisés, alors la question de la confiance est remise en cause. Dans le cas contraire, le problème de la confiance ne se pose pas. Les facteurs ayant provoqué cette distorsion concernent l'ensemble des modifications conjoncturelles et structurelles touchant la main d'œuvre (volume), la division du travail, les lignes de carrière, les pratiques d'évaluation.

En résumé, la confiance offre une réponse intéressante à l'incomplétude et à l'incertitude du contrat du travail. Nous reconnaissons que cette notion est centrale pour caractériser la relation d'emploi des cadres. Toutefois, ces travaux présentent, selon nous, des limites car ils n'incorporent pas suffisamment les dimensions liées au pouvoir et au contrôle, de même que certains aspects psychiques et symboliques.

Après avoir analysé le rôle de la confiance dans la relation d'emploi, nous allons à présent examiner la position critique adoptée par quelques sociologues.

2.2 Les limites de la notion de confiance dans la relation d'emploi

Certains auteurs pensent que la confiance est un concept inadapté et insuffisant pour rendre compte des relations d'emploi. Nous allons, dans cette sous-partie, nous pencher sur ces courants de pensées.

Nous verrons successivement les travaux de Crozier et Friedberg (1977) sur le rôle de l'acteur et le pouvoir, puis ceux de Courpasson (1996, 2000) sur le concept de domination,

et enfin les analyses de Aubert et De Gaulejac (1991) intégrant des dimensions plus symboliques et psychiques de la relation d'emploi.

L'acteur opportuniste et le pouvoir

Selon Crozier et Friedberg (1977), les organisations ne sont pas des données naturelles qui surgiraient de façon spontanée. Elles sont des solutions créées et inventées par des acteurs autonomes, avec leurs propres ressources et capacités, pour résoudre certains problèmes. Les organisations sont un artefact humain dans la mesure où le phénomène organisationnel est autonome et artificiel.

Ainsi, une organisation est composée d'acteurs autonomes qui jouissent d'une marge de liberté et qui sont capables de calcul et de manipulation. Elle est « *le royaume des relations de pouvoir, d'influence, du marchandage, et du calcul* » (Crozier, Friedberg, 1977, p.45).

L'acteur peut être un individu ou un groupe d'individus ayant des buts communs, mais qui ne sont pas forcément les mêmes que ceux de l'organisation. Les comportements stratégiques des individus sont l'expression de la mise en œuvre d'une liberté qui « *traduit un choix*[15] *à travers lequel l'acteur se saisit des opportunités qui s'offrent à lui dans le cadre des contraintes qui sont les siennes.* » (Crozier, Friedberg, 1977, p.46). En effet, l'organisation doit être entendue comme un ensemble de contraintes (liées aux exigences du marché, aux contraintes économiques, …). Toutefois, il n'est pas possible de contrôler et de réguler l'ensemble des comportements individuels. Ainsi, il existe une part irréductible d'imprévisibilité qui va constituer des zones d'incertitudes. Ces zones représentent des marges de liberté que l'acteur va peu ou prou chercher à maîtriser, en fonction de ses enjeux et de ses capacités[16], et qui vont lui permettre d'agir et d'exercer du pouvoir.

Crozier et Friedberg (1977) montrent que dans les organisations il existe certaines situations-types qui sont sources d'incertitude et qui vont en tant que telles générer et créer du pouvoir. Ces situations-types concernent : la détention d'une compétence particulière ; la maîtrise (en partie) des rapports entre l'organisation et son environnement (la position du

[15] Crozier et Friedberg (1977) précisent que même la passivité est le résultat d'un choix.

[16] Crozier et Friedberg (1977) partent du postulat de rationalité limitée (Simon, 1951). La rationalité est limitée par rapport à des éléments contextuels (incertitude, urgence, complexité, rôle et divergence des objectifs), et des éléments de nature individuelle (capacités cognitives, dispositions sociales, émotions). De ce fait, un acteur va se déterminer par rapport aux opportunités qu'il va distinguer dans une situation, et par rapport à sa capacité à s'en saisir. Il va donc agir à travers le prisme de sa rationalité limitée.

« *marginal-sécant* »)[17] ; la maîtrise de la communication et des informations (la manière de transmettre les informations « … *(avec plus ou moins de retard, de façon plus ou moins filtrée ou « maquillée » etc.) affectera profondément la capacité d'action du destinataire*. » (Crozier, Friedberg, 1977, p.87)); et l'utilisation des règles organisationnelles**.**

Une organisation ne contraint jamais complètement un acteur. Celui-ci dispose toujours d'une marge de liberté et de négociation. Grâce à cette marge de liberté, qui représente une source d'incertitude pour ses partenaires, chaque acteur va disposer d'un pouvoir sur les autres. Selon Crozier et Friedberg (1977, p.91) « *son comportement pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses « gains », à travers sa participation à l'organisation*. ».

Intéressons-nous maintenant à la manière dont l'organisation peut être perçue comme un espace de domination des individus.

Contrainte souple et domination

Dans une perspective plus critique, Courpasson (1996, 2000) s'intéresse à la transformation des modes de gouvernement des entreprises. Ainsi le contrôle fordien, fondé sur un accord explicite entre l'employeur et le salarié avec comme élément central la rémunération et la « *normalisation des procédures opératoires* », semble céder la place à un « *contrôle social individualisé des comportements, de l'engagement et de la loyauté dans l'organisation* » (Courpasson, 1996, p.4). Ce changement est particulièrement visible pour les cadres.

Dans les années 1980 et 1990 il y avait une rhétorique managériale autour des notions de culture et de confiance. Or, aujourd'hui « *les organisations « redécouvrent » les vertus du contrôle social et de la contrainte légitime comme mode de mobilisation « violent » des populations* » (Courpasson, 1996, p.21). La confiance repose selon Courpasson (1996, p.10) « *de plus en plus sur le test quotidien de l'engagement et du sacrifice de l'autonomie réelle ; elle s'appuie également sur des modèles de gestion dualistes et simples, instrumentés par des critères de jugement peu nombreux, subjectifs mais convaincants* ».

[17] Celui qui maîtrise le réseau interne à l'entreprise et le réseau de l'environnement est appelé le « *marginal-sécant* » car il va jouir d'une position stratégique d'intermédiaire. Cette position particulière peut lui donner la possibilité d'agrandir sa zone de pouvoir. (Crozier-Friedberg, 1977, p.86).

Le point de vue de Courpasson (1996, p.5) est de montrer que « *l'activité principale du management des organisations (…) est une activité de légitimation des décisions* » ; et la légitimité managériale semble de plus en plus appuyée sur des instrumentations de gestion du contrôle comme l'évaluation des performances. Il recourt à la notion « d'action managériale » qui correspond à « *l'ensemble des opérations qui visent à construire des outils de gestion, autrement dit à rendre irréversibles et objectives des représentations dominantes de la gestion (comme la rentabilité, la flexibilité, la compétence…* » (Courpasson, 1996, p.6). La nouvelle régulation qui se construit va permettre « *d'objectiver et justifier des modes de gouvernement de plus en plus fondés sur des dimensions de jugement, de subjectivité et de contrôle social* » (Courpasson, 1996, p.6).

Cette nouvelle forme de régulation des organisations met en exergue non seulement un glissement des formes de contrôle organisationnel, mais aussi une légitimité du gouvernement de l'organisation assise sur la notion de contrainte de marché.

Après avoir examiné les notions de pouvoir et de contrôle dans la relation d'emploi, nous allons maintenant aborder des dimensions plus symboliques et plus psychiques.

Les apports du « système managinaire »

Aubert et De Gaulejac (1991), toujours dans une perspective critique, développent un autre regard sur l'évolution des modes de gouvernement des entreprises. En effet, la relation d'emploi est observée à travers ce que les auteurs ont qualifié de « *système managinaire* » (Aubert, de Gaulejac, 1991). Avec cette nouvelle logique, la réussite de l'individu et celle de l'entreprise ne doivent constituer qu'une seule et unique réussite. Le système « managinaire » est « *ce processus de canalisation de l'énergie psychique et de réalisation d'une symbiose fusionnelle individus/organisation que nous appelons « système managinaire »* » (Aubert, De Gaulejac, 1991, p.58).

Les principales évolutions caractérisant le « *système managinaire* » sont les suivantes :

- du quantitatif vers le qualitatif : d'une logique de productivité des machines vers une logique de productivité du travail mental ;
- de la stimulation à l'adhésion : la stimulation correspond à l'incitation en vue d'obtenir une réponse attendue des individus ; alors que l'adhésion consiste à renforcer la participation volontaire des individus aux résultats de l'entreprise (par l'actionnariat, les chartes d'entreprise, des valeurs affichées).

- Du contrôle externe au contrôle interne : du contrôle répressif du type « faire-faire » à un auto-contrôle du type « faire-vouloir » il s'agit d'un contrôle plus soft.
- La mise en place d'une logique gagnant-gagnant et du toujours plus : dans la logique donnant-donnant il y avait des gagnants et des perdants, maintenant avec la logique gagnant-gagnant il n'y a que des gagnants avec une quête à l'excellence qui est sans limites.
- Du stress à l'angoisse : dans la logique précédente le stress était par exemple le fait de ne pas avoir son quota alors que l'angoisse est assortie à l'incertitude, à la difficulté de mesurer ce qu'est la réussite et ce de façon objective.

Ce système conduit à mettre en œuvre une logique d'excellence. L'excellence n'est pas qu'une valeur mais c'est la valeur suprême signifiant être à un niveau exceptionnel. Elle traduit les normes de la société actuelle où tout va toujours plus vite ; les exigences sont à court-terme, c'est le culte de l'urgence (Aubert, 2003)[18], de la réussite et de la performance (Ehrenberg, 1991). Pendant longtemps, il était important de se distinguer sur la durée et dans le temps mais, avec l'excellence ce qui compte c'est la performance d'un instant. L'excellence est éphémère car il est toujours possible de faire mieux et en moins de temps. Ainsi, « *exceller c'est donc l'emporter sur les autres avec la précarité que cela comporte, mais c'est aussi l'emporter sur soi-même* » (Aubert, De Gaulejac, 1991, p.74). Dans cette quête de l'excellence il y a quatre règles :

- La loi du « *transfert motivationnel* » : le manager doit être en mesure de sublimer et de transmettre sa passion il doit être un exemple aux yeux de ses collaborateurs
- La « *pression d'enjeu* » : les demandes et exigences du travail doivent être adaptées aux capacités des individus
- La « *ré-compensation performante* » : afin de maintenir la motivation des collaborateurs il convient de valoriser systématiquement les efforts réalisés, « *la motivation repose ici essentiellement sur la sollicitation narcissique* » (Aubert, De Gaulejac, 1991, p.74).
- La « *sanction des « hors-jeux »* » : sanctionner de manière forte ceux qui ne veulent pas accepter et jouer les règles du jeu.

[18]Voir également « Au boulot le chrono s'emballe », *Liaisons Sociales Magazine*, janvier, n°48, pp. 12-21.

Avec le système « *managinaire* », il s'agit moins d'obtenir « *la soumission docile que l'adhésion volontaire* » (Aubert, De Gaulejac, 1991, p.110). Afin de permettre cette adhésion volontaire, deux mécanismes vont intervenir.

D'une part, l'adhésion au système « *managinaire* » va se faire par « *l'obéissance interne par introjection des valeurs de l'entreprise* » (Aubert, De Gaulejac, 1991, p.121).

D'autre part, il s'agit d'instaurer des dispositifs consistant à mettre l'individu sous tension afin qu'il « *entre véritablement dans un processus dynamique où il va mobiliser toute son énergie psychique au service du système auquel il adhère et la canaliser dans le sens voulu et suscité par l'organisation* » (Aubert, De Gaulejac, 1991, p.121). Ces dispositifs de mise sous tension peuvent être explicites et implicites, mais leur objectif final est de placer les individus en situation de mise en œuvre de l'excellence. Les dispositifs explicites sont par exemple : la formation en interne ; les systèmes d'évaluation et le management par les objectifs… Les dispositifs implicites regroupent des principes tels que : le management par l'implicite où il s'agit de dépasser ce qui a été convenu et ce quelque soit le niveau de l'individu ; le management par la sublimation où il est question de motiver les individus et de les inciter à se dépasser en utilisant la sublimation, c'est-à-dire en valorisant les objectifs à atteindre ; la compétition permanente en interne entre les équipes et/ou entre les individus.

Par ailleurs, le système « *managinaire* » est un système fondé sur le paradoxe. A l'intérieur des entreprises, il existe des injonctions paradoxales telles que « *passion sous surveillance* », « *liberté contrainte* » etc. (Aubert, De Gaulejac, 1991, p.135). Il ne s'agit pas de simples contradictions mais d'injonctions paradoxales dans la mesure où elles se répètent de façons diverses et variées formant ainsi « *un système de double contrainte permanente auquel l'individu ne peut échapper* » (Aubert, De Gaulejac, 1991, p.135). L'individu semble *a priori* amené à vivre des « *situations paradoxantes* » dans les organisations dont il ne peut pas sortir ; or, selon Aubert et De Gaulejac (1991), il peut sortir d'une situation paradoxante en s'y soumettant. L'individu peut essayer de trouver un espace de liberté à travers les contraintes du système mais, pour cela il doit accepter les tensions imposées par ce système.

Les approches critiques précédentes mettent en exergue les limites du rôle de la confiance dans la relation d'emploi. En effet, cette dernière n'apparaît pas être un élément de réponse suffisant à l'incomplétude et à l'incertitude de la relation salariale. Au contraire, d'autres approches conçoivent l'existence de comportements opportunistes, de pouvoir et de contraintes dans la relation d'emploi.

Intéressons-nous à présent à la façon dont certains sociologues appréhendent les transformations du salariat.

2.3 Vers une redéfinition de la relation d'emploi

La sociologie conduit à analyser l'évolution de la relation d'emploi en considérant la place du travail, la nature et les formes de la relation d'emploi.

Pour Erbès-Seguin (1999a), une véritable transformation du travail se met en place avec une redéfinition des contours de l'emploi qui s'esquisse. La sociologie du travail se pose la question de la transformation du salariat, qui correspond, selon Erbès-Seguin (1999a), à la mise à disposition d'une force de travail, sous l'autorité d'un employeur, pendant un certain temps.

Bélanger et Thuderoz (1998) tentent une « *recodifcation* » de la relation d'emploi. Les auteurs évoquent une profonde mutation dans la régulation de la relation d'emploi. En effet, pour eux il s'agit beaucoup plus d'un phénomène de « *recodification* » que d'un phénomène conjoncturel ou transitoire (Bélanger, Thuderoz, 1998, p.469). Ce phénomène porte d'une part sur le processus de régulation sociale c'est-à-dire sur les règles fixant les relations entre les employeurs, les salariés et les représentants de salariés ; et d'autre part sur les enjeux liés aux performances des entreprises, à la gestion de la main d'œuvre…

Le compromis social a évolué passant d'un compromis fondé sur la corrélation entre le travail effectif et le salaire, à un compromis reposant sur la corrélation entre la productivité et l'emploi. Selon Bélanger et Thuderoz (1998, p.473) l'ancien compromis est le compromis fordiste où « *la contribution du salarié à l'activité de production n'était pas un enjeu de négociation*. » L'employeur organisait la production et le travail. Ce compromis social avait les caractéristiques suivantes : un partage strict des rôles et des responsabilités des employeurs et des employés ; une régulation « *clandestine* » et « *conflictuelle* » de l'activité de production (Bélanger, Thuderoz, 1998, p.475). Dans le nouveau compromis social, l'efficience productive devient un objet de régulation sociale. Une nouvelle dynamique de négociation apparaît dans les entreprises. La négociation se fait désormais « *plus souvent de façon continue et en étendant l'espace du compromis à des domaines jusqu'alors réservés à la seule décision de l'employeur* » comme par exemple la gestion des carrières ou la formation (Bélanger, Thuderoz, 1998, p.479). L'accord sur l'emploi ressemble plutôt à un contrat. Cet accord énonce « *un échange, un troc (flexibilité versus emploi) et modifie les*

conditions et les modes de l'action collective » (Bélanger, Thuderoz, 1998, p.483). Les auteurs font une proposition de conceptualisation de ce nouveau compromis.

Il y a un degré élevé « *d'interdépendance des règles de salaire, d'emploi et de travail* » qui caractérise les différents aspects du rapport salarial (Bélanger, Thuderoz, 1998, p.483). Ainsi, le système de relations professionnelles est formé par plusieurs règles : les règles en matière d'emploi (qualification, classification…) ; les règles en matière de travail (les conditions de travail et l'organisation du travail) ; les règles en matière de marché (lien fournisseurs) ; et les règles institutionnelles (négociation collective, représentants du personnel…). Mais dans ce nouveau compromis, les règles de fonctionnement sont moins stables que dans le compromis fordien, il y a encore des phases « *d'expérimentation* » et de « *tâtonnement* », et « ce « *bricolage organisationnel » est en recherche d'une formalisation institutionnelle. L'inadéquation des anciens cadres conventionnels se révèle patente dans nombre d'expérimentations* » (Bélanger, Thuderoz, 1998, p.484). Un exemple d'expérimentation est le contrat d'activité proposé dans le Rapport Boissonnat (1995). Il s'agit de remplacer progressivement le contrat de travail par un contrat d'activité qui inscrirait la relation d'emploi dans un cadre plus large que celui de l'entreprise, et avec d'autres références temporelles. Plus précisément, la principale caractéristique de ce contrat d'activité est « *d'élargir le cadre d'organisation de la relation d'emploi au regard de ses trois principaux éléments constitutifs : son objet, son espace temporel et son champ personnel* » (Rapport Boissonnat, 1995, p.286).

Par ailleurs, le nouveau compromis suppose le développement d'une nouvelle forme de régulation conjointe de l'emploi. La négociation collective, comme le rappellent Bélanger et Thuderoz (1998), est le fait pour les employeurs et les organisations de déterminer ensemble les conditions d'emploi. La négociation collective évolue, et elle s'ouvre à « *un plus grand nombre d'acteurs et aux nouveaux enjeux de la production* » (Bélanger, Thuderoz, 1998, p.488). Désormais, la régulation de l'emploi est plurielle, complexe, elle joue sur l'ensemble du rapport salarial, et elle implique des acteurs ayant différentes rationalités (des dirigeants et des syndicats). Ces derniers, au lieu d'être en opposition radicale comme dans l'ancien compromis, essaient de trouver des manières de s'entendre au sein d'une même entreprise.

Ainsi, les auteurs concluent qu'il ne s'agit pas simplement d'une modification de la relation d'emploi liée à un phénomène conjoncturel, mais il apparaît des transformations profondes et structurelles du salariat et du capitalisme.

En résumé, les analyses en sociologie soulignent que la confiance rend possible l'existence d'une relation d'emploi, et garantit sa continuité. Elle est particulièrement adaptée pour la population des cadres. Toutefois, la confiance ne suffit pas à caractériser la relation d'emploi. D'autres aspects sont à prendre en compte notamment : le pouvoir ; les formes de contrôle souples qui semblent se développer dans les organisations contemporaines ; et les modes de management centrés sur les notions de réussite et d'excellence. Il est également important de resituer la relation d'emploi dans un cadre d'analyse plus large englobant une dimension collective et sociale. La relation d'emploi est influencée par les mutations profondes du salariat et plus généralement du capitalisme.

Après avoir mis en évidence les apports de l'économie et de la sociologie, nous allons dans la partie suivante nous pencher sur le droit du travail.

3 Relation d'emploi et droit du travail

L'objet de cette partie est d'examiner la relation d'emploi des cadres sous l'angle du droit du travail.

Dans une première partie, nous nous intéresserons plus spécifiquement à la notion de contrat de travail (3-1). Dans une deuxième partie, nous verrons de quelle manière les juristes évoquent, à leur tour, le lien entre le contrat de travail et la confiance (3-2). Nous avons opté pour ces analyses car Barreau (1997) souligne que pour les juristes et les sociologues, les notions de contrat et de confiance sont fortement liées. De plus, Reynaud B. (1992) examine le lien entre la règle salariale et la règle juridique. Dans une troisième partie, notre intérêt se portera sur le lien entre le droit du travail et les évolutions des modes de management des salariés, en particulier des cadres (3-3).

3.1 Le contrat de travail, traduction juridique de la relation d'emploi

Dans un premier temps, nous définirons le contrat de travail, puis dans un deuxième temps, nous verrons les évolutions du contrat de travail, face à des formes d'emploi atypiques.

Définition

Le contrat de travail est la traduction juridique du lien qui unit l'employeur au salarié. Dans le code du travail, il n'y a pas de définition légale du contrat de travail. La jurisprudence considère qu'il y a contrat de travail lorsqu'une personne s'engage à exécuter pour le compte et sous la subordination d'une autre personne un travail moyennant rémunération. Trois éléments caractérisent un contrat de travail :

- une prestation de travail : travaux manuels, intellectuels, artistiques réalisés dans différents secteurs professionnels ;
- une contrepartie, la rémunération, qui est un élément nécessaire du contrat de travail, et peu importe que cette contrepartie soit en argent ou en nature, calculée en fonction du temps, du chiffre d'affaires ;
- un lien de subordination juridique qui représente le critère décisif du contrat de travail (Supiot, 1994). La jurisprudence décrit le lien de subordination comme « *l'exécution d'un contrat de travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné* » (Simonneau, 2000, p.200).

Le contrat de travail est soumis aux règles de droit commun des contrats (article L. 121-1 du Code du Travail). Ses conditions de validité dépendent des éléments suivants :

- capacité à contracter : l'employeur peut être une personne physique ou morale, le salarié doit obligatoirement être une personne physique ;
- consentement : il doit être personnel, réciproque et porter sur les éléments essentiels du contrat ;
- cause et objet : le contrat de travail doit reposer sur une cause et un objet licites qui ne soient pas contraire aux bonnes mœurs ni à l'ordre public.

La loi française ne prévoit aucune disposition spéciale concernant la forme du contrat de travail des cadres, sauf pour les contrats à durée déterminée, d'intérim et à temps partiel qui doivent être écrits (Taquet, 1998). Toutefois, une directive européenne du 14 octobre 1991 impose une obligation d'informer par écrit le salarié, des éléments essentiels de la relation de travail. Ces informations concernent l'identité des parties, le lieu du travail, le titre du salarié ou la description du travail, la durée des congés, la rémunération, la durée de travail

journalière ou hebdomadaire. Ces informations peuvent être contenues dans une lettre d'engagement, un contrat de travail, un bulletin de paie.

L'écrit est obligatoire lorsque :

- certaines conventions collectives le prévoient ;
- la loi l'impose à certains types de contrats (par exemple : contrat à durée déterminée, à temps partiel, contrat de travail temporaire, contrat d'apprentissage…).

En outre, le contrat de travail comme tout contrat est créateur d'obligation. En effet « *(…) le salarié s'engage à fournir une prestation de service, l'employeur à verser un salaire ; mais d'autres obligations s'y ajoutent, les unes implicites (….) les autres expressément formulées. La tendance moderne est plutôt au gonflement du contenu du contrat, à la multiplication de ses clauses, dont la licéité peut parfois se discuter* » (Jeammaud, Pélissier, Supiot, 2000, p.144). Les conventions et négociations collectives sont importantes dans la gestion des rapports de travail, toutefois le contrat de travail devient un outil qui semble permettre d'individualiser de plus en plus la relation d'emploi. Pour Erbès-Seguin (1999b) la forme juridique traditionnelle et stable de la relation d'emploi qu'est le contrat de travail, est aujourd'hui au cœur des problèmes posés par la transformation des conditions d'emploi.

Voyons à présent la manière dont l'évolution des formes d'emploi affecte le contrat de travail.

Le contrat de travail à l'épreuve des changements du lien salarial

Le droit du travail semble évoluer parallèlement aux modifications de la relation d'emploi. Nous constatons des désajustements juridiques car les anciens repères fixés par le droit paraissent aujourd'hui remis en question. Par exemple, le cadre temporel dans lequel s'exerçait la relation d'emploi a changé avec la diminution du temps de travail. En outre, il y a eu un accroissement des contrats de travail dont la forme est sensiblement différente de celle du contrat à durée indéterminée classique : c'est le cas des contrats atypiques[19] destinés à lutter contre le chômage et l'exclusion.

A titre d'illustration, Morin (1994) s'intéresse à la manière dont le droit du travail apporte des réponses aux nouvelles formes de gestion de l'emploi qui apparaissent, comme la sous-traitance. Les relations de sous-traitance correspondent à « *de nouvelles relations salariales qui participent au double mouvement de flexibilité de l'outil de la production et de*

[19] Contrat à durée déterminée, contrat à temps partiel, intérim…

flexibilité de l'emploi » (Morin, 1994, p. 23). Or, la sous-traitance apparaît comme une nouvelle forme de gestion de l'emploi difficile à apprécier d'un point de vue juridique. Elle trouve difficilement une place à l'intérieur de l'opposition classique existante, entre d'un côté le travail subordonné (le contrat de travail) et de l'autre le travail indépendant (contrat d'entreprise).

Par ailleurs, face à l'incertitude du marché du travail, le contrat de travail semble se négocier de plus en plus de façon formelle. Par exemple le contrat de travail de certains cadres dirigeants comprend des clauses appelées " *golden -parachutes* " dont l'objectif est de prévoir des indemnités de départ, d'un montant en général élevé. Aux Etats-Unis, ces clauses sont fréquentes, le contrat de travail est très formalisé et se conclut souvent avec un avocat.

Pendant longtemps en France, le contrat de travail n'a pas fait l'objet de recherche approfondie notamment de la part des juristes. En effet, le contrat de travail était plutôt considéré comme un « *pseudo-contrat ouvrant certains droits pour le salarié plutôt que déclenchant des obligations réciproques pour les deux cocontractants* » (Bernardi et al., 2003, p.19).

Or, il semblerait que depuis les années 1980, le contrat de travail prend une place de plus en plus importante dans les relations de travail. Certains auteurs n'hésitent pas à évoquer l'existence d'un « *renouveau* » du contrat de travail (Lyon-Caen A., 1988 ; Jeammaud, 1989 ; Waquet, 1999). Selon A.Lyon-Caen (1988) trois facteurs expliquent le renforcement de la position du contrat de travail dans les relations de travail : tout d'abord les conséquences des politiques en matière d'emploi ; puis les évolutions des politiques de gestion de la main d'œuvre dans les entreprises caractérisées par une individualisation croissante de la relation de travail (multiplication des contrats type CDD, Intérim[20]… et diversification des contrats de travail par l'introduction de différentes clauses) ; enfin l'évolution de la jurisprudence a un impact sur le contrat de travail.

Ainsi, l'individualisation de la relation de travail semble se consolider par le truchement du contrat de travail qui « *différencie la situation de chaque salarié par rapport au statut collectif, ce qui donne relativement plus de force au contrat de travail et moins de force aux textes collectifs* » (Bernardi et al., 2003, p.21).

[20] Les formes de contrats atypiques sont encore marginales car le CDI, qui représente 90% des contrats de travail, reste la norme de référence juridique pour l'ensemble des salariés.

Selon Jeammaud, Pelissier et Supiot (2000, p.142), il convient alors de se demander si « *le contrat de travail ne doit pas être désormais rejeté au profit d'une notion nouvelle, la relation de travail, née du seul fait de l'appartenance à l'entreprise* ».

Après avoir défini le contrat de travail et son évolution, nous allons à présent examiner la notion de confiance dans la relation d'emploi.

3.2 Confiance et contrat de travail

Les juristes, comme les sociologues (Paradeise, Porcher, 1990), admettent que la confiance et le contrat sont liés. En effet, le contrat de travail présente une asymétrie dans l'échange, car d'une part toutes les modalités d'exécution de la relation de travail ne peuvent pas être prévues (Simon, 1951), d'autre part le salarié est placé sous la subordination de l'employeur.

L'approche juridique met l'accent sur deux éléments : la confiance matérialisée par le contrat de travail et le lien d'entreprise.

La notion de confiance est selon Barreau (1997, p.122) « *indissociable du contrat de travail (…) l'employeur choisissant le salarié en fonction de ses caractéristiques professionnelles, personnelles (comportements, « savoir-être »…)* ». Ainsi, la confiance est ce qui fait naître le contrat, car sans confiance il n'y a pas de contrat et inversement (Porcher-Stouvenel, 1997). Si l'employeur perd confiance alors le contrat peut prendre fin. Porcher-Stouvenel (1997, p.420) envisage le confiance comme « *une obligation contractuelle à part entière* ». Ainsi, la confiance marque « *la congruence entre partenaires au contrat sur des objectifs à venir, des promesses. Elle est porteuse d'une entente réelle sur les décisions à prendre, sur la politique de gestion de l'entreprise, sa direction.* » (Porcher-Stouvenel, 1997, p.424).

Concernant le contrat de travail des cadres, il existe des clauses spécifiques : clause de fidélité, de non-concurrence, de stabilité de l'emploi que l'entreprise garantit au salarié pendant un temps déterminé. Mais lorsqu'un cadre signe un contrat de travail, il s'engage au delà de ce qui est écrit dans le contrat de travail. En effet, « *le lien unissant un cadre à son employeur est d'une nature particulièrement diffuse (…). Les rapports entre les uns et les autres doivent être emprunts d'une grande confiance et l'on attend d'un cadre infiniment plus de loyauté et de fidélité que d'un simple employé.* » (Voisin, Nafilyan, 1972, p.18).

Cette confiance, très importante chez les cadres, a été utilisée comme une cause de licenciement. C'est dans un arrêt de mars 1976 que la Cour de Cassation légitime le motif « *perte de confiance* » pour fonder un licenciement. De 1980 à 1990, il y a une augmentation de l'invocation du motif « *perte de confiance* » pour justifier les ruptures du contrat de travail. Ce motif a été reconnu jusqu'au début des années 1990 (Gaudu, 1992). La position de la jurisprudence a changé suite à deux arrêts rendus en 1990 et 1991. La jurisprudence a alors stipulé qu'« *un licenciement pour une cause inhérente à la personne du salarié doit être fondé sur des éléments objectifs ; la perte de confiance à l'égard du salarié ne constitue pas en soi un motif de licenciement* » (Gaudu, 1992, p.32). En effet, les causes d'un licenciement même pour perte de confiance doivent être réelles et sérieuses c'est-à-dire que les motifs invoqués doivent être justifiés par des faits objectifs, concrets et vérifiables par tous.

Le lien d'entreprise est aussi un élément de la relation d'emploi. En effet, les droits et obligations du salarié ne sont pas seulement liés à la personne du cocontractant, mais il y a aussi des éléments de l'organisation dont il faut tenir compte comme l'exploitation des machines, les brevets, la clientèle etc. Le salarié a des devoirs vis à vis de l'entreprise (comme le respect des règlements intérieurs) qui ne proviennent pas forcément de l'accord entre les deux parties, pourtant il doit les appliquer. Lorsque la confiance entre les parties est touchée, alors le lien d'entreprise est rompu. Le salarié a des devoirs de loyauté à la fois vis à vis de l'employeur mais également vis à vis de son entreprise.

Nous avons vu la manière dont le droit du travail évolue face aux changements de la relation d'emploi. Intéressons-nous à présent à la manière dont celle-ci peut être appréhendée à travers des notions, comme la performance, qui sont courantes en gestion mais peu en droit.

3.3 Gestion et droit du travail

Escande-Varniol et Paulin (2004) mettent à l'épreuve les nouvelles formes de management des cadres, en particulier la notion de performance, face au droit du travail. En effet, la performance est étrangère au vocabulaire juridique. Le droit positif semble ignorer la notion de performance qui est davantage utilisée par les gestionnaires et les économistes.

Selon Escande-Varniol et Paulin (2004) il est possible de retrouver des traces de la notion de performance en droit du travail notamment à travers :

- la notion de subordination où la performance peut être analysée comme étant le travail attendu du salarié par l'employeur, il s'agit ici d'analyser la manière dont est prescrite la performance ;
- la sanction pour les salariés non performants ; c'est le droit disciplinaire qui va alors s'appliquer. Il est question plus spécifiquement du contrôle et de la récompense de la performance.

Nous verrons successivement ces deux situations.

D'une part, il « *appartient à l'employeur de déterminer le cadre et les procédures d'exécution du travail, selon le degré d'indépendance et la qualification professionnelle du salarié* » (Escande-Varniol, Paulin, 2004, p.96). Il y a donc une prescription du travail à réaliser fixée par l'employeur. Dans les entreprises, il s'agit souvent du supérieur hiérarchique qui fait un rappel de la mission et des objectifs à réaliser au cadre. Pour les cadres, la prescription est mise sur l'autonomie et la responsabilisation, il s'agit davantage d'objectifs à atteindre que d'une définition de procédures ou de méthodes. En effet, les cadres doivent à partir d'objectifs généraux prescrits, trouver une déclinaison de ceux-ci. Il leur incombe en quelque sorte de « *trouver leur travail* » (Escande-Varniol, Paulin, 2004, p.97). Cependant, malgré cette autonomie dans la déclinaison des objectifs, la subordination est toujours présente puisque c'est l'employeur qui fixe les objectifs, il peut aussi les modifier unilatéralement, et qui définit la politique de l'entreprise.

D'autre part, le contrôle de la performance renvoie au pouvoir disciplinaire de l'employeur que Escande-Varniol et Paulin (2004, p.101) définissent comme « *le corollaire de la mise en œuvre du pouvoir de direction* ». La discipline n'est pas seulement liée à la sanction mais elle est aussi liée à la récompense : ceux qui atteignent les objectifs fixés ont une récompense, ceux qui ne les atteignent pas n'ont pas de récompenses (mais ils n'ont pas forcément non plus de sanctions).

Escande-Varniol et Paulin (2004, p.106) mettent en évidence deux changements dans la relation d'emploi. D'un côté, le rapport hiérarchique semble laisser la place à un rapport plus égalitaire où le salarié est impliqué dans son travail et dans sa personne. De l'autre, la

négociation paraît se renforcer au profit du pouvoir unilatéral de l'employeur. Toutefois, ces évolutions ne modifient pas fondamentalement la relation de travail.

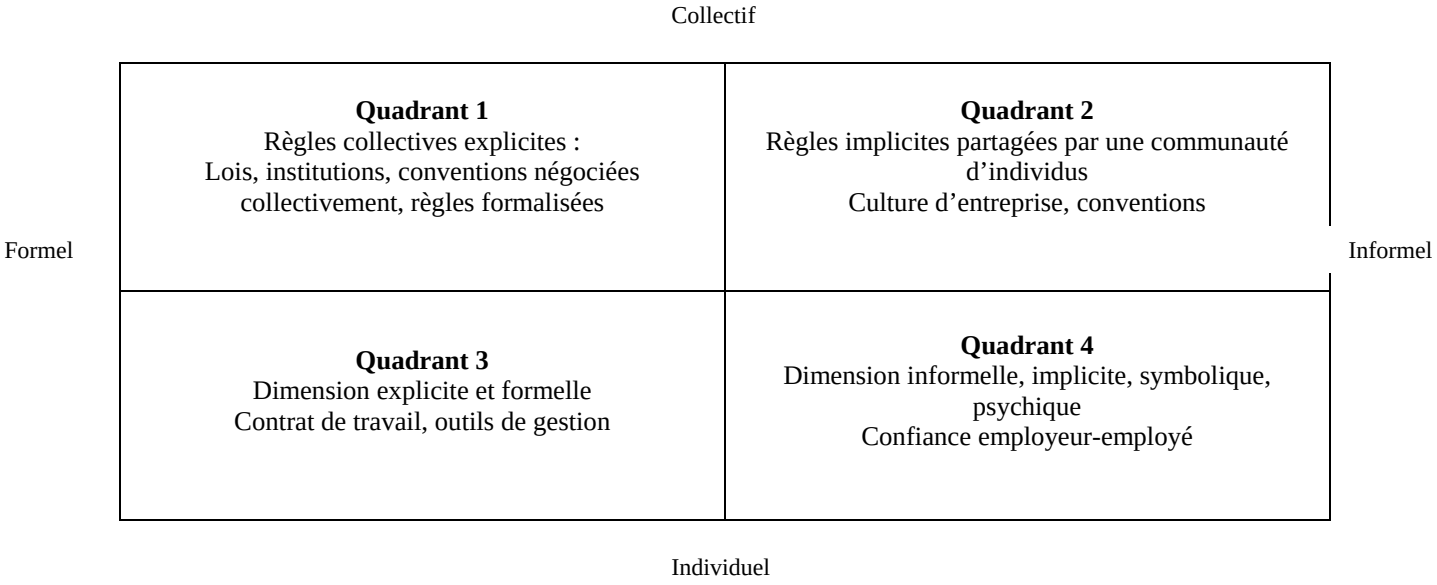
En résumé, le droit du travail vient enrichir la notion de relation d'emploi. Les apports de cette discipline sont de trois ordres. Le premier est relatif au contrat de travail. Celui-ci caractérise l'échange d'une prestation de travail contre une rémunération, et place le salarié sous la subordination juridique de l'employeur. Le contrat de travail fait l'objet d'un regain d'intérêt de la part de certains juristes depuis les années 1980, notamment en raison des évolutions des formes d'emploi. Le deuxième concerne la confiance vue comme un élément fondateur du contrat de travail, sans cette confiance la relation d'emploi peut prendre fin. Le troisième souligne la manière dont le droit du travail appréhende la relation d'emploi en intégrant certaines notions de gestion comme la performance.

Pour conclure, d'après les différentes définitions mises en évidence concernant la relation d'emploi, nous allons choisir de retenir quelques éléments pertinents permettant de spécifier et de caractériser la relation d'emploi des cadres en gestion. En cela, nous pensons à l'instar de Livian (2000) que la notion de relation d'emploi utilisée doit « *permettre de situer la relation singulière dans un contexte économique, social et institutionnel (…) ; incorporer des éléments explicites et implicites (…) ; couvrir un champ dépassant le seul salaire et inclure des éléments de base de l'emploi au sens large (nature et contenu de l'emploi, qualifications, évaluation, perspectives d'évolution professionnelle) »* (Livian, 2000, p.266).

Ainsi, comme le montre la figure suivante (Figure 4), les apports des différentes disciplines amènent à souligner quatre dimensions de la relation d'emploi organisées autour de deux axes :

- un axe relatif au caractère individuel ou collectif de la relation d'emploi,
- un axe représentant l'aspect formel ou informel de la relation d'emploi.

Figure 4 : Les quatre dimensions de la relation d'emploi



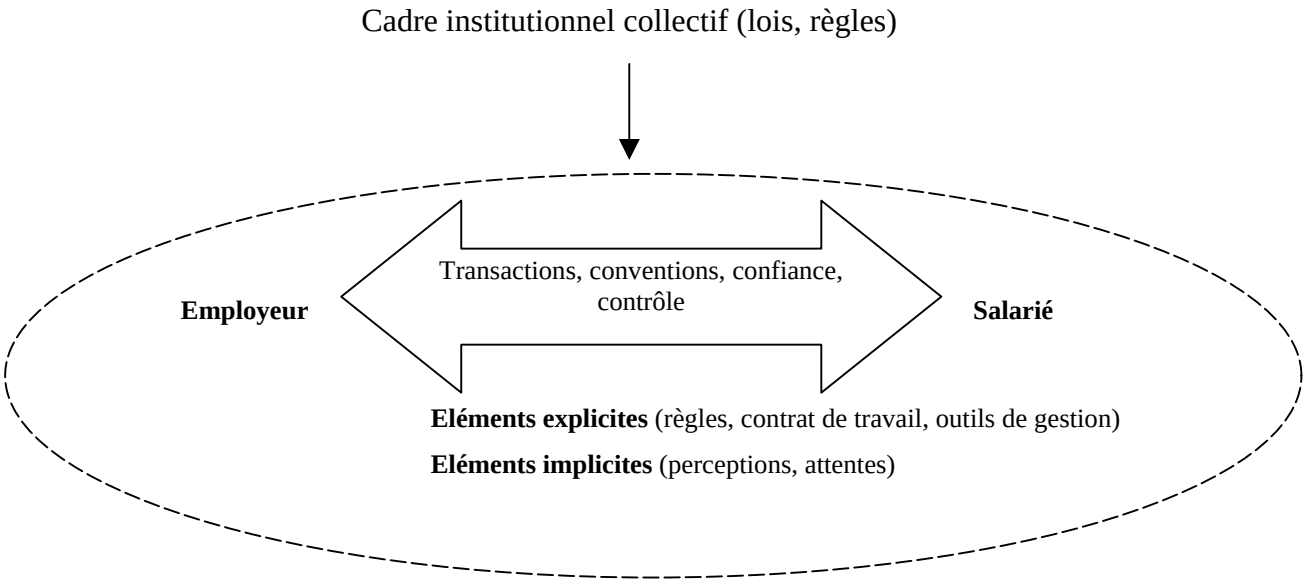
Cette figure permet de préciser la notion de relation d'emploi. Cette dernière comporte quatre dimensions :

- Le quadrant 1 représente les dimensions collective et formelle : ce sont l'ensemble des règles, conventions, lois formelles qui s'appliquent à un groupe d'individus formant une collectivité (par exemple un accord de branche, une loi sur le temps de travail).
- Le quadrant 2 met en évidence les dimensions collective et informelle c'est-à-dire l'ensemble des règles et conventions implicites partagées par une communauté d'individus (par exemple les éléments informels d'une culture d'entreprise comme les croyances, les mythes).
- Le quadrant 3 est relatif aux dimensions formelle et individuelle de la relation d'emploi et regroupe des éléments formels liant un employeur à un salarié (contrat de travail, outils de gestion…).
- Le quadrant 4 montre les dimensions informelle et individuelle de la relation d'emploi : ce sont les attentes perçues et la confiance qui existent entre un employeur et un salarié.

Les quadrants 1 et 2, présentant la dimension collective de la relation d'emploi, renvoient de façon plus générale au système de relations professionnelles (ou relations industrielles dans les pays anglo-saxons). Ce système désigne l'ensemble des relations existant entre les organisations de salariés, les employeurs et l'Etat. Selon Dunlop (1958), un système de relations professionnelles comporte : des acteurs (employeurs et organisations patronales, salariés, syndicats, Etat…) ; un contexte au sein duquel les acteurs vont agir ; un système de règles produites par les acteurs (convention collective de branche) ; des références communes partagées entre les acteurs. Or, comme le souligne Amadieu (1999, p.1057) le système de relations professionnelles en France souffre de certains handicaps, par exemple « *la négociation collective a encore un contenu modeste, de sorte que le droit du travail ou les décisions de l'employeur demeurent l'essentiel* ».

Nous proposons à présent, dans la figure ci-après (Figure 5), une première représentation de la relation d'emploi en gestion. A ce stade d'exploration de revue de littérature, nous retiendrons ce premier niveau de définition que nous serons amenée à enrichir dans la suite de notre travail. Par ailleurs, nous tenons à préciser que nous utiliserons désormais la terminologie « relation d'emploi ».

Figure 5 : Schéma de la relation d'emploi, définition de niveau 1



Dans la figure ci-dessus (Figure 5), les pointillés représentent les frontières de la relation d'emploi qui unit l'employeur à son salarié. Cette relation d'emploi comporte à la fois des éléments explicites et implicites. Une asymétrie d'informations due à l'existence d'une rationalité limitée et à l'incomplétude du contrat de travail fait peser des incertitudes sur le fonctionnement de la relation d'emploi. Pour remédier à cela, plusieurs solutions sont possibles : transactions, confiance, contrôle. En outre, les comportements des individus peuvent être influencés par des mécanismes de pouvoir et psychiques.

Par ailleurs, il apparaît également une asymétrie de pouvoir dans l'échange en faveur de l'employeur (lien de subordination) car le contrat de travail est caractérisé par les termes « *autorité/subordination* » (Supiot, 1994, p.113). Mais, l'employeur n'est pas libre de fixer unilatéralement les termes de l'échange. Ainsi, la relation d'emploi est insérée dans un cadre institutionnel collectif qui comporte des règles et des lois. Il se trouve donc en dehors des frontières de la relation d'emploi puisqu'il encadre l'ensemble de l'échange.

La relation d'emploi en gestion désigne, selon nous, l'échange formel et informel entre l'employeur et le salarié. Cet échange est inséré dans un cadre institutionnel qui le réglemente, et qui s'interpose entre les parties.

Cette première définition de la relation d'emploi en gestion des ressources humaines proposée à partir des apports de trois disciplines connexes apparaît, à ce stade de l'analyse, encore incomplète. Nous préciserons cette définition dans les prochains chapitres. Par ailleurs, il semblerait que la relation d'emploi s'inscrive dans un cadre plus large d'une évolution profonde mais encore inachevée du capitalisme. Cette tendance se retrouve-t-elle pour les cadres ? Comment définir la relation d'emploi des cadres ? Nous allons approfondir ces questions sur les cadres et leur évolution dans le chapitre suivant.

Synthèse- Chapitre 1

A l'issue de ce premier chapitre, une revue de littérature a permis d'apporter des éclaircissements quant à la définition de la relation d'emploi en gestion.

Ainsi, les travaux réalisés en économie, sociologie et droit du travail montrent que la relation d'emploi s'organise autour de quatre dimensions : collective-formelle ; collective-informelle ; individuelle-formelle ; et individuelle-informelle.

De façon plus précise, une première définition de la relation d'emploi peut-être proposée. Elle est caractérisée par :

- *trois parties : un employeur, un salarié et un cadre institutionnel collectif ;*
- *un échange entre un employeur et un salarié portant sur des éléments explicites et implicites ;*
- *l'existence d'une asymétrie d'information et de pouvoir entre l'employeur et le salarié rendant l'échange incertain, incomplet. Pour y remédier, plusieurs dispositifs peuvent être proposés : transactions, conventions, confiance, contrôle.*

Chapitre 2 - La relation d'emploi des cadres : définition et évolution

Depuis plusieurs années, une attention spécifique est portée aux cadres, acteurs clés de l'entreprise et dotés d'une position particulière dans les entreprises en France.

Dans les années 1990, les études sur les cadres concernaient le thème de la rupture du lien avec l'entreprise. Il y avait une remise en cause des carrières traditionnelles et des termes de l'échange entre le cadre et son entreprise. Certains auteurs ont d'ailleurs développé le courant des carrières dites « nomades » ; parallèlement le terme « employabilité » commençait à faire partie du vocabulaire des cadres dans l'entreprise, et était moins stigmatisé. Certaines études ont également commencé à s'intéresser à l'existence d'une segmentation dans la catégorie même des cadres entre les cadres dits à haut potentiel et les autres cadres.

Dans les années 2000, les études sur les cadres poursuivent cette orientation mais en se focalisant sur les questions relatives aux transformations d'un salariat dit de « confiance » pour reprendre l'expression de Bouffartigue (1999). Ainsi, il semblerait que le phénomène de rupture souligné dans les années 1990 ait tendance à se confirmer dans les années 2000. Ces analyses suggèrent de continuer d'interroger la relation d'emploi des cadres.

Nous cherchons à voir en quoi leur situation évolue dans un contexte organisationnel qui change. Afin d'appréhender la relation d'emploi des cadres aujourd'hui, il nous faut : d'un côté préciser de qui nous parlons et présenter les principales caractéristiques des cadres ; de l'autre procéder à une analyse historique de l'évolution des problématiques managériales.

L'objet de ce chapitre est d'examiner la population des cadres en France. Plus précisément, il s'agit de comprendre ce qui caractérise les cadres et le lien « spécifique » qu'ils entretiennent avec leur employeur.

D'une part, depuis la création de ce groupe social à la fin des années trente, leur nombre n'a cessé de croître. Cette tendance souligne la difficulté à saisir les frontières de cette catégorie. En effet, de nombreux métiers et profils se distinguent à l'intérieur même des cadres (par exemple les distinctions entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires, ou encore entre managers et experts). Il paraît alors important de savoir de quels cadres nous parlons.

D'autre part, les termes classiques de la relation d'emploi des cadres que sont la confiance, la loyauté et la fidélité sont de plus en plus questionnés face à des promesses de sécurité de l'emploi et de carrière très aléatoires.

Ces remarques nous conduisent à interroger les évolutions affectant la relation d'emploi des cadres depuis les années 1960. Ainsi, il sera question dans un premier temps de donner une définition des cadres en faisant un rappel historique succinct et en donnant quelques indications statistiques (1) ; dans un deuxième temps de montrer les changements affectant cette catégorie depuis les années 1960 (2).

1 Analyse historique et évolution

Dans cette partie nous allons procéder tout d'abord à une présentation brève de l'évolution de la catégorie des cadres depuis sa naissance (1-1), puis à une définition de la population étudiée (1-2), et enfin nous intéressant notamment aux cadres appartenant aux entreprises de service public, nous nous interrogerons sur leurs caractéristiques (1-3).

1.1 La naissance d'un « groupe social »

Nous ne nous focaliserons pas de façon exhaustive sur l'histoire de la formation du groupe social des cadres, pour cela nous nous reportons notamment aux analyses de Benguigui et Montjardet (1970) et de Boltanski (1982). Toutefois, pour reprendre les termes de L.Boltanski (1982, p.51) il faut « *renoncer à donner une définition préalable du groupe et prendre pour objet la conjoncture historique dans laquelle les cadres se sont formés en groupe explicite* ».

La terminologie « cadre » empruntée au vocabulaire militaire, désignait les officiers et sous-officiers. Avant les années 1930, il n'existe aucune trace des cadres, ils ne sont pas représentés statistiquement, et pis le droit les ignore totalement. A partir des années 1930, les cadres ont cherché à se détacher de la dichotomie ouvriers-patrons afin de se faire reconnaître officiellement. La constitution d'une classe moyenne doit permettre d'empêcher l'extension de la classe ouvrière, selon Boltanski (1982, p.89) « *l'invention de la classe moyenne, comme ensemble puissant capable par son action et sa masse de contenir la poussée de la classe ouvrière…* ». Il y a ainsi une volonté de transformer cette classe moyenne en « *troisième voie* » (Boltanski, 1982, p.82) qui ne relève ni du capitalisme, ni du socialisme.

Il faudra attendre 1936 pour que les cadres soient reconnus officiellement et que ce nouveau groupe devienne une réalité sociale objective. Les grèves sociales de 1936 sont une date importante et marquent un changement dans le paysage social français surtout dans sa représentation. C'est sous le régime de Vichy que le terme cadre sera officialisé en lui donnant une existence légale et en créant un Comité national de regroupement des cadres. Dès lors, le terme de cadre est rattaché aux ingénieurs et il devient alors courant de parler de la catégorie des « ingénieurs et cadres ». Ainsi, à partir des années 1930-1940, il y a progressivement une volonté croissante des cadres de se détacher des autres groupes de salariés en mettant en place ses propres structures sociales et son identité sociale : en 1937 la Confédération Générale des cadres de l'économie naît et deviendra la Confédération Générale des Cadres[21] en 1944. La CGC commence à militer en faveur de la création d'un régime spécifique de retraite ; et en 1947 l'ARGIC[22] sera instituée. La cotisation à l'ARGIC est un élément de reconnaissance d'appartenance au statut cadre par la jurisprudence.

En 1945 les arrêtés Parodi-Croizat donnent une définition légale des « ingénieurs et cadres » reposant sur la détention d'un diplôme, et par la suite sur une expérience professionnelle considérée comme équivalente. Ces arrêtés vont déterminer un ensemble de conditions relatives aux classifications et aux salaires.

A partir des années 1950-1960, le groupe social des cadres est de plus en plus ancré dans la société française, avec notamment le développement d'une presse pour les cadres comme le journal *L'Express,* et l'apparition de concepts issus du mouvement des relations humaines. A partir des années 1960, il y a un renforcement de l'appartenance à une identité sociale, à un statut « cadre ».

[21] CGC devenue depuis la CFE-CGC
[22] Association Générale Interprofessionnelle des Retraites Complémentaires

Les cadres se distinguent de plus en plus des autres catégories de salariés dans leur relation avec l'organisation notamment dans le rapport particulier qu'entretiennent les cadres avec l'entreprise concernant la carrière, la rémunération, les avantages (en nature, financiers, matériels,...), l'évaluation, la formation ; et dans leur mode de vie. Par exemple l'APEC[23], créée en 1966, s'inscrit dans ce mouvement de distinction des autres salariés. Ainsi, les cadres sont le résultat d'une construction sociale « *qui a progressivement fédéré sous la même bannière un ensemble hétéroclite de métiers et de positions sociales* » (Bouffartigue, Gadéa, 2000, p.12).

L'élaboration des catégories socioprofessionnelles de l'INSEE en 1951, puis la nouvelle catégorisation de 1982 ont opéré des distinctions à l'intérieur de la catégorie des cadres. Nous aborderons ces classifications INSEE dans la partie suivante dont l'objet est de définir les cadres.

1.2 Définition et évolution

L'objet de cette partie est d'identifier la population qui nous intéresse pour notre recherche : d'une part en donnant une définition des cadres, et d'autre part en présentant une approche chiffrée de cette population.

Définition

Qui sont les cadres ? Cette question révèle, encore aujourd'hui, toute la difficulté à trouver une définition des cadres. En effet, il n'existe pas de définition unique du terme « cadre » ; des éléments identiques sont pris en compte (autonomie, commandement, autorité, formation,...) mais le dosage est variable. La notion de cadres est particulière à la France, toutefois dans d'autres pays européens comme la Belgique, l'Espagne et l'Italie il existe des catégories sociales se rapprochant des cadres mais dont la spécificité institutionnelle et sociale est moins marquée (Bouffartigue, Gadéa ; 2000 ; Pochic, 2004). Les pays anglo-saxons distinguent quant à eux les *professionals* (cadres ayant une expertise, en France cela englobe les professions libérales, les professions intellectuelles et les ingénieurs) ; les *managers* (les cadres hiérarchiques) et les *executives* (les cadres dirigeants). La difficulté provient également de l'hétérogénéité de la catégorie des cadres elle-même car les métiers, les fonctions et les

[23] Agence pour l'emploi des cadres

niveaux de responsabilités sont extrêmement variés. Toutefois, nous allons préciser la population de cadres qui nous intéresse.

Certaines sources législatives donnent une définition des cadres : les arrêtés Croizat-Parodi et les sources conventionnelles[24]. Ces dernières sont riches et intéressantes, mais soit elles sont trop diversifiées dans leur définition, soit au contraire elles manquent de précision (certaines conventions ne font qu'établir une liste des postes occupés par les cadres sans donner plus de détails). Elles constituent pourtant une source de renseignements précieuse sur les cadres pour les entreprises. Mais ces deux sources d'informations ne sont pas assez précises.

La taxinomie en vigueur réalisée par l'INSEE en 1982 nous apporte davantage de renseignements concernant les cadres. En effet, notre intérêt se porte sur les cadres des entreprises privées ou de service public, plus spécifiquement le groupe socio-professionnel des « *cadres et professions intellectuelles supérieures* » (groupe 3) à l'intérieur duquel nous retiendrons les « *cadres d'entreprise* » comprenant les « *cadres administratifs et commerciaux et des entreprises* » (catégorie 37) et les « *ingénieurs et cadres techniques des entreprises* » (catégorie 38). La taxinomie de l'INSEE nous permet ainsi de délimiter notre population, mais une distinction supplémentaire doit être faite.

La mise en place des 35 heures a contribué à redéfinir la notion de cadres. En effet, la loi Aubry du 19 janvier 2000 distingue trois catégories de cadres concernés différemment par l'application des règles relatives à la durée du travail :

- Les « *cadres dirigeants* » qui ne bénéficient pas de la réduction du temps de travail. Ils ont d'importantes responsabilités au sein de l'entreprise, ils sont autonomes dans

[24] Par exemple la convention nationale des ingénieurs et cadres de la métallurgie indique que « *le personnel visé par la présente convention est ainsi défini*
a) Années de début (position I) :
- *ingénieurs diplômés pour remplir immédiatement ou au bout d'un certain temps une fonction d'ingénieur ;*
- *autres diplômés pour remplir immédiatement ou au bout d'un certain temps des fonctions de cadres techniques, administratifs (…) et titulaires de l'un des diplômes nationaux suivants : Institut supérieur des affaires ; Ecole des hautes études commerciales, (…) Institut commercial relevant d'une université (…).*

b) Positions II et III (…) seul doit être retenu le critère de la fonction exercée. Les ingénieurs et cadres administratifs ne justifiant pas d'un des diplômes énumérés au paragraphe a bénéficient donc de ces dispositions d'après les fonctions effectivement remplies. » (source : Convention collective nationale des ingénieurs et cadres de la métallurgie du 13 mars 1972 ; brochure n°3025, Légifrance).

l'organisation de leur emploi du temps, et ils sont parmi les mieux rémunérés de l'entreprise ;

- Les « *cadres intégrés à une équipe de travail* », ils sont soumis à un horaire collectif, la durée de leur temps de travail peut être prédéterminée à 35 heures ;
- Les « *autres cadres* » (comme les cadres commerciaux, les responsables d'équipe, de projet…) qui bénéficient d'une réduction effective de leur durée du travail. Cette durée peut être établie par une convention individuelle de forfait soit hebdomadaire, soit mensuelle, ou soit annuelle.

Par ailleurs, Peretti (2001), dans son dictionnaire des ressources humaines, propose la définition suivante : le cadre désigne « *une catégorie socioprofessionnelle définie par les conventions collectives et les régimes de retraite et éventuellement la jurisprudence. Les tribunaux retiennent comme critères les niveaux de compétences requis, le titre de la fonction, sa nature, son coefficient, le salaire versé et l'affiliation à un régime de retraite cadre. On peut distinguer les cadres débutants, confirmés, supérieurs et dirigeants* » (Peretti, 2001, p.35).

Dans notre recherche, nous ne traitons pas des cadres dirigeants représentant les cadres disposant d'un pouvoir de décision, et appartenant au niveau le plus élevé de la classification. Toutefois, dans notre étude empirique nous en avons interrogé trois en tant que représentants de l'employeur. En revanche, nous faisons référence à l'ensemble des autres cadres qu'ils soient débutants ou confirmés[25].

Finalement, des difficultés apparaissent lorsqu'il s'agit de définir précisément les cadres dont nous voulons parler. Des chercheurs ont mis en évidence d'autres modes de différenciation des cadres. Ainsi, Falcoz (1999) propose une distinction entre les « *cadres à haut potentiel* »[26] et les autres cadres. En effet, certains dispositifs de GRH de grandes entreprises, parce qu'ils sont destinés à la gestion des cadres à haut potentiel, deviennent une source de différenciation des cadres dans l'entreprise. D'autres encore, notamment en sociologie, proposent des typologies de cadres fondées sur l'opposition entre cadres experts et cadres managers (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Bouffartigue, 2001a ; Pochic, 2004). Nous

[25] Selon Peretti (2001, p.35), le cadre débutant est « *un salarié, généralement jeune diplômé, recruté, sans expérience professionnelle significative, ayant le statut cadre* », et le cadre confirmé est « *un salarié, ayant une certaine ancienneté, dans le statut cadre (généralement plus de 10 ans)* ».

[26] Le cadre à haut potentiel désigne selon Peretti (2001, p.36), « *le cadre identifié par l'entreprise comme pouvant rejoindre, à terme, le groupe des cadres dirigeants* ».

nous proposons de reprendre les quatre profils professionnels[27] présentés par Bouffartigue (2001a).

Le cadre dirigeant est caractérisé par son niveau élevé de responsabilité dans l'entreprise. Il est membre du pouvoir exécutif, et il a une obligation de résultats envers l'entreprise.

Le cadre hiérarchique (que nous appellerons aussi manager)[28] est à la fois un encadrant et un encadré. Il doit rendre compte de ses résultats auprès d'autres cadres hiérarchiques qui peuvent être des cadres dirigeants. Ils ont des objectifs, de service ou d'équipe, fixés dont la « r*éalisation ne dépend pas seulement d'une action de producteur. Elle résulte surtout de leur efficacité dans des tâches d'animation, de stimulation, d'organisation et d'optimisation du travail de leurs subordonnés* ». (Bouffartigue, 2001a, p.108). Le cadre hiérarchique a un rôle d'exemplarité vis à vis de ses collaborateurs.

Le cadre producteur désigne un salarié professionnel, un expert. C'est un spécialiste peu autonome, contraint par des délais, et qui encadre peu, voire pas du tout. Sa rétribution dépend davantage de ses compétences, de sa technicité, de sa qualification que de ses résultats. A l'intérieur de ce profil se situe le contrôleur de gestion, l'ingénieur de laboratoire, le cadre technico-commercial.

L'expert indépendant s'apparente au cadre producteur. La prestation qu'il va rendre, pour un client externe, est basée sur son expertise technique et sa compétence professionnelle. Il est salarié d'une entreprise qui lui fixe des objectifs et lui fournit des moyens. Sa rémunération, quant à elle, est liée au nombre de prestations réalisées. Beaucoup de consultants et de commerciaux rentrent dans ce modèle.

En complément de la taxinomie de l'INSEE et des définitions de Peretti (2001), nous retiendrons également dans la typologie proposée par Bouffartigue (2001a) : les cadres hiérarchiques (ou managers), les cadres producteurs, et les experts indépendants.

Nous allons, dans le point suivant, donner quelques indications chiffrées sur les cadres.

[27] Le profil professionnel désigne « *à la fois une position dans l'appareil productif, dans la division technique du travail, un mode d'insertion dans des systèmes de gestion, un ensemble de pratiques professionnelles, et finalement un profil social et identitaire* » (Bouffartigue, 2001a, p.107).
[28] Pour reprendre la définition proposée par Peretti (2001, p.144), le manager est un « *cadre ayant un rôle hiérarchique* ».

Approche chiffrée

Le nombre de cadres a augmenté très sensiblement depuis une trentaine d'années passant de 1,85 millions en 1982 à près de 3 millions en 1997 (Bouffartigue et Gadéa, 2000). En 2003, le nombre de cadres en France est estimé à environ 3,7 millions, plus précisément la catégorie socioprofessionnelle des « *cadres et professions intellectuelles supérieures* » représente 14% de la population active. Le tableau suivant (Tableau 1) montre le taux d'activité des cadres selon le genre.

Tableau 1- Taux d'activité des cadres selon le sexe en 2003

	Femmes (en milliers)	Hommes (en milliers)	Part des femmes
Cadres et professions intellectuelles supérieures dont :	1 193	2 271	34,4
• *Professions libérales*	127	219	36,5
• *Cadres de la fonction publique*	138	217	38,9
• *Professeurs, professions scientifiques*	359	328	52,2
• *Professions de l'information, des arts et des spectacles*	93	127	42,1
• ***Cadres administratifs et commerciaux des entreprises (37)***	**335**	**606**	**35,6**
• ***Ingénieurs et cadres techniques d'entreprises (38)***	**142**	**774**	**15,5**

Source : INSEE, enquête emploi 2003

Il apparaît que les cadres sont majoritairement des hommes (la part des femmes est d'environ 35% dans la catégorie 37, et seulement de 15,5% dans la catégorie 38). Toutefois, la féminisation des cadres continue de s'intensifier depuis une vingtaine d'années, soulevant parallèlement des interrogations relatives aux différences hommes-femmes en matière de salaires, de carrières, d'accès au pouvoir, de mobilité, d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle (Laufer, Fouquet, 2001 ; Pigeyre, 2001).

Le tableau ci-après (Tableau 2) donne des informations sur le taux de chômage par genre et par catégorie socioprofessionnelle.

Tableau 2 - Taux de chômage selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle (en 2002 et 2003)

	2002	**2003**
Sexe (en milliers)	2 554	2 640
Homme	1 222	1 277
Femme	1 332	1 363
CSP (en %)		
Cadre	**3,5**	**4,1**
Professions intermédiaires	4,6	5
Employé	9	9,1
Ouvrier	10,3	10,8

Source : INSEE, enquête emploi 2003

Le taux de chômage des cadres a légèrement augmenté passant de 3,5% de la population active en 2002 à 4,1% en 2003. Néanmoins, ce taux reste sensiblement en dessous de ceux des autres catégories socioprofessionnelles (par exemple, les ouvriers ont les taux de chômage parmi les plus importants). Le taux de chômage global des femmes est également plus significatif que celui des hommes.

Le chômage des cadres fait pourtant « *l'objet d'une dramatisation dans les discours sociaux et a provoqué la diffusion d'un sentiment de vulnérabilité au sein du groupe* » (Pochic, 2001, p.189). Comme le souligne, Walter (2004)[29], président de l'APEC, une image négative du marché de l'emploi des cadres est véhiculée, alors que depuis une dizaine d'années ce marché est en expansion. Malgré des ralentissements du taux de croissance de l'effectif cadres en 2002 et 2003, ce dernier est toujours positif. Le président de l'APEC distingue : le chômage frictionnel touchant la plupart des cadres et lié aux évolutions de l'entreprise ; le chômage structurel affectant environ 40% des cadres qui peut être « *le produit de l'ostracisme dont les salariés font l'objet lorsqu'ils avancent en âge* » (Walter, 2004, p.17)[30].

[29] Walter J.J. (22 septembre 2004), « Emploi : chronique d'une déception assurée », *Les Echos*, p.17.
[30] Walter J.J. (22 septembre 2004), op.cit..

Voyons à présent dans le tableau ci-dessous (Tableau 3) le profil des cadres en France en 2003.

Tableau 3 - Le profil des cadres en France en 2003

Caractéristiques	Données chiffrées
Sexe :	
- hommes	**65%**
- femmes	**35%**
Age :	
- moins de 35 ans	**30%**
- 35 à 49 ans	**44%**
- 50 ans et plus	**26%**
Niveau d'études :	
- diplômés d'études supérieures	**73%**
- diplômés de grandes écoles	**36%**
Salaires :	
- salaire moyen net annuel	**40 520 €**
- hommes	**43 140 €**
- femmes	**32 930 €**

Source : Ipsos, septembre 2003

Le tableau 3 indique que les écarts de salaires, entre hommes et femmes, restent encore élevés (près de 10 000 € d'écart entre les hommes et les femmes en 2003), en dépit des différentes politiques d'égalité professionnelle mises en place[31]. Ces écarts tendent à s'accentuer lorsque le salaire est élevé (Silvera, 1996 ; Bender, Pigeyre, 2004).

Concernant l'âge, pour les cadres de 50 ans et plus, il convient de souligner les difficultés actuelles de la gestion des cadres appartenant à cette tranche d'âge. Cette question intéresse de plus en plus les chercheurs et praticiens[32]. Comme le précise Falcoz (2003, p.104), les cadres de 50 ans et plus sont parfois « *remerciés* » de façon douloureuse par leur entreprise (les restructurations, ou la recherche de compétitivité et de réduction des coûts peuvent conduire au licenciement, à la placardisation…). Or, dans le contexte actuel de pénuries de compétences, l'acuité des questions de genre et d'âge s'accroît[33].

Comme nous l'avons précisé, notre étude porte sur les cadres des entreprises privées mais également sur ceux des entreprises de service public. Nous allons, à présent, nous

[31] En France, déjà en 1972 une loi proclame l'égalité de rémunération entre hommes et femmes. Elle sera complétée par la loi Roudy en 1983, sur l'égalité professionnelle. Depuis la fin des années 1990, la question de la parité hommes-femmes occupe les débats politiques en France (loi Génisson de 2001) et en Europe.

[32] A titre d'illustration l'ouvrage qui vient de paraître : Marbot E., Peretti J.M. (2004), *Les seniors dans l'entreprise*, Pearson, Paris. Voir également les travaux de Guérin G., Saba T. (2004), « Stratégie de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », in Guerrero, Cerdin, Roger (coord.) (2004). De plus, le baromètre RH 2004 « Liaisons sociales » signale que parmi les axes émergents des politiques RH, un tiers des DRH répond vouloir se doter d'une gestion des âges (*Liaisons Sociales Magazine*, novembre 2004, p.75).

[33] « Il devient urgent de se préoccuper du travail des quinquagénaires », *Le Monde*, 16 octobre 2004.

interroger, sur l'existence de différences entre les cadres appartenant à ces deux secteurs. Ceci sera l'objet de notre prochaine partie.

1.3 Cadres du secteur public et cadres du secteur privé : quelles différences ?

L'intérêt porté sur des cadres issus à la fois des entreprises publiques et privées amène à nous interroger sur l'existence ou non de différences entre les cadres du public et les cadres du privé. Pour ce faire, nous allons reprendre les résultats d'une enquête nationale réalisée par la CFDT Cadres auprès d'environ 6 500 cadres[34]. Plus spécifiquement, les analyses de Rouban (2004a) permettent d'apporter quelques éléments de réponse. Dans cette enquête, l'échantillon de cadres interrogés se répartit de façon équilibrée entre le secteur public et le secteur privé. Le tableau suivant (Tableau 4) montre cette répartition.

Tableau 4 - Nombre de cadres répondants à l'enquête selon le secteur

Entreprises privées	Entreprises publiques	Administrations publiques	Secteur social	Total
3018	2428	677	362	6485

Source : Karvar et Rouban, 2004, p.257

Un découpage a été réalisé à l'intérieur de la sphère publique afin de permettre davantage de clarté dans le tri des réponses. En effet, une distinction a été opérée à partir du nom de l'organisme employeur donnant lieu à trois catégories : les entreprises publiques, les administrations publiques et le secteur social. Pour les cadres des administrations publiques et du secteur social, leur employeur est une association qui fonctionne sur financement public. Le secteur social regroupe des associations à but non lucratif et les caisses de sécurité sociale. Les administrations publiques regroupent les ministères ; et les entreprises publiques (que nous appelons aussi entreprises de service public) sont par exemple la RATP, la SNCF (Pauron, Quarré, 2003).

De manière globale, il apparaît dans l'enquête et pour l'ensemble des thèmes abordés peu de différences dans les réponses entre les entreprises publiques et les entreprises privées ; par contre des divergences sont plus significatives entre d'une part le bloc des entreprises privées et publiques et d'autre part le bloc de l'administration publique et du secteur social.

[34] Il s'agit de l'enquête TEQ Cadres (Travail En Question) réalisée en France, de février à juin 2002, auprès de 6485 cadres d'entreprise et d'administration.

Depuis les années 1990 les gouvernements successifs lancent des programmes de réformes de l'Etat afin de moderniser les administrations et de piloter les privatisations. Rouban (2004a) met en évidence trois éléments liés à l'évolution de la sphère publique en France.

Dans un premier temps, les principes de gestion du secteur privé sont imités. En effet, le secteur privé apparaît comme sachant mieux gérer les cadres et leur carrière que le secteur public. Ainsi, des outils utilisés depuis longtemps dans les entreprises privées font leur apparition dans la sphère publique, par exemple la pratique de l'entretien individuel annuel à la place du système de notation ou encore la mise en place en 2003 de primes au mérite pour les cadres dirigeants des ministères. La « *notion de « performance » entre dans la culture de la fonction publique* » (Rouban, 2004a, p.232).

Dans un deuxième temps, des instruments de gestion sous tendant des logiques de coûts et de qualité commencent progressivement à envahir la sphère publique. Cette logique heurte les conceptions d'origine du service public à savoir des conceptions sociales. Et les entreprises publiques se retrouvent dans des situations où existent des « *distorsions fortes entre le développement de stratégies commerciales et la permanence de cultures organisationnelles techniciennes qui imprègnent la mémoire des agents* » (Rouban, 2004a, p.232). L'objectif étant pour les cadres d'adhérer à la stratégie de modernisation mise en place par les dirigeants, et dans le même temps d'être suffisamment proches du personnel pour l'aider dans l'appropriation des nouveaux outils.

Dans un troisième temps, l'opposition systématique qui est faite entre le secteur privé et le secteur public. Le secteur public étant présenté comme un endroit où les individus sont à l'abri des aléas du marché du travail et du chômage, mais où la progression de carrière est plus lente ; et le secteur privé comme étant plus rémunérateur et plus intéressant pour une progression de carrière mais aussi plus risqué.

L'enquête TEQ (Travail En Question) Cadres révèle que la distance public/privé doit être nuancée. En effet, les cadres des entreprises publiques ont très souvent des attitudes politiques et des principes sociaux-économiques à mi-chemin des salariés des entreprises privées et ceux de la fonction publique (Rouban, 2004b). Dans l'échantillon, il n'apparaît pas de distinction importante dans la répartition entre les hommes et les femmes ou au niveau des tranches d'âge. En revanche, il y a des divergences concernant le diplôme. Par ailleurs, la

différence entre le secteur privé et le secteur public vient du fait qu'actuellement les entreprises privées connaissent d'importants mouvements d'évolution dus à l'internationalisation, les restructurations… contraignant les cadres du privé à une pression croissante. Ces derniers doivent non seulement être motivés, impliqués, engagés mais ils sont aussi soumis à des impératifs de résultats, et à des processus d'individualisation de leur rémunération et de leur carrière. Cette tension ne semble pas exister dans le public. Ainsi, « *aux cadres du privé victimes d'un surinvestissement dans la vie professionnelle (…) s'opposeraient les cadres du public et surtout les fonctionnaires, statutairement insensibles aux aléas économiques et surprotégés* » (Rouban, 2004a, p.237).

De plus, l'enquête montre une détérioration de la situation des cadres (accroissement de la pression professionnelle et de l'investissement au travail) dans les administrations publiques, dans les entreprises privées et publiques. Il ressort que la situation professionnelle s'est dégradée pour 30 % des cadres des administrations publiques, 39% des cadres des entreprises publiques et 40% des cadres des entreprises privées (Rouban, 2004a, p.238). Selon Rouban (2004a) l'acceptation d'une surcharge de travail et donc des contraintes liées à un investissement supplémentaire au travail peut se faire pour deux raisons : soit des possibilités intéressantes de carrière, soit un attachement à l'organisation. L'enquête TEQ Cadres fait apparaître une relation inverse entre l'investissement au travail et la volonté de quitter l'organisation : les cadres dont l'investissement est important ne sont pas forcément ceux qui ont envie de quitter leur entreprise. Ainsi, Rouban (2004a, p.240) souligne que la différence entre le secteur public et le secteur privé est visible par « *le jeu des structures d'incitation, des cultures professionnelles, mais aussi des relations hiérarchiques entretenues avec les gouvernements organisationnels* ».

Il est également possible de s'interroger sur les différences entre les cadres du privé et ceux du public concernant la formation, la gestion des carrières, l'évaluation et la motivation.

Tout d'abord, l'enquête ne révèle pas que les cadres du secteur privé passeraient plus de temps à suivre des formations pour s'adapter à l'évolution des modes de management que les cadres du secteur public : 79% des cadres des administrations publiques contre 72% des cadres des entreprises privées ont suivi une formation en majorité pour s'adapter à leur emploi (Rouban, 2004a, p.240).

Ensuite, l'enquête ne montre pas d'écarts significatifs entre les cadres du public et les cadres du privé quant à la gestion de carrière : 68% des cadres des deux secteurs jugent que leur carrière est mal gérée. Toutefois, une différence est à noter entre les cadres des entreprises publiques/privées et ceux des administrations. Les cadres des administrations publiques sont les plus insatisfaits des modes de gestion de carrière de leur organisation (seulement 17% des cadres des administrations trouvent que la gestion de carrière est bonne ou très bonne contre 31% dans les entreprises publiques et 32% dans les entreprises privées).

Puis, concernant la mise en place d'évaluation individuelle remplaçant les procédures de notation, les écarts sont surtout visibles entre les entreprises publiques/privées et les administrations, mais les résultats concernant les entreprises publiques et privées révèlent peu de différences significatives.

Enfin, l'enquête TEQ Cadres fait apparaître que les motivations sont relativement semblables dans les entreprises privées/publiques d'une part et les administrations publiques d'autre part même si les cadres des administrations apparaissent dans l'ensemble moins motivés. La rémunération semble jouer un rôle mineur dans les facteurs de motivation dans les deux secteurs. Toutefois il apparaît que les critères d'appréciation pour l'attribution des rétributions sont considérés comme transparents dans le privé alors qu'ils sont opaques dans les administrations publiques. Par exemple, parmi les cadres concernés par l'individualisation des rémunérations, 52% des cadres des entreprises privées répondent que les critères d'évaluation sont transparents contre 17% des cadres des administrations. Ainsi, comme le souligne (Rouban, 2004a, p.247) : « *la règle de l'implicite, du non dit et des normes connues des seuls initiés reste de mise pour une grande partie de la fonction publique, les régulations opérant de manière souvent « clandestine » à mesure que l'on monte dans la hiérarchie* »

L'enquête TEQ Cadres fait ressortir que les cadres des administrations publiques présentent encore des singularités par rapport aux autres cadres issus des entreprises publiques et privées. Mais le secteur public n'est pas une variable d'analyse assez pertinente car les cadres des entreprises privées et les cadres des entreprises publiques ont de nombreux points communs. La différence repose davantage sur les modes de régulation des carrières que sur le statut des cadres qui se traduit dans la fonction publique « *sur une stratification corporative forte entre les cercles dirigeants et le reste des cadres, et sur une culture collective des*

critères de la réussite professionnelle, qu'elle se traduise ou pas par la syndicalisation » (Rouban, 2004a, p.256).

Dans notre travail, les cadres dont nous parlons sont :

- les cadres des entreprises privées et de service public appartenant au groupe socio-professionnel (groupe 3) des « *cadres et professions intellectuelles supérieures* », plus spécifiquement les catégories 37 et 38 de la classification INSEE.
- Les cadres confirmés et débutants selon Peretti (2001).
- Les cadres experts et managers (Bouffartigue, 1999).

A ces cadres, il faut ajouter des représentants de l'employeur qui véhiculent le discours de l'entreprise : quelques cadres de direction et des cadres RH.

Nous constatons que donner une définition claire des cadres n'est pas aisé. Alors que leur nombre ne cesse de croître, les frontières de la catégorie des cadres sont difficiles à déterminer. De plus, la presse se fait l'écho d'une crise d'identité, de rupture, de déstabilisation, de relations changeantes entre le cadre et l'entreprise en raison notamment d'un environnement socio-économique qui se transforme.

2 Les cadres : évolution et avènement d'un nouveau modèle de l'entreprise

L'objet de cette deuxième partie est d'examiner la relation d'emploi des cadres. Nous verrons d'abord quels sont les changements touchant les cadres depuis une quinzaine d'années (2-1) ; puis nous analyserons la manière dont la représentation de l'entreprise par les cadres s'est transformée depuis les années 1960 avec aujourd'hui l'avènement d'un nouveau modèle (2-2).

2.1 Les modifications de la relation d'emploi des cadres

Déjà démontré par Boltanski (1982), la catégorie perd de son homogénéité (forte augmentation du nombre de cadres, de jeunes diplômés, diversité des métiers...). Bouffartigue (1999) évoque la déstabilisation des cadres ainsi que la possibilité d'une banalisation de la catégorie. En effet, selon lui, la notion d'encadrement est trop large et ne correspond plus à la réalité d'aujourd'hui. L'encadrement au sens « *encadrer hiérarchiquement le travail*

d'exécution » (Bouffartigue, 1999, p.9) est un aspect de plus en plus secondaire de la fonction de cadre. Jusqu'aux années 1980, rien ne venait remettre en cause le statut social des cadres ainsi que les frontières les séparant des autres salariés. Or depuis les années 1990, ce n'est plus le cas, et la distinction cadre/non cadre semble remise en question.

Bouffartigue (1999) considère que c'est la confiance au cœur de la relation salariale et la nature du rapport contribution-rétribution des cadres avec leur entreprise qui sont ébranlées et fortement remises en cause. La relation de confiance désigne la confiance accordée par l'employeur (à travers par exemple l'autonomie du cadre dans son travail) et celle donnée en retour par le cadre lui-même (loyauté, implication au travail). Selon Bouffartigue (2001a, p.52), la relation de confiance entre l'employeur et le cadre « *spécifie un contrat salarial particulier, dans lequel ce qui est échangé est bien plus que la mise à disposition, ponctuelle et réversible, dans une unité de temps donnée, de capacités professionnelles contre salaire*. ».

Bouffartigue (1999) précise que six tendances ont contribué à déstabiliser le groupe des cadres.

La première tendance montre que le groupe socioprofessionnel des « *cadres et professions intellectuelles supérieures* » a connu une forte expansion depuis une quinzaine d'années, passant de 5% de la population active au début des années 1970 à près de 15% à la fin des années 1990. Parallèlement à cette croissance, il y a une diminution du salariat moins qualifié (employés et ouvriers) qui a pour conséquence un effacement de la polarité cadres (peu nombreux) et ouvriers (nombreux). Polarité qui caractérisait le paysage social au début de la naissance des cadres. Il y a donc eu un « *gonflement* » du nombre de cadres mais pour Bouffartigue (1999, p.13) c'est surtout le « *rapport social* » dans lequel s'inscrit la catégorie des cadres qui s'est « *métamorphosé* ».

La deuxième tendance concerne la relation de confiance. En effet, cette relation, qui caractérisait les cadres, était fondée sur la sécurité et la stabilité de l'emploi associées à des perspectives de carrières institutionnalisées dans l'entreprise par exemple dans des plans de carrière. De plus, le marché interne de l'entreprise permettait à des personnes peu qualifiées d'accéder au statut de cadre. Or la montée importante du chômage et le développement des emplois précaires, phénomène encore marginal pour les cadres (comme l'intérim), ont

contribué à déstabiliser cette relation de confiance (Pochic, 2001)[35]. Pourtant, même si le chômage des cadres n'est pas aussi significatif que pour les autres catégories socioprofessionnelles (voir *supra* tableau 2 p.52), « *le passage par le chômage provoque très souvent un déclassement social et salarial, ainsi qu'une révision à la baisse des ambitions professionnelles* » (Bouffartigue, 2001a, p.70). Dans le même temps les perspectives de carrière sont devenues plus incertaines et se sont ralenties, et « *seuls les cadres bien dotés en capital scolaire et social, cadres dits à potentiels, sont capables de tirer leur épingle d'un jeu dont les règles se sont brouillées, sont devenues plus implicites* » (Bouffartigue, 2001a, p.71)

La troisième tendance est relative à la montée des professions centrées sur l'expertise au détriment de celles relatives à l'encadrement ou au commandement. Certaines enquêtes montrent que la fonction d'encadrement n'est pas toujours centrale pour le cadre. Ainsi, en 1998, l'enquête Cadroscope de l'APEC souligne que parmi les cadres interrogés, 56% n'encadrent que des équipes réduites (de une à neuf personnes) et 16% n'encadrent personne. Par ailleurs, l'enquête TEQ Cadres révèle que 46% des cadres de l'échantillon se sont classés dans la filière professionnelle et 45% dans la filière managériale. Parmi les cadres de la filière professionnelle, seulement 6% d'entre eux encadrent plus de six personnes alors qu'ils sont 59% dans la filière managériale (Pochic, 2004). Les cadres qui encadrent le plus de personnes dont des cadres sont les dirigeants (31% d'entre eux encadrent plus de six cadres), cette proportion se réduit pour les cadres encadrants (14%) et pour les cadres chefs de projet (6%).

La quatrième tendance concerne la féminisation des cadres. Le nombre de femmes cadres augmente notamment en raison d'un accès des femmes à l'enseignement supérieur plus important. Mais, selon Bouffartigue (2001a) l'image sociale du cadre reste masculine. Les inégalités hommes-femmes persistent. En effet, le mouvement de féminisation concerne davantage les professions d'assistance ou d'expertise que les fonctions de pouvoir ; l'accès à des postes de direction reste encore difficile soulignant la prégnance du « plafond de verre » (Pigeyre, 2001 ; Bender, Pigeyre, 2004)[36] ; et des inégalités salariales peuvent subsister (cf.

[35] Le chômage des cadres dans les années 1990 renvoie à deux processus : d'un côté, « *l'ébranlement d'un ensemble de représentations sociales légitimant le chômage de qualification, de diplôme et l'associant à la pauvreté* », de l'autre « *la réactiviation à une échelle nouvelle des difficultés des cadres au cours de la seconde partie de leur carrière* » (Pochic, 2001, p.204). Ainsi, le chômage des années 1990 a eu pour conséquence de renforcer la segmentation en interne du groupe des cadres et de développer de nouvelles normes d'emploi.

[36] La discrimination à l'encontre des femmes dans le monde du travail est double : d'une part, une discrimination horizontale qui concentre les femmes dans un nombre restreint de secteurs d'activité et d'emplois ; d'autre part une discrimination verticale où l'accès des femmes « *aux plus hauts sommets de la hiérarchie reste rare, y compris dans les secteurs où elles sont concentrées* » (Pigeyre, 2001, p.270).

supra tableau 3 p.53). La montée des carrières professionnelles des femmes, engendrant une multiplication du nombre de couples à double carrière, renvoie à la question de l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle (Challiol, 2004). Or les femmes cadres vivent plus souvent seules que leurs homologues masculins. Les hommes cadres vivent plus souvent avec un partenaire, qui reste au foyer ou qui exerce une profession moins qualifiée, leur donnant ainsi l'opportunité de s'investir professionnellement. Toutefois, cet écart tend à se réduire car les conjointes des hommes exercent de plus en plus des professions qualifiées. C'est donc « *le modèle traditionnel du cadre au dispositif domestique largement subordonné au travail et à la carrière- y compris au plan de la mobilité géographique- qui est en recul* » (Bouffartigue, 2001a, p.78).

La cinquième tendance révèle le développement de tensions importantes dans la relation contribution/rétribution.

Avec la réduction du temps de travail, les travaux sur la charge de travail des cadres se sont multipliés : le bilan Cadroscope (APEC, 2002) montre que la charge de travail des cadres augmente très nettement depuis 1995. Plus de 50% des cadres en 2000 jugent leur charge de travail excessive. Cette situation peut être attribuée à trois facteurs : les conséquences des réorganisations et restructurations successives depuis le début des années 1990 ; le développement des outils informatiques et leur généralisation chez les cadres ; et les conséquences des débats sur la réduction du temps de travail des cadres.

Le temps de travail a toujours été un élément important dans la relation de confiance du cadre avec l'employeur (le cadre qui ne compte pas ses heures, une forte disponibilité, une absence de contrôle…). Or depuis les années 1990, ce rapport au temps de travail est remis en cause : « *les tensions autour du temps de travail apparaissent ainsi autant comme expression de la « crise de confiance » entre les intéressés et les employeurs, que comme facteur de cette crise* » (Bouffartigue, 1999, p.21).

La relation contribution/rétribution unissant le cadre à son employeur était caractérisée par une disponibilité et une implication du cadre en échange d'une rémunération, d'une sécurité de l'emploi, d'une carrière et d'autres avantages. Aujourd'hui cette relation est déstabilisée : une importante contribution est attendue en termes de disponibilité et d'engagement alors que la rétribution devient plus incertaine et soumise à des exigences de performances, de résultats à atteindre. Et les modes de gestion du travail, des carrières, centrés

de plus en plus sur la définition des objectifs et des résultats à atteindre, tendent à « *légitimer la course au challenge comme norme de comportement des cadres…Le contrat de travail glisse vers le contrat commercial* » (Bouffartigue, 2001a, p.101-102).

La dernière tendance correspond à une banalisation des comportements syndicaux et politiques. La CGC qui a longtemps été considérée comme le syndicat représentatif des cadres a depuis le début des années 1990 perdu de sa représentativité catégorielle au profit des autres confédérations syndicales que sont la CGT, la CFDT…Ce déclin peut se voir notamment à travers les résultats aux élections prud'homales de la section Encadrement depuis vingt ans (Tableau 5). Les orientations syndicales des cadres semblent se banaliser selon Bouffartigue (1999). De plus, la croissance des conflits individuels cadres-employeurs, et la participation à certains conflits sociaux sont le signe d'une « *montée d'une conscience salariale, c'est-à-dire d'un sentiment de rapprochement et de solidarité avec les autres salariés* » (Bouffartigue, 1999, p.23). Ne faut-il pas alors, comme le suggère Groux (2004, p.278), voir dans l'évolution de ces comportements syndicaux, « *l'expression de nouveaux enjeux revendicatifs, se référant plus souvent à des normes éthiques et aux nouvelles régulations sociales* » ?.

Tableau 5 - Résultats aux élections prud'homales (% de suffrages exprimés)[37]

	1982	**1987**	**1992**	**1997**	**2002**
CFE-CGC	41,4	29,5	27,2	21,9	22,8
CGT	13	14,6	14	16,2	15,8
CFDT	17,5	21,3	23,5	31,5	28,6
FO	11,6	16,3	13,5	10,3	9,5
CFTC	9,1	10,8	10	9,9	11,4

En résumé, les analyses de Bouffartigue (1999) indiquent que les frontières de la catégorie des cadres se sont encore brouillées au cours des décennies précédentes. Les segmentations internes se sont accrues entre les « cadres dirigeants/cadres à haut potentiel » et les « autres cadres » (Falcoz 1999, 2001). Une minorité de cadres bénéficie encore des formes traditionnelles de la relation de confiance (engagement en échange d'une carrière pérenne), tandis que pour les autres cadres, cette relation apparaît limitée dans le temps, et soumise à une activité ponctuelle dans laquelle il faut déployer certaines compétences spécifiques.

[37] Tableau reproduit et actualisé par nous in Bouffartigue (1999, p.23).

Ainsi, comme l'attestent certaines études sociologiques, faisant écho dans la presse managériale, la relation d'emploi des cadres semble subir d'importants changements. Cela amène à interroger de façon plus spécifique le mode de gouvernement des entreprises.

2.2 Vers l'avènement d'un nouveau modèle de représentation de l'entreprise ?

Nous nous proposons ici de reprendre les travaux de Boltanski et Chiapello (1999) qui ont examiné les transformations du capitalisme au cours des trente dernières années à travers une étude du discours managérial des années 1960 et des années 1990. Ceci nous permet d'approfondir les six tendances dégagées par Bouffartigue (1999). Plus précisément, il s'agit d'observer si ces tendances s'inscrivent dans un mouvement de transformation en profondeur du capitalisme.

Pour cela, ils ont analysé la littérature managériale destinée aux cadres des années 1960 et des années 1990. Ils se sont focalisés sur la littérature de management général avec un discours plutôt normatif et prescriptif cherchant à promouvoir des pratiques jugées comme étant les meilleures et les plus efficaces. Les écrits ont été choisis uniquement dans des revues ou ouvrages francophones de gestion car leur travail porte sur l'esprit du capitalisme en France.

Globalement, il apparaît que dans les années 1960 la littérature managériale critique le capitalisme familial, alors que le discours des années 1990 remet en cause le modèle de la grande entreprise hiérarchisée et planifiée. Nous allons développer les principales problématiques mises en évidence dans ces différents discours managériaux.

De la bureaucratie au réseau

Dans les années 1960 sont valorisées la décentralisation, la méritocratie et la direction par objectifs (DPO). En effet, il s'agit de répondre au problème d'insatisfaction des cadres qui se sentent enfermés dans un contexte rigide sans aucune marge d'initiative.

Il y a une volonté de mettre fin à l'arbitraire dans le management des hommes par la DPO et la méritocratie. Les cadres vont avoir des objectifs fixés à atteindre, leur performance et leurs résultats vont être jugés sur des critères fiables et clairs. De plus, l'avancement à l'ancienneté est rejeté au profit d'une évaluation fondée sur le mérite et l'efficacité et non sur la fidélité.

Les cadres veulent s'émanciper et gagner davantage d'autonomie notamment dans la prise de décisions. La décentralisation se développe sans pour autant que soient remises en cause l'autorité et la hiérarchie.

Les cadres sont valorisés car ils sont les principaux représentants du progrès. Même si l'utilisation du terme cadre est large, il comprend à la fois les cadres dirigeants et les cadres moyens ou personnel d'encadrement.

Dans les années 1990, la critique de la bureaucratie _qui avait commencé dans les années 1960_ atteint son paroxysme : ce ne sont plus seulement les cadres qu'il faut libérer de cette forme de domination mais l'ensemble des salariés. Il y a un rejet extrêmement fort de la hiérarchie avec un refus de travailler dans des rapports de domination. Ainsi, dans les années 1990 les auteurs inventent de nouvelles formes d'organisation, à l'opposé des principes de la hiérarchie, de la bureaucratie et de la planification. Ces nouvelles formes d'organisations reposent sur des principes de respect des libertés individuelles.

Avec le développement rapide des technologies d'information et de communication les organisations doivent s'adapter rapidement aux changements, être souples et flexibles. L'entreprise réseau est alors valorisée, et est représentée comme un noyau central avec un personnel stable, permanent autour duquel vont graviter des fournisseurs, des sous-traitants, des prestataires de service. Les frontières de l'entreprise réseau disparaissent progressivement, et laissent place à un ensemble de liens contractuels plus ou moins durables. L'entreprise réseau est flexible, adaptable, et compétente avec du personnel hautement qualifié. La direction de l'entreprise réseau ne repose pas sur un chef autoritaire et hiérarchique mais sur un leader. Celui-ci apparaît comme étant la personne qui va transmettre une vision commune du projet d'entreprise et y faire adhérer le personnel sans pression, ni autorité hiérarchique.

Du cadre au manager

Alors que dans les années 1960 le terme cadre est valorisé, dans les années 1990, la référence à ce terme est dépassée et critiquée car elle fait référence aux formes organisationnelles plutôt traditionnelles, basées sur la rigidité et la hiérarchie. De plus, parler de cadres renvoie désormais davantage au personnel intermédiaire voire jusqu'à « *associer dans une même énumération les cadres, les agents de maîtrise, les techniciens, les employés et même les ouvriers* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.121).

Ainsi, à partir des années 1980 en France, notamment, se développe le vocable « manager » mettant en évidence l'hétérogénéité à l'intérieur même de la catégorie des cadres et la fragilité de son statut (Falcoz, 2003). Le terme « manager » utilisé dans les années 1960 désignait le cadre américain, alors que dans les années 1980 et 1990 il désigne « *tous ceux qui manifestent par leur excellence dans l'animation d'une équipe, dans le maniement des hommes, par opposition aux ingénieurs tournés vers la technique* » (Boltanski, Chiapello, p.121).

Le terme « management » c'est-à-dire « *la mise en oeuvre efficace des capacités déposées dans les êtres humains* » s'oppose alors à celui de « gestion » qui est « *le traitement rationnel des objets et des chiffres* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.121). Dès lors, le terme « manager » est opposé à celui de « cadre ». En effet, le manager ne cherche ni à donner des ordres, ni à en recevoir de la direction ; il ne s'impose pas par l'autorité et le pouvoir mais par ses compétences, son charisme et sa capacité à mobiliser les hommes avec qui il travaille, il est « *l'homme des réseaux* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.123). Ainsi, dans un contexte de remise en cause statutaire et identitaire (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Falcoz, 2003), la fonction d'encadrement est à la recherche de nouvelles sources de légitimité.

A côté du manager, apparaissent également le « coach » dont le rôle est de développer les compétences et le potentiel des hommes, et « l'expert » qui détient un savoir très spécialisé (Bouffartigue, 1999, cf. *supra* p.60). Il y a donc une rupture très marquée entre le manager détenteur d'une capacité à mobiliser les hommes, et l'expert détenteur d'un savoir technique, l'un et l'autre étant spécialisés dans leur domaine de compétence. Alors que dans les années 1960 un bon ingénieur pouvait espérer devenir un bon manager. « *Traditionnellement, le jeune ingénieur peut espérer (…) des promotions successives en tant que chef de service, chef de département (…). Ainsi s'exprime la reconnaissance du mérite (…). Un bon expert ne devient pas nécessairement un bon manager (…). Certaines entreprises hautement performantes adoptent donc une autre démarche qui consiste à bien distinguer une filière de promotion propre aux experts et une filière de promotion propre aux généralistes sur lesquels reposent le people management* » (Landier, 1991, p.153-154).

Du contrôle à l'auto-contrôle

Les dispositifs du contrôle ont évolué. Dans les années 1960 le travail des ouvriers était contrôlé. Puis est apparu le contrôle du travail des cadres avec la mise en place de la DPO. Dans les années 1990, une sphère plus haute est touchée par le contrôle : les dirigeants des grandes entreprises avec le « corporate governance ».

Pour les auteurs des années 1990, la question du contrôle est importante surtout dans les nouvelles organisations en réseaux. Dans ces organisations, les personnes vont s'auto-contrôler, l'implication et le plaisir de réaliser un travail (Thévenet, 2000), d'être dans une équipe projet…deviennent des variables prépondérantes, ce sont des motivations intrinsèques. Par opposition à celles plutôt extrinsèques liées à un système de sanctions-récompenses dans les années 1960. Autrefois, le contrôle était seulement exercé par la hiérarchie ; à partir des années 1990 le contrôle est en partie exercé par le client. Avec le passage du contrôle par la hiérarchie à l'auto-contrôle, le thème de la confiance se développe massivement. La confiance est « *ce qui unit entre eux les membres d'une équipe, une entreprise à son leader, le coach à celui qui l'accompagne, ou encore les partenaires d'une alliance (…). La confiance est l'autre nom de l'auto-contrôle puisqu'elle désigne une relation sûre alors même qu'il n'existe aucun autre dispositif que la parole donnée et le contrat moral* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.130).

Les rigidités de la hiérarchie font place à la souplesse dans les dispositifs institutionnels mis en place ; les relations personnelles, le bien être et la confiance sont valorisées. La question de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est réhabilitée. L'apologie faite de la séparation travail-vie personnelle pour réussir sa carrière dans les années 1960 est désormais perçue comme « *inhumaine* » et vivement critiquée. (Derr, 1986, Sekaran, 1992 ; Saint-Onge et al., 1994, Thévenet, 2001). La « *lutte menée dans les années 90 a donc pour objet d'éliminer en grande partie le modèle d'entreprise forgé à la période antérieure, d'une part en délégitimant la hiérarchie, la planification, l'autorité formelle, le taylorisme, le statut de cadre et les carrières à vie dans une même firme et, d'autre part, en réintroduisant des critères de personnalité et l'usage des relations personnelles qui en avaient été évacuées* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.133). Pourtant, selon Moss Kanter (1992, p.339), cette vision d'une séparation travail-famille continue à perdurer : « *C'est un mythe. Il fonctionne ainsi : dans l'entreprise industrielle moderne, la vie familiale et la vie professionnelle ne s'entremêlent pas ; elles ont chacune leur territoire, leurs fonctions et leurs règles de conduite*. ».

De la sécurité à l'employabilité

Dans les années 1960, les entreprises offrent des opportunités de carrière aux cadres, elles leur offrent également une sécurité de l'emploi. Le licenciement est rarement évoqué (sauf pour des détournements, de la corruption), et quelqu'un qui ne correspond plus au poste est transféré ailleurs. La grande entreprise garantit la carrière et la sécurité du travail du cadre.

Lorsqu'elle ne peut plus les lui garantir alors l'Etat providence va assurer la relève par le biais de mesures sociales comme les assurances chômage. La notion de sécurité est au cœur de la relation de travail liant le cadre à l'entreprise. « *La sécurité du travail fait partie de la définition implicite, mais admise par tous, du contrat de travail. Elle est un des arguments centraux de la défense du capitalisme…* » (Bolanski, Chiapello, 1999, p.137).

Or, dans les années 1990 les éléments centraux de la relation de travail que sont la carrière et la sécurité du travail sont fortement ébranlés et remis en question. La carrière et la sécurité ne sont plus des valeurs dominantes, l'entreprise et l'Etat n'arrivant plus à garantir une sécurité au salarié. De nouvelles relations de travail fondées sur le risque, la mobilité, la flexibilité, l'adaptabilité se mettent en place dans un univers dominé par la polyvalence, la multiculturalité, l'entreprise réseau etc.

Sécurité et carrière n'étant plus garanties, les auteurs des années 1990 doivent donc proposer des alternatives (par exemple le fonctionnement par projets qui place les individus dans un système où se succèdent les projets). La notion d'employabilité qui se développe désigne « *la capacité dont les personnes doivent être dotées pour que l'on fasse appel à elles sur des projets* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.144). Ainsi, le passage d'un projet à un autre permet d'accroître son employabilité. Finalement, dans ce nouveau contexte organisationnel, la sécurité va être définie comme la capacité d'une entreprise à assurer et à accroître l'employabilité de ses salariés, à défaut de pouvoir leur offrir une sécurité du travail et une carrière. Comme le souligne Moss Kanter (1992, p.376) : « *on aurait tort d'attendre des employeurs la sécurité des emplois à très long terme. La seule garantie que l'on puisse se constituer est celle de l'aptitude à l'emploi, de la plus-value acquise par les expériences, par ce capital humain de savoir-faire et de réputation que l'on investira dans des opportunités nouvelles, à mesure qu'elles se présenteront* ».

Cependant, Boltanski et Chiapello (1999) se montrent également critiques. En effet, les auteurs des années 1990, en comparaison de leurs homologues des années 1960, ne mettent pas en évidence une instrumentation du travail suffisamment pertinente pour expliquer comment recruter, évaluer…. Et dans leur corpus de lecture, Boltanski et Chiapello (1999) ne trouvent guère « *de dispositifs pour évaluer l'employabilité ou vérifier qu'elle croît au lieu de décroître* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.145). Ceci s'explique, selon eux, en partie parce que les idées développées dans les textes des années 1990 font référence à un capitalisme naissant.

Par ailleurs, Dany (2001, 2004) développe une analyse critique de ces modèles prônant la fin des carrières organisationnelles au profit des carrières « nomades » (Arthur, 1994, Cadin, 1998). En effet, l'auteur montre qu'il est possible d'envisager une approche « postmoderne » de la carrière permettant de conserver un certain optimisme.

Les quatre formes de promesses[38] mises en évidence par Dany (1997) permettent de rendre compte de la diversité des modes de gestion des cadres. Ainsi les formes de carrière des cadres sont influencées par : le profil de ces derniers (haut potentiel ou non…) et les pratiques de gestion effectives en matière de ressources humaines.

Ainsi, la notion d'employabilité va générer des inquiétudes comme par exemple la multiplication de comportements opportunistes dont le but est de saisir les occasions (stages, formation, relations professionnelles, amicales…) pour en tirer des avantages en termes de profits personnels. En effet, dans un monde où les frontières des entreprises sont de plus en plus floues, où la hiérarchie est aplatie…comment garantir la loyauté du manager vis à vis de ses collaborateurs ? Dans ce nouvel esprit du capitalisme émergeant, se développe la notion « d'éthique des affaires » notamment pour limiter les comportements opportunistes. C'est pourquoi les auteurs des années 1990 pensent que l'intégrité et la morale des individus seront préservées par la confiance (Boltanski, Chiapello, 1999).

Les nouvelles formes de contrôle sont alors caractérisées par un auto-contrôle où les individus intériorisent les règles de comportement. En effet « *les acteurs du monde des affaires feront leur police eux-mêmes et auront à cœur de ne plus travailler avec ceux qui n'ont pas respecté les règles éthiques élémentaires* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.147). Comme le souligne Moss Kanter (1992, p.422) « *la confiance qu'exige chacune de ces nouvelles stratégies est fondée sur la convention tacite que chacune des parties se conformera à l'éthique et prendra en considération les besoins, les intérêts et les préoccupations de tous les partenaires* ».

[38] Les quatre promesses sont les suivantes :

- la promesse de carrière objective : existence de plans de carrière et parcours promotionnels réservés à une petite fraction des cadres (hauts potentiels) ;
- la promesse d'employabilité concerne plutôt des cadres experts qui valorisent le marché externe de l'emploi, l'allégeance à l'entreprise n'est pas forte ;
- la promesse de carrière subjective touche les cadres de proximité qui, parce que doutant que des parcours plus favorables leur soient offerts ailleurs, vont faire avec ce que leur entreprise leur propose ;
- la promesse en matière d'employabilité intervient lorsqu'il y a une forte incertitude quant à l'avenir. Elle regroupe des cadres qui ne comprennent pas le refus de certains hiérarchiques à recruter des personnes inconnues ou ne disposant pas de garanties suffisantes comme un diplôme ou une expérience professionnelle.

Par souci de clarté, nous avons regroupé dans le tableau ci-après (Tableau 6), les différentes problématiques des années 1960 et 1990 présentées par Boltanski et Chiapello (1999)

Tableau 6 - Les principales problématiques managériales des années 1960 et 1990 selon Boltanski et Chiapello (1999)

Discours des années 1960	Discours des années 1990
• critique de la bureaucratie (rigidité, absence d'autonomie…) • rejet de l'avancement à l'ancienneté • sont valorisées la décentralisation, la méritocratie et la direction par objectifs • valorisation des cadres en général • motivations extrinsèques (statut, salaire) • valorisation de la réussite de la carrière, pas de discours sur l'équilibre travail-famille • sécurité de l'emploi et carrière verticale	• rejet de la hiérarchie et des rapports de domination • accélération de la concurrence • développement rapide des technologies • avènement de l'entreprise en réseau • externalisation de certaines fonctions • satisfaction du client • valorisation du manager, du coach, de l'expert • développement du « corporate governance » • motivations intrinsèques (implication et plaisir au travail) • prise en compte de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle • employabilité

A partir de ces analyses comparées des corpus des années 1960 et 1990, Boltanski et Chiapello (1999) reconnaissent et concluent que l'esprit du capitalisme a évolué et changé au cours de cette période, même si la forme actuelle naissante est incomplète en termes de justice et de sécurité. Et aujourd'hui ce nouvel esprit (ou le « *néomanagement* ») est davantage orienté sur le « savoir-être », caractérisé par la polyvalence, la flexibilité, l'adaptabilité, l'engagement, la communication interpersonnelle, plutôt que sur le « savoir » ou le « savoir-faire ». Ces nouvelles orientations sont présentées « *comme un effort pour orienter le monde du travail dans un sens « plus humain »* » (Bolanski, Chiapello, 1999, p.151). Ce capitalisme naissant permet d'appréhender les évolutions de la relation d'emploi des cadres.

La croissance du nombre de cadres en France semble poser le problème de l'homogénéité de cette catégorie dans laquelle des profils variés se côtoient. Par ailleurs, les

évolutions socio-économiques des organisations amènent à s'interroger sur l'évolution des éléments fondamentaux de la relation d'emploi des cadres, que sont la confiance et la loyauté, depuis une vingtaine d'années. Ainsi, de nouvelles problématiques managériales semblent être avancées influençant les pratiques de gestion des cadres. Afin d'en rendre compte, nous allons dans le prochain chapitre examiner une de ces pratiques de gestion des cadres correspondant à un moment de la relation d'emploi : la fixation des objectifs et l'appréciation des résultats. En effet, examiner la relation d'emploi des cadres en GRH c'est selon Livian (2000, p.264) « *soulever le problème de l'organisation du temps de travail, celui des qualifications et compétences (…), ainsi que des formes d'évaluation et de contrôle des activités des salariés par rapport à des critères de performances attendues* ».

Synthèse- Chapitre 2

A l'issue de ce chapitre, nous avons pu apporter quelques éclairages sur les cadres en précisant les caractéristiques de ceux qui rentrent dans le champ de notre recherche.

En effet, les cadres dont nous parlons :

- *relèvent de la taxinomie de l'INSEE à savoir les catégories 37 et 38,*
- *travaillent dans des entreprises privées ou de service public,*
- *sont des cadres débutants, confirmés (selon la classification proposée par Peretti, 2001).*
- *ils sont soit des managers, soit des experts.*

Par ailleurs, la relation d'emploi traditionnelle des cadres avec leur entreprise (confiance, engagement, fidélité, loyauté contre une carrière ascendante et une sécurité) est, depuis une vingtaine d'années, fortement déstabilisée en raison de changements institutionnels, organisationnels, économiques et sociaux. Cette évolution de la relation d'emploi des cadres semble insérée dans un ensemble plus large relatif au développement du capitalisme.

Entre les années soixante et les années quatre-vingt dix, la représentation de l'entreprise a profondément été modifiée, même si elle n'est pas encore complètement établie. Ainsi, le nouvel esprit (ou « neomanagement ») semble accorder une importance croissante au « savoir-être » du cadre, caractérisé notamment par la flexibilité, l'adaptabilité, l'implication.

Chapitre 3 - La relation d'emploi des cadres vue à travers l'appréciation

Nous avons vu précédemment que pour définir la relation d'emploi, les sciences de gestion recourent à plusieurs disciplines comme l'économie, la sociologie ou encore le droit.

Par ailleurs, nous avons également souligné la spécificité de la relation d'emploi des cadres en France. Cela apparaît notamment dans les pratiques et outils de gestion que les entreprises vont mettre en place en matière de recrutement, de formation, de carrière, d'appréciation pour gérer les cadres (Dany, Livian, 2002).

Ainsi, c'est davantage à travers les pratiques de gestion que la relation d'emploi des cadres est étudiée, sous divers angles, dans des moments clés tels que le recrutement, l'intégration, la formation. Mais c'est surtout l'appréciation qui joue un rôle essentiel car elle constitue un moment où le cadre va être confronté à ses résultats, à sa performance, à ses compétences et à son comportement. C'est pourquoi nous avons décidé de nous attacher à cette pratique, sur laquelle il faut nous pencher dans ce chapitre.

L'appréciation du personnel fait partie du « *socle de la relation d'emploi* » (Cadin, Guérin et Pigeyre ; 2002) : il s'agit d'un élément essentiel de la gestion des ressources humaines en interaction avec les différents processus de recrutement, formation, rémunération, mobilité, gestion des carrières etc. En effet, l'appréciation apparaît, depuis les années 1980-1985, comme une pratique presque incontournable dans les politiques de gestion des ressources humaines des grandes entreprises. Par exemple, en France une enquête réalisée par la CEGOS en 1994 auprès de 150 entreprises de plus de 200 salariés, dans des secteurs variés, montre que 83% d'entre elles possèdent un système d'appréciation (Le Solleu, 1994)[39]. Le baromètre RH 2004 « Liaisons Sociales »[40] indique que parmi les outils de gestion mis en œuvre, l'entretien annuel d'évaluation arrive largement en tête pour plus de 96% des DRH interrogés. Viennent ensuite la gestion des hauts potentiels (76%) et le référentiel des emplois et des compétences (72%).

Pourtant, les outils d'appréciation sont, paradoxalement, parmi les plus controversés de la gestion des ressources humaines comme le soulignent des auteurs français et anglo-saxons (Longenecker, Goff, 1990 ; Gosselin, Murphy, 1994, Roger, 1998 ; Grima, Trépo, 1999, Defélix, 2001).

Il ne s'agit pas, dans ce chapitre, de revenir de manière exhaustive sur la littérature abondante à propos de l'appréciation du personnel, mais de nous concentrer sur les points relatifs à notre problématique de recherche. Plus spécifiquement, il sera question : tout d'abord de définir l'appréciation et de montrer son évolution (1) ; puis de voir ses différentes caractéristiques, une attention plus spécifique sera portée à l'appréciation des résultats (2) ; et enfin nous analyserons les difficultés de l'appréciation (3).

1 Définition, étendue et évolution

Définition

Notation, évaluation, appréciation sont autant de termes utilisés pour désigner des pratiques de gestion du personnel courantes dans les entreprises. Nous allons définir succinctement ces trois notions.

[39] Le Solleu G. (1994), « Evaluation des salariés : un système décevant et inefficace », *La Tribune*, 25 avril, p.12.
[40] Le baromètre RH Liaisons-Sociales-CSC a été mené auprès de 82 DRH appartenant essentiellement à de grandes entreprises françaises telles que Danone, La Poste, Michelin, Nestlé, la RATP… in *Liaisons Sociales Magazine*, novembre 2004, pp. 73-81.

La « notation » renvoie à la note chiffrée, et met l'accent sur les rapports hiérarchiques. L'emploi de la « notation » est courant dans l'administration française.

La terminologie « évaluation » semble faire davantage référence à la mesure, à la comparaison d'un individu par rapport à des critères, des normes (Gilbert, Thionville, 1990). Selon Jacot (1990, p.62) évaluer c'est « *assigner une valeur bonne ou mauvaise, meilleure ou pire, à une chose ou à un événement. C'est donc établir un ordre de préférence, autrement dit certains rapports des sujets aux objets* ».

Quant au terme « appréciation », apparu avec le courant des relations humaines, il correspond davantage au jugement qui est porté sur un individu, un objet, une activité, une tâche. Trépo, Estellat, Oiry (2002) précisent que ce terme rend compte de la dimension subjective de l'appréciateur.

Même si de nombreux auteurs, dans la littérature managériale française et anglo-saxonne[41], ne font pas de distinction, d'aucuns s'accordent à dire que des nuances existent entre les termes « évaluation » et « appréciation » (Galambaud, 1983 ; Gilbert, Thionville, 1990 ; Thévenet, 1991 ; Pontier, 1996 ; Trépo, Estellat, Oiry, 2002). Nous souscrivons à l'intérêt de ces débats, mais dans le monde de l'entreprise, l'évaluation et l'appréciation sont appréhendées de manière similaire. Dans notre enquête, les acteurs rencontrés emploient indifféremment ces deux termes. En ce qui nous concerne, nous avons choisi de rester dans la réalité empirique, c'est pourquoi nous utiliserons sans distinction les termes « appréciation » et « évaluation ». Ainsi, nous ferons référence à un même dispositif que nous allons expliciter.

Deux définitions de l'appréciation nous paraissent intéressantes. La première est celle donnée par Thévenet (1991,p.1) : « *L'appréciation est un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions. En tant que processus de jugement, elle imposera des choix et des questions sur l'évaluation proprement dite (critères d'évaluation, protection contre les biais, privilège au passé ou au futur de la personne, etc.). En tant que système, elle nécessite l'établissement d'une procédure (qui évalue, quand, avec quelles garanties et voies d'appel etc.)* »

La deuxième est celle donnée par Aubret, Gilbert et Pigeyre (1993, p.65) : « *un processus d'évaluation de qualité est un ensemble défini, organisé et contrôlé d'activités,*

[41] La littérature anglo-saxonne utilise également deux vocables « evaluation » et « appraisal ».

appropriées à un contexte d'utilisation, par lesquelles des personnes mandatées pour le faire, portent, à l'aide de procédures qu'elles maîtrisent et en s'appuyant sur des référentiels explicites, un jugement sur les caractéristiques individuelles, afin de préparer des décisions de gestion en temps utile ».

Ces deux définitions permettent d'envisager l'appréciation comme un processus, c'est-à-dire de considérer le déroulement intégral incorporant : la conception ; la mise en œuvre ; l'utilisation pour prendre des décisions de gestion. Le processus regroupe un ensemble d'activités qui « *peut être décrit sous l'angle de ses composantes et sous l'angle de ses rapports au système de gestion des ressources humaines dans lequel il entre lui-même comme « composante »* ». (Aubret, Gilbert, Pigeyre, 1993, p.54). L'appréciation comporte certaines caractéristiques entendues comme étant des procédures qui font référence non seulement à l'ensemble des outils et techniques utilisés, mais également aux tâches à effectuer lors de l'appréciation ainsi qu'aux acteurs impliqués.

Avant de décrire les différentes caractéristiques de l'appréciation, nous allons faire un bref rappel historique.

Du Moyen-Age à aujourd'hui : l'évolution de l'appréciation

L'appréciation n'est pas un phénomène nouveau : au Moyen-Age les Compagnons avaient mis en place un système afin d'évaluer le travail des ouvriers mais, c'est surtout l'ère industrielle qui a marqué les débuts réels de l'évaluation systématique du travail. En particulier Robert Owen en 1800 met en place, dans ses fabriques de coton en Ecosse, le premier système d'appréciation afin d'évaluer la performance de ses ouvriers. Plus tard, le premier système d'appréciation annuelle formalisé peut être attribué aux magasins new-yorkais *Lord & Taylor*.

Il est possible de distinguer trois grandes approches en organisation qui ont influencé les pratiques d'appréciation du personnel.

Premièrement, le développement de l'organisation scientifique du travail initiée par Taylor et Ford généralise la pratique de l'appréciation. Afin de mesurer l'adéquation de l'homme au poste de travail, le courant du management scientifique est fondé sur la rationalité de la décision et sur l'objectivité. L'appréciation repose sur des méthodes scientifiques rigoureuses, l'idée étant d'éliminer toute subjectivité dans le jugement porté par le supérieur hiérarchique. Cette approche a donné naissance aux pratiques de notation. L'appréciation visait dans ce cas essentiellement le comportement professionnel.

Deuxièmement, le courant des relations humaines s'oppose aux principes développés par le management scientifique. Cette approche met l'accent sur la motivation individuelle, et marque l'apparition de l'entretien d'appréciation, au sein de l'organisation, qui devient un moment clé du système d'appréciation. La croyance aux vertus du dialogue est mise en avant et les objectifs de l'appréciation doivent permettre de répondre aux besoins de feed-back, de réalisation de soi et de dépassement de soi. L'influence de la psychologie a été dominante dans ce courant.

Troisièmement, le courant managérial incarné par la direction par objectifs (DPO) de Peter Drucker se développe à partir des années 1950. L'appréciation est alors centrée sur la fixation des objectifs et l'analyse des résultats à atteindre. La DPO introduite en France dès le milieu des années 1960 par Octave Gélinier devient parfois la direction participative par objectifs (DPPO). L'accent est alors mis sur la communication (dialogue, transparence dans le mode de fixation et d'appréciation des objectifs). Ce courant s'appuie sur la performance des individus, sur le degré d'atteinte des objectifs fixés préalablement et sur les efforts fournis pour y parvenir. L'entretien devient le moment où sont fixés les objectifs, où sont discutés les orientations de l'entreprise et les choix stratégiques du service, et où est évaluée la contribution du collaborateur aux résultats.

Actuellement, les procédures d'appréciation mises en œuvre dans les entreprises privées résultent de ces différents courants, parfois en les combinant. Trépo, Estellat, Oiry (2002) distinguent deux types d'orientation :

- un développement de la précision et de l'objectivité du dispositif, même s'il reste une part irréductible de subjectivité, accompagné d'un renforcement de l'appréciation sur les attitudes comportementales ;
- la recherche de nouvelles orientations avec de nombreux outils d'appréciation utilisés à toutes les étapes de la gestion des ressources humaines (recrutement, carrière…) ; et l'élargissement de l'appréciation en dehors de la seule relation hiérarchique comme le 360°[42].

[42] « Les cadres des grands groupes vont être appelés à s'auto-évaluer », *Le Monde*, 30 septembre 1998, p.5 ; « Le 360°, la méthode de management qui déstabilise les cadres », *Le Monde*, 9 octobre 1998, p.18 ; « Le management par les valeurs au cœur de l'évaluation », *Entreprise et carrières*, 2 février 2004

De plus, selon Dany et Livian (2002) le contexte de l'appréciation est en train de changer en raison : des évolutions des structures organisationnelles, d'un centrage sur les caractéristiques personnelles du cadre, d'une individualisation de la carrière et du salaire. Ces évolutions renforcent le rôle de l'appréciation dans les entreprises.

En France, l'appréciation du personnel est une pratique qui se généralise depuis une vingtaine d'années dans une majorité d'entreprises privées mais également dans les organisations publiques (collectivités territoriales, fonction hospitalière…). En effet une enquête réalisée en 2003 auprès de 7 000 cadres montre que 80% d'entre eux ont un entretien régulier et obligatoire avec leur hiérarchie (Karvar, Rouban, 2004). Ces chiffres viennent corroborer d'autres données sur l'appréciation : une étude portant sur les 700 plus grandes entreprises françaises souligne que 95% des cadres sont soumis à une appréciation (Trépo, Estellat, Oiry, 2002). La pratique de l'entretien annuel d'appréciation est ainsi très répandue dans les grandes entreprises. A l'inverse, cette proportion est beaucoup plus faible dans les entreprises de moins de 50 salariés (30% environ sont concernées ; APEC, 2001). Comme l'avait déjà souligné Roger (1985) les procédures d'appréciation des PME sont rarement formalisées. En revanche, elles ont d'autres moyens pour suivre le travail des salariés.

Après avoir situé brièvement le contexte historique et actuel de l'appréciation du personnel, nous allons maintenant procéder à un examen des différents objets de l'appréciation.

2 Les caractéristiques de l'appréciation

Les objectifs d'un système d'appréciation peuvent être multiples. Roger (1985) distingue les objectifs de contrôle liés à une prise de décision et les objectifs de développement de l'individu. Cadin, Guérin, Pigeyre (2002) et Trépo, Estellat, Oiry (2002) mettent en évidence les différentes composantes de l'appréciation. Nous avons décidé de les regrouper selon trois catégories :

- l'objet de l'appréciation, c'est-à-dire apprécier quoi ? S'agit-il d'apprécier les résultats ? Les comportements ? Ou encore le potentiel ?
- les acteurs de l'appréciation :
    - qui est apprécié : un individu ou un groupe ? Quelles catégories de salariés : cadre et/ou employé ?
    - qui apprécie : le supérieur hiérarchique, le pair, l'individu lui-même ?

- la façon dont va se dérouler les appréciations, les techniques et outils utilisés : comment apprécier ?

Nous allons recenser successivement ces différentes caractéristiques.

L'objet de l'appréciation

Les entreprises doivent définir avec précision l'objet du système d'appréciation c'est-à-dire sur quoi va porter exactement l'appréciation. Il existe différents objets liés aux résultats, à la performance et aux comportements. Le choix peut s'avérer parfois difficile, car les entreprises peuvent être intéressées par chacun d'entre eux. Plusieurs auteurs proposent des classifications de l'appréciation selon son objet : Caspar et Millet (1993), Moulinier (1998). Nous retiendrons celle de Trépo, Estallat, Oiry (2002) qui distinguent trois objets courants de l'appréciation.

Tout d'abord, il peut s'agir d'apprécier les résultats et la performance en soulignant par exemple les écarts entre des objectifs préalablement définis et l'atteinte de ceux-ci. Les objectifs peuvent porter sur l'obtention d'un chiffre d'affaires ou sur un projet à mener. Ils peuvent être fixés dans un contrat individuel, dans une lettre de mission ou lors d'un entretien annuel. L'appréciation de la performance consiste à analyser la manière dont les résultats ont été atteints. L'appréciation des résultats constate un écart entre ce qui est prévu initialement et ce qui est atteint ultérieurement. L'appréciation de la performance repose sur une dimension qualitative puisqu'il s'agit d'analyser également les moyens mis en œuvre pour obtenir les résultats.

Ensuite, l'objet de l'appréciation peut porter sur les compétences. Il est question d'apprécier pour chaque collaborateur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Un référentiel de compétences peut accompagner cette appréciation. Il s'agit alors de déterminer les écarts entre les compétences attendues du cadre et les compétences réelles. Selon l'écart constaté, des actions peuvent être mises en place par exemple en matière de formation. Minet, Parlier et Witte (1994) ainsi que Aubret, Gilbert et Pigeyre (1993) ont notamment étudié cet aspect de l'évaluation.

Enfin, l'appréciation peut concerner le comportement professionnel. Il s'agit d'évaluer les compétences « savoir-être » en situation professionnelle. Il convient de distinguer : les compétences comportementales liées à l'organisation (ce que l'organisation valorise, par

exemple l'esprit d'équipe), et celles liées à un type d'emploi comme le respect des consignes de sécurité. Apprécier les comportements professionnels suppose de définir clairement et précisément les exigences liées à la fonction occupée, et/ou de déterminer des chartes comportant les valeurs auxquelles l'entreprise adhère et les salariés se conforment.

En théorie il est possible de distinguer différents objets de l'appréciation, mais souvent dans les entreprises le système d'appréciation repose sur plusieurs objets à la fois : appréciation des résultats et de la performance de l'année écoulée ; fixation des nouveaux objectifs à atteindre ; appréciation du comportement ; souhaits d'évolution professionnelle et de formation.

Intéressons-nous de façon plus spécifique à l'appréciation des résultats et à sa mise en œuvre.

L'appréciation des résultats

Il semblerait qu'une importance grandissante soit accordée à l'appréciation des résultats. Cette tendance s'explique en raison d'un environnement organisationnel changeant et d'une formalisation croissante des objectifs.

Il y a une pression de plus en plus forte des actionnaires pour améliorer la compétitivité et la performance des entreprises. De plus, la multiplication des structures décentralisées amène les cadres à jouer un rôle important dans le bon fonctionnement de ces unités autonomes. Un suivi régulier est alors mis en place (tableaux de bord, reporting fréquents) afin de contrôler la performance de ces unités décentralisées. Dans le même temps, les entreprises surveillent leur budget, et le rôle du contrôle de gestion est accentué. Les cadres travaillant dans une équipe projet ont également des objectifs collectifs à atteindre. Dans ce cas, les délais et les missions sont précisément déterminés.

Par ailleurs, une formalisation croissante des objectifs tend à s'étendre non seulement aux cadres commerciaux, mais aussi à l'ensemble des autres cadres. Différents outils de gestion viennent s'insérer dans la relation d'emploi du cadre : tableaux de bord, contrat d'objectifs, lettre de mission avec parfois une traduction juridique dans le contrat de travail (clauses d'objectifs, avenant). Une étude « Cadroscope » de l'APEC, réalisée en 2001 sur 3000 cadres salariés du secteur privé, souligne que, parmi les cadres n'atteignant pas leurs objectifs, 31% répondent que cela a eu un impact sur leur rémunération, 18% sur leurs relations avec leur supérieur hiérarchique, 9% sur leur carrière.

L'enquête TEQ Cadres (Karvar, Rouban, 2004) confirme l'importance accrue des objectifs : pour 72% des cadres interrogés l'entretien d'appréciation a un impact sur la définition des objectifs. De plus, les principaux critères pris en compte pour apprécier la performance sont l'atteinte des objectifs fixés (80% des cadres) et la qualité des résultats obtenus (76%). Une autre étude, réalisée en avril 2004 auprès de 1550 responsables RH et directeurs financiers internationaux, vient appuyer les résultats précédents en montrant que les premiers critères pris en compte dans l'évaluation des salariés sont la performance et l'atteinte des objectifs[43]. Cependant, la difficulté réside dans l'appréciation même de l'atteinte des objectifs et des résultats obtenus (Livian, Dany, 2002).

Après avoir déterminé l'objet de l'appréciation, les entreprises doivent définir les acteurs participant à l'appréciation.

Les acteurs de l'appréciation

Il s'agit de répondre à une double question : qui est apprécié et qui va apprécier ?

La détermination des individus à apprécier va dépendre du choix de l'objet de l'appréciation. Il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe. Il est possible de trouver dans certaines entreprises des segmentations entre les différentes populations : cadres, agents de maîtrise, ouvriers. Ainsi, soit tous les salariés d'une entreprise sont évalués mais le support est adapté ; soit seuls les cadres et/ou employés et agents de maîtrise sont évalués à partir d'un même support.

Dans la détermination des acteurs trois cas peuvent se présenter.

En premier lieu, le supérieur hiérarchique direct est généralement chargé d'apprécier ses collaborateurs car il dispose, en principe, d'un maximum d'informations sur le salarié. Toutefois, de nombreux biais relatifs au rôle du supérieur hiérarchique direct en tant qu'appréciateur ont été démontrés dans la littérature. De Vries et al. (1981) soulignent que le responsable direct n'est peut-être pas toujours à la meilleure place pour apprécier la performance d'un salarié, c'est le cas des équipes transversales. L'objectivité du hiérarchique direct peut être remise en cause selon Huber, Neale, Northcraft (1987), car celui-ci pour se faire un jugement va se baser en partie sur les évaluations antérieures. Afin de limiter ces biais de jugement il est possible de diversifier et multiplier les sources d'évaluation.

[43] Enquête menée par Office Team Interim (groupe Robert Half) en avril 2004 sur l'évaluation des salariés, in Liaisons Sociales Magazine, Juin 2004, n°53, p.68.

En deuxième lieu, dans l'auto-évaluation l'intéressé participe, lui-même, à sa propre appréciation. Cette méthode est souvent utilisée comme un moyen de se préparer à l'entretien. Cependant, des recherches montrent des résultats contrastés entre les auto-appréciations et celles des supérieurs. Lemaître (1983) souligne que le jugement des appréciés sur eux-mêmes est souvent plus sévère que celui du responsable. Au contraire, Hammer (1977) montre une tendance à auto-évaluer sa performance plus haute que ne le feraient d'autres appréciateurs. Selon Roger et Weisz (1996) cette tendance à la sur-valorisation ou à la sous-valorisation serait due à l'estime de soi ou des autres que la personne va rechercher à travers l'appréciation.

En troisième lieu, l'appréciation multi-acteurs, tel le 360° feed-back, est une méthode d'origine américaine encore peu utilisée en France, et davantage réservée à des cadres dirigeants. Dans ce cas, l'appréciation repose sur plusieurs sources : auto-évaluation, appréciation hiérarchique, appréciation par les pairs/collègues, appréciation par les subordonnés et parfois appréciations par les clients. Mc Gee Wanguri (1995) conclut que l'appréciation de la performance multi-acteurs est plus efficace que celle avec un acteur unique car elle permet d'améliorer la précision des informations, la participation, de donner un feed-back…

Après avoir passé en revue les acteurs de l'appréciation, toute entreprise doit ensuite s'interroger sur les outils et méthodes utilisés pour apprécier son personnel.

Outils, méthodes, référentiels : apprécier avec quoi ?

Gilbert et Thionville (1990), Bazinet (1981) mettent en évidence plusieurs types de méthodes pouvant être utilisées par les entreprises dont :

- l'appréciation globale correspondant à une appréciation générale sur les comportements, les traits de caractère, les résultats. Le jugement exprimé est global et peut se limiter à des formules du type «A encourager » ou « Peut encore progresser » ;
- l'appréciation par critères est une méthode répandue qui peut prendre plusieurs formes, dont :
    - l'appréciation libre : l'individu est apprécié selon des critères prédéterminés à partir desquels l'appréciateur va émettre un commentaire qualitatif ;

- l'appréciation forcée : l'appréciateur doit choisir dans une liste d'items proposés pour chaque critère, celui qui correspond le mieux à l'individu ;

- l'appréciation par faits/évènements critiques, proche de la méthode des incidents critiques, est fondée sur l'examen des évènements qui ont été significatifs au cour de la période d'appréciation. Cette analyse va permettre selon Trépo, Estellat et Oiry (2002) de mettre en évidence les compétences que l'individu a dû développer pour résoudre certaines situations.

Les entreprises peuvent également avoir recours à des référentiels afin d'apprécier les compétences et/ou les comportements.

Après avoir détaillé et précisé les caractéristiques de l'appréciation, nous allons dans la prochaine partie examiner quelles sont les difficultés mises en avant à propos de l'appréciation.

3 Les difficultés de l'appréciation du personnel

L'appréciation fait depuis longtemps l'objet de nombreux travaux de recherche français et anglo-saxons. Si de nombreux chercheurs et praticiens s'accordent pour reconnaître la nécessité et les intérêts de l'appréciation, de nombreuses observations empiriques quant à elles font état de difficultés, d'insatisfactions liées à l'outil, à la relation apprécié-appréciateur, au décalage entre le dispositif tel qu'il est présenté et sa mise en pratique …(Bernardin, Klatt 1985 ; Hall, Posner, Harder 1989 ; Schneier, Shaw, Beatty, 1991 ; Nelson, 2000 ; Defélix, 2001)[44]. Dans une enquête auprès de grandes entreprises américaines, Thomas et Bretz (1994) remarquent que la difficulté liée à l'appréciation de la performance est due au grand décalage existant entre la recherche et la pratique. En effet, beaucoup d'études ont été conduites dans des laboratoires auprès d'échantillons d'étudiants reflétant peu la réalité.

Une étude française, réalisée au milieu des années 1990, montre que 80% des entreprises interrogées étaient insatisfaites de leur système d'évaluation (Cadin, Guérin,

[44] La presse se fait également l'écho de ces difficultés: Franchet S., « Les managers ont peur de l'appréciation », *Entreprises et Carrière*, 27 octobre 1997, n°406 ; Trépo G., De Geuser F., « L'appréciation annuelle des salariés : un must difficile », *Les Echos*, 21 octobre 2004.

Pigeyre, 2002). Pourtant, l'étude TEQ[45] Cadres (Karvar, Rouban, 2004) révèle une large acceptation par les cadres de cette pratique devenue désormais courante.

Defélix (2001, p.18) souligne ainsi cette situation paradoxale « *qui sépare d'un côté la reconnaissance de la nécessité et du rôle central des systèmes d'appréciation, et de l'autre côté les multiples sources de difficultés dans l'usage de cet outil* ». Par ailleurs, Cadin et Guérin (2003, p.59) confirment les apories des systèmes d'appréciation qui sont « *d'une part simples dans leur principe, très prometteurs en théorie et largement répandus dans les entreprise, mais ils sont également porteurs d'une importante insatisfaction* ».

Trépo, Grima (1999) reviennent de façon détaillée sur les problèmes de mise en œuvre de l'appréciation. Roger (1998) rappelle également les difficultés signalées dans la littérature. Cadin, Guérin, Pigeyre (2002) remarquent différents types de difficultés liées à la conception et à l'évolution des systèmes d'appréciation (excès de visées, absence d'enjeux réels, problème dans le choix de l'appréciateur). Trépo, Estellat, Oiry (2002) distinguent les difficultés explicites qui sont exprimées par les acteurs et pour lesquelles des solutions sont envisageables, des difficultés implicites plus ou moins inconscientes qui sont inavouées par les acteurs.

Dans cette partie, nous allons examiner successivement trois ensembles de difficultés liées : à la conception de l'outil et à son utilisation (3-1) ; au rôle de l'appréciateur et de l'apprécié (3-2) ; au feed-back et au processus de prise de décisions en matière de gestion des ressources humaines (3-3). Nous verrons également qu'il est possible d'appréhender ces difficultés en montrant l'existence de tensions dans l'appréciation (3-4).

3.1 Les difficultés liées à la conception de l'outil et à son utilisation

Il existe souvent des écarts entre ce que l'entreprise veut apprécier, par exemple les objectifs, et la façon dont elle va s'y prendre pour le faire : la nature des outils utilisés, les critères d'appréciation (Bowles, Coates, 1993 ; Scholtes, 1993 ; Lee, 1996). Selon Defélix (1999, 2001), ces difficultés sont de source « instrumentale ».

L'appréciation du personnel peut parfois être victime d'un excès de visées lors de sa conception : vouloir en même temps évaluer les résultats, bâtir un plan de formation, élaborer le projet professionnel de l'individu (Meyer, Kay, French, 1965 ; Aubret, Gilbert, Pigeyre,

[45] Travail En Question Cadres est une grande enquête nationale menée par la CFDT, auprès de 6 485 cadres au cours de l'année 2002.

1993). Ces visées ne sont pas toujours compatibles, et un seul et même appréciateur peut ne pas être en mesure de les satisfaire pleinement. Les outils utilisés peuvent également ne pas être en adéquation avec les objectifs poursuivis par l'entreprise. L'enquête HEC-ANDCP montre que 55% des répondants ont recours à des référentiels de compétence alors que leur objectif est de mesurer l'atteinte de résultats (Trépo, Estellat, Oiry, 2002, p.93). Des entreprises vont donc essayer de mesurer les résultats à l'aide de référentiels de compétence. De même, les objectifs de l'appréciation peuvent être incohérents avec les processus de décisions générés par l'entreprise. Par exemple, attacher une importance particulière à la carrière, au projet professionnel de l'individu alors que l'entreprise n'a pas de politique de gestion des carrières développée. Le système d'appréciation doit donc être cohérent avec les objectifs de l'organisation pour être efficace. Or, comme le remarque Levy-Leboyer (1996, p.81), « *on est trop souvent amené à chercher seulement des méthodes d'évaluation qui marchent sans trop se soucier de savoir ni ce qu'elles mesurent, ni si elles le font de manière efficace* ». De plus, dès les années 1970, Randell (1973) soulignait la difficulté d'avoir une procédure unique pour apprécier différents éléments faisant appel à différentes aptitudes. En effet, l'appréciation regroupe plusieurs objectifs, tels que la performance, le potentiel, l'adéquation aux valeurs de l'entreprise, la carrière etc., nécessitant d'être jugés par différentes personnes.

Lors de la conception de l'outil se pose divers problèmes : le problème du choix des indicateurs pertinents permettant de rendre compte du travail ; le problème lié à la construction de l'outil qui doit être simple pour pouvoir à la fois être mis en œuvre et révéler une réalité du travail parfois très complexe. Beaucoup de difficultés sont à relier à l'absence de clarté des critères d'évaluation. L'enquête TEQ Cadres (Karvar, Rouban, 2004, p.141) vient appuyer ce constat. En effet, pour environ 57% des cadres interrogés le nombre de critères d'appréciation est insuffisant et pour 59% ces critères ne sont pas facilement quantifiables.

De plus, la fixation d'objectifs peut s'avérer parfois difficile. Ces derniers doivent être à la fois réalistes, atteignables et suffisamment stimulants pour encourager le salarié. S'ils sont perçus comme trop faciles, les résultats seront certes atteints, mais le salarié ne sera pas encouragé à se dépasser. Au contraire, s'ils sont perçus comme trop élevés, voire irréalistes, le salarié sera découragé et ne s'impliquera pas.

3.2 Les difficultés relatives au rôle de l'appréciateur et de l'apprécié

D'une part, les difficultés peuvent être liées à l'appréciateur. Trépo et Grima (1999) indiquent que ce sont surtout les caractéristiques psychologiques de ce dernier qui influent sur le processus d'appréciation. A l'inverse, celles liées à l'âge, au sexe, au niveau d'éducation exercent une légère influence.

Le choix de l'appréciateur est parfois critiqué. En effet, soit il ne dispose pas d'informations suffisantes lui permettant de juger son collaborateur, soit il possède peu d'influence, voire parfois aucune, pour provoquer des prises de décisions.

Un problème évoqué, depuis longtemps, concerne la difficulté pour les supérieurs hiérarchiques qui sont appréciateurs de se positionner, c'est-à-dire d'être à la fois juge et coach (Meyer, Kay, French, 1965[46] ; Beer, 1981). En effet, les appréciateurs vont d'un côté évaluer les performances, porter un jugement sur des résultats, récompenser ou sanctionner ; de l'autre avoir une attitude ouverte, empathique, aider le subordonné à s'améliorer et à se développer. Selon Trépo, Estallat et Oiry (2002), se pose dans ce cas la question de savoir si l'entretien d'appréciation doit être lié à la rémunération.

Les études réalisées à ce sujet apportent des réponses différentes. Certaines analyses montrent que l'appréciation ne peut pas avoir comme objectifs à la fois d'aider le collaborateur à se développer et la rétribution, mais les deux doivent être distincts (Meyer, Kay, French, 1965). A l'inverse, d'autres études approuvent le lien appréciation-rémunération car il permet une meilleure implication de l'appréciateur et de l'apprécié notamment dans la préparation de l'entretien (Prince, Lawler III, 1986). Selon Galambaud (1983), la rémunération est une préoccupation essentielle des salariés même s'ils ne travaillent pas que pour cela. Le lien avec l'appréciation ne doit alors pas être nié. Or, « *l'attitude des dirigeants est puérile car appréciés et appréciateurs s'aperçoivent vite de l'existence du lien unissant l'appréciation formelle à la rémunération* » (Galambaud, 1983, p.149). L'enquête HEC-ANDCP (Trépo, Estellat, Oiry, 2002, p.102) met en évidence que, parmi les DRH interrogés, 24% considèrent que l'objectif premier de l'appréciation est le dialogue entre niveaux hiérarchiques, 22% pensent qu'il s'agit de la mise en œuvre des objectifs et la gestion des évolutions professionnelles ; et 22% estiment que la gestion de la rémunération vient en deuxième objectif.

[46] « *It seems foolish to have a manager serving in the self-conflicting role as a counselor (helping a man to improve his performance) when, at the same time, he is presiding as a judge over the same employee's salary action case.* » (Meyer, Kay, French, 1965, p.284).

Par ailleurs, la littérature en psychologie fait état de biais liés au jugement de l'appréciateur, lors du déroulement de l'entretien d'appréciation. Aubret, Gilbert et Pigeyre (1993) ainsi que Trépo, Estellat et Oiry (2002) distinguent plusieurs biais :

- L'indulgence (pitié, sentiment de culpabilité) de certains appréciateurs à l'égard de leurs collaborateurs qui est un frein au principe d'objectivité de l'appréciation. Dans de nombreux cas « *les auteurs de référence ont tendance à souligner les points forts du candidat et à passer sous silence ses points faibles* » (Levy-Leboyer, 1996, p.127).
- L'effet de tendance centrale. Les collaborateurs vont tous être évalués de la même façon. L'appréciation sera moyenne ou bonne et ne discriminera personne. Dans ce cas, soit l'appréciateur souhaite maintenir de bonnes relations avec ses collaborateurs et ne veut pas prendre de risque, soit le système d'appréciation ne lui permet pas de faire une répartition discriminante entre les individus (nombre de notes limité).
- L'effet de halo. Une caractéristique individuelle va venir contaminer l'ensemble du jugement de l'appréciateur qui peut alors se révéler totalement positif ou totalement négatif.

D'autre part, les difficultés peuvent aussi venir de l'apprécié lui-même. Celui-ci, en raison de son état de subordination envers l'appréciateur, peut hésiter à s'exprimer ouvertement, notamment à évoquer ses points faibles.

Le salarié peut également élaborer des stratégies pour faire face à la subjectivité inhérente de l'appréciateur. En effet, selon Trépo et Grima (1999), les salariés peuvent mettre en place des stratégies de séduction pour valoriser et améliorer la perception de leur appréciateur à leur égard. Ces stratégies relèvent du champ théorique de l'impression (Gardner, Martinko 1988). Certains auteurs (Fulk, Brief, Barr, 1985) ont montré que les perceptions d'équité d'un système d'évaluation de la performance vont plutôt dépendre du niveau de confiance de la relation supérieur-subordonné que des caractéristiques du processus d'appréciation lui-même.

En outre, les études sur la satisfaction des appréciés à l'égard des systèmes d'appréciations indiquent que celle-ci dépend à la fois des caractéristiques du système d'appréciation, et des variables organisationnelles (Dobbins, Cardy, Platz-Vieno 1990). Les employés qui obtiennent de bons résultats d'appréciation de la performance tendent à avoir une attitude plus positive envers le management et soutiennent le processus d'appréciation en place ; alors que ceux qui ont de moins bons résultats sont plus cyniques envers le management et pensent que le système d'appréciation est injuste (Gabris, Mitchell, 1988).

Intéressons-nous à présent aux difficultés liées au feed-back et au processus de prise de décisions.

3.3 Les difficultés liées au processus de prise de décisions en gestion des ressources humaines et au feed-back

L'appréciation est associée aux processus de prise de décision en gestion, notamment en matière de carrière, de développement personnel, de formation, de rémunération, de reconnaissance symbolique et/ou financière… Or, de nombreuses insatisfactions ont été démontrées quant à la capacité d'un tel système à mettre réellement en place un feed-back, permettant de déclencher un processus de prise de décision (Pontier, 1998). Selon Gellerman et Hodgson (1988) les attitudes à l'égard des salaires, parmi des groupes de salariés homogènes, dépendent moins des niveaux de salaire que des perceptions de justice et d'équité du système de détermination des salaires.

L'étude Cadroscope (APEC, 2001) montre que parmi les 3000 cadres salariés du secteur privé interrogés, 77% d'entre eux estiment que l'entretien annuel leur a permis de faire le point sur les relations de travail, 61% d'envisager des formations et de 51% de faire le point sur le plan de carrière. Par contre cet entretien n'a pas permis pour 61% d'entre eux d'étudier des perspectives de mobilité. L'entretien annuel est centré davantage sur du court-terme car il permet surtout d'aborder les relations de travail au quotidien, mais sert peu à se projeter dans l'avenir. Par ailleurs, l'enquête TEQ Cadres (Karvar, Rouban, 2004, p.136) montre que pour plus de 70% des cadres l'entretien d'appréciation ne permet pas de négocier une augmentation individuelle. Selon Cadin, Guérin, Pigeyre (2002), les objectifs énoncés dans le système d'appréciation par l'entreprise ne sont pas toujours cohérents avec ce que l'entreprise est réellement en mesure de pouvoir assurer, notamment en termes de formation et de carrière. Ils remarquent également une absence d'enjeux réels, d'où le phénomène de ritualisation de l'appréciation car aucun processus de prise de décisions concret n'est mis en place après l'appréciation.

Certains auteurs adoptent une position critique vis à vis de l'appréciation qui empêcherait le développement collectif et individuel, et encouragerait les rivalités et les conflits (Deming, 1986, Startcher, 1996). Le Goff (2000)[47] fustige également l'appréciation

[47] Le Goff J.P. (2000), « Evaluation et manipulation », *Le Monde*, 30 mai, p.10.

qu'il perçoit comme « *une pure machinerie* » qui cache une volonté de manipuler les individus.

Les difficultés liées au feed-back ont aussi fait l'objet de nombreuses études anglo-saxonnes. Certaines concluent qu'un feed-back positif encourage la performance future du salarié (Russell, Goode 1988) alors qu'un feed-back négatif n'est pas source de motivation pour les salariés, et peut même être perçu comme le signe d'une sanction à venir. Levy-Leboyer (1996) souligne également l'importance qu'il convient d'accorder au feed-back afin de motiver les collaborateurs : « *Qu'il s'agisse d'un examen d'embauche, d'une recherche de potentiel ou d'une évaluation en cours de carrière, le fait même d'évaluer quelqu'un n'est jamais neutre à ses yeux* » (Levy-Leboyer, 1996, p.118). De plus, selon O'Reilly et Anderson (1980), le feed-back est davantage associé aux attitudes plutôt qu'à la performance. En effet, il y a une forte corrélation entre le feed-back et la satisfaction au travail, et une faible corrélation entre le feed-back et la performance au travail. D'autres travaux (Tziner, Latham, 1989), relatifs à la satisfaction et à la performance au travail, précisent qu'un feed-back accompagné de la mise en place d'actions concrètes est davantage une source de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel, qu'un feed-back seul.

Nous allons terminer cette partie sur les difficultés de l'appréciation en examinant de quelle manière l'appréciation peut s'inscrire dans un champ de tensions et révéler ces difficultés.

3.4 Une illustration de la gestion des contradictions à travers l'appréciation

Lors de notre introduction, nous avons souligné que notre travail rejoignait des types de recherche en GRH s'inscrivant dans le champ du « management paradoxal ». Nous avons choisi de proposer une illustration à travers l'appréciation, qui est appréhendée par Trépo, Estellat et Oiry (2002) sous l'angle de tensions et paradoxes.

Les auteurs du modèle de la « *gestion des contradictions* » ont mis en évidence des « *champs de tensions* » relatifs à certains problèmes actuels de la gestion des ressources humaines. Selon Louart (1993, p.166) une double tension apparaît à l'intérieur des champs organisationnels des Sciences de Gestion : « *la première est celle des multiples « réalités » qui s'y jouent, s'y combinent et s'y affrontent. La seconde est celle des représentations que les hommes, en tant que sujets ou objets de l'action collective, produisent de ces réalités ; les*

significations qu'ils construisent forment une polysémie, c'est-à-dire une pluralité de sens à la fois complémentaires et contradictoires ».

Chez un individu un certain nombre de dilemmes peuvent apparaître. Le dilemme étant l'expression de contradictions qui vont être matérialisées par deux options opposées. En GRH, plus particulièrement, les champs de tensions et de contradictions sont visibles et induits par l'environnement. Ainsi, les individus peuvent se trouver dans une situation « *ambivalente car ils gèrent en même temps qu'ils sont gérés* » (Louart, 1993, p.172).

Les tensions peuvent être réglées par le compromis, ou bien elles peuvent rester sous la forme de tensions et être traitées comme telles. D'une part, le compromis est un moyen de résolution des conflits utilisé couramment. Selon Louart (1993, p.171) les compromis « *sont des décisions introduisant un rapport jugé satisfaisant entre aspects positifs et négatifs. (…) Les aspects positifs ou négatifs y sont traduits en termes d'avantages et d'inconvénients.* ». Les compromis vont par exemple permettre de régler de façon informelle ce qui n'a pu l'être de façon formelle. D'autre part, certains paradoxes restent en l'état c'est-à-dire qu'ils ne sont pas résolus voire ils sont insolubles. Il s'agit plus simplement d'accepter la dynamique des paradoxes. Selon Barel (1989)[48] « *on a affaire à un paradoxe chaque fois que l'on rencontre une situation dans laquelle il est nécessaire de faire, de dire ou de penser une chose et le contraire de cette chose ; on peut dire aussi que le paradoxe s'exprime dans la double obligation de choisir et de ne pas choisir entre deux ou plusieurs solutions à un problème donné* ».

A partir de ces principes, Trépo, Estellat et Oiry (2002) distinguent différentes tensions :

- liées à l'outil
    - juger (contrôler l'activité des salariés, la réalisation des objectifs fixés, le niveau de performance atteint) et développer (guider, orienter le collaborateur, aider à l'amélioration des compétences et de la performance…) ;
    - améliorer la performance collective (objectifs globaux, utilisation d'indicateurs collectifs) et fixer des objectifs individuels, évaluer la performance individuelle du collaborateur ;
- liées au management
    - diffuser l'information (transmettre certaines informations données par la direction, être un facilitateur dans la compréhension et l'appropriation) et

[48] Citez in Brabet (coord.) (1993, p.177).

contrôler l'information (contrôler certains flux d'informations, ne pas tout transmettre) ;

- expert technique et manager ;

- liées au contexte organisationnel
  - garantir la cohérence de l'organisation en permettant la diffusion à tous les niveaux des indicateurs et objectifs communs, et utiliser des indicateurs contingents adaptés selon les services et les salariés ;
  - s'inscrire dans le long terme et garantir les résultats à court terme.

Ces tensions vont induire chez tous les acteurs des comportements variés.

Par exemple, dans la tension « juger et développer », l'appréciateur peut décider d'utiliser l'outil soit de façon formelle et stricte, soit dans le but de développer au mieux les compétences de son collaborateur. Il a aussi la possibilité d'alterner entre les positions de juge et de coach. Quant à l'apprécié, son comportement peut osciller entre une utilisation formelle de l'outil, ou au contraire une articulation des deux phases de l'appréciation : juger et développer.

Dans la tension « diffuser/contrôler l'information », l'appréciateur peut choisir de diffuser les informations si elles renforcent sa position ou au contraire de les bloquer si elles réduisent sa position. Chez l'apprécié, des craintes de sanctions sont possibles si les informations données sont négatives, ou bien un manque de reconnaissance est ressenti par rapport aux informations données.

La tension « expert technique/manager » : l'appréciateur peut décider de ne privilégier que l'aspect technique de l'apprécié, au contraire il peut s'attacher à regarder uniquement les résultats et pas les méthodes. De son côté, soit l'apprécié se réfugie dans son travail et rejette les outils de management, soit il se désengage de la technique et du management.

En résumé, du point de vue des sciences de gestion, l'appréciation, considérée comme une pratique courante dans les entreprises, est un moment essentiel de la relation d'emploi. Nous avons souligné que cette appréciation comporte plusieurs objets qui ne sont pas forcément compatibles les uns par rapport aux autres. Ils peuvent alors être source de

tensions. Si les chercheurs et praticiens reconnaissent unanimement la nécessité et l'apport de l'évaluation, ils s'accordent également sur les difficultés liées à sa mise en œuvre.

Par ailleurs, il semblerait que d'une part l'appréciation des résultats et de la performance se renforce pour les cadres ; et d'autre part la fixation des objectifs se réalise dans un cadre de procédures de plus en plus formalisées. Même si l'appréciation des objectifs et de la performance n'est pas quelque chose de nouveau, la non atteinte d'objectifs ou la mauvaise performance peuvent éventuellement être utilisées par les employeurs à des fins pouvant aller jusqu'aux licenciements. En particulier aux Etats-Unis où les dispositifs d'appréciation servent à nourrir les discussions dans les tribunaux de salariés s'estimant victimes de licenciement discriminatoire (Martin, Bartol, Kehoe, 2000). En France, en dépit de certaines dérives[49] constatées (L'express, juin 2002 ; Liaisons Sociales Magazine, juin 2002), nous pouvons nous interroger sur la teneur de ses finalités juridiques.

Nous tenterons d'appréhender ces problèmes à travers notre étude empirique dans la deuxième partie de ce travail. Au préalable, nous devons préciser dans le prochain chapitre notre grille de lecture théorique ainsi que notre problématique de recherche.

[49] Les affaires médiatisées d'IBM et de Hewlett-Packard (France, 2002) ont montré les difficultés liées à la notation (forced ranking)

Synthèse - Chapitre 3

L'appréciation est un processus dans lequel des individus mandatés pour cela, vont porter un jugement sur leur personnel à l'aide de procédures adaptées.

L'appréciation a été influencée par trois courants : le management scientifique reposant sur la rationalité et l'objectivité de l'organisation du travail, les relations humaines mettant l'accent sur la motivation et le dialogue, la direction par objectifs fondée sur une logique contractuelle, des principes de justice, de transparence et d'individualisation des récompenses.

Tout dispositif d'appréciation comporte plusieurs composants liés à l'objet, aux acteurs, aux méthodes et outils utilisés. Il est possible de distinguer plusieurs objets : les résultats et la performance, les compétences, les comportements professionnels. Si en théorie les objets sont distincts, dans la pratique ils sont très souvent réunis. Face à un contexte organisationnel qui évolue, il semblerait que les procédures d'appréciation des entreprises se renforcent et se formalisent sur des résultats à atteindre et des comportements professionnels à adopter.

Le thème de l'appréciation est étudié depuis déjà de nombreuses années. Les chercheurs et les praticiens se rejoignent sur son importance et son utilité ; ils reconnaissent également que l'appréciation génère de nombreuses difficultés et insatisfactions. Une des principales explications est que l'appréciation, en elle-même, est une démarche fondamentalement composée de contradictions. A l'instar de Trépo, Estellat, Oiry (2002), il convient alors d'appréhender l'appréciation du personnel à travers le champ du « management paradoxal ».

Chapitre 4 - La scène de la relation d'emploi des cadres : une double grille de lecture théorique

Dans les chapitres précédents, nous avons mis en exergue la spécificité de la relation d'emploi des cadres en regardant notamment, le moment où les objectifs sont prescrits, et où les résultats et la performance sont appréciés. Par ailleurs, il est apparu que la confiance et la loyauté, qui sont des éléments piliers de la relation d'emploi des cadres, semblent être de plus en plus questionnées. En effet, la confiance ne paraît plus être un élément suffisant constitutif de la relation d'emploi entre les cadres et les employeurs. Notre recherche consiste à s'interroger sur la formalisation des termes classiques de la relation d'emploi des cadres.

Pour y répondre, nous avons décidé d'opter pour deux grilles de lecture.
D'une part, la théorie des contrats psychologiques (Rousseau, 1995) peut nous permettre d'appréhender le contenu de la relation d'emploi, c'est-à-dire les termes de l'échange entre le cadre et l'employeur. Il nous importe de voir s'il y a eu une évolution de ces termes. Toutefois, si cette grille de lecture est nécessaire pour rendre compte de la relation d'emploi des cadres, elle n'est pas suffisante.
D'autre part, afin de d'examiner les différentes formes de régulation de la relation d'emploi, nous avons choisi la sociologie de la régulation (Reynaud, 1997).

Nous allons, dans ce chapitre, passer en revue successivement ces deux paradigmes. Nous verrons de quelle manière cette double grille de lecture fait sens par rapport à notre problématique de recherche.

Examiner la relation d'emploi des cadres suppose de faire référence, comme nous l'avons proposé dans le chapitre 1, à l'ensemble : des règles explicites et implicites, des attentes explicites et implicites, des promesses etc. Ces éléments renvoient, selon nous, à deux types d'approches.

La première est la théorie des contrats psychologiques (CP) qui semble fournir un angle d'approche et de réflexion particulièrement approprié à notre objet de recherche. Notion d'origine anglo-saxonne, les contrats psychologiques sont de plus en plus utilisés comme cadre d'analyse de la relation d'emploi en France (Guerrero, 2003, 2004a). Toutefois, l'importation de ce concept ne peut pas se faire, selon nous, sans une adaptation au contexte de la France, et à la spécificité de la population des cadres.

Une deuxième approche, à partir des travaux de la sociologie de la régulation (SR), viendra compléter la théorie des CP.

Ainsi, l'objet de ce chapitre est : tout d'abord de passer en revue la théorie des contrats psychologiques en insistant sur l'intérêt de ce concept pour analyser la relation d'emploi des cadres en France (1) ; puis d'examiner la sociologie de la régulation (2) ; et enfin de voir en quoi le lien entre les contrats psychologiques et la sociologie de la régulation peut s'avérer pertinent pour notre recherche (3).

1 Le contrat psychologique

Dans cette partie, nous allons voir en quoi le contrat psychologique nous permet d'examiner et d'appréhender la relation d'emploi des cadres.

Le contrat psychologique, notion d'origine anglo-saxonne, est très répandu aux Etats-Unis et beaucoup moins en France. Or depuis quelques années cette notion est utilisée en France pour étudier la relation d'emploi et les carrières (Herrbach, 1999 ; Guerrero, 2003, 2004a).

Pour Rousseau (1989, 1990), la relation d'emploi est fondamentalement composée de « *contrats psychologiques* ». Les études empiriques sur les contrats psychologiques ont pendant longtemps été réalisées sur des employés et des étudiants mais, depuis des recherches se sont développées sur d'autres catégories de population dont des managers (Turnley, Feldman 1999).

Le contrat psychologique apparaît être un concept adapté à l'analyse de la relation d'emploi des cadres en France, car il englobe les perceptions individuelles sur les obligations entre les employeurs et les salariés. Il propose de prendre en compte des éléments plus implicites et psychologiques de la relation d'emploi que ne le permet la notion de contrat de travail classique. Or nous avons constaté (Voir Chapitre 2) que les éléments plus tacites que sont la confiance et la loyauté, difficiles à formaliser dans un contrat de travail écrit, caractérisent la relation d'emploi des cadres en France.

Il sera question, dans cette partie, dans un premier temps de définir le contrat psychologique (1-1) ; dans un deuxième temps d'analyser ses changements et ses évolutions au cours des trente dernières années (1-2) ; et dans un troisième temps nous verrons de quelle manière cette notion peut se révéler intéressante pour analyser la relation d'emploi des cadres en France (1-3).

1.1 Définition

Dans cette partie nous allons d'une part définir le concept de contrat psychologique et ses principales caractéristiques, et d'autre part décrire les différents types de contrat psychologique.

Définition et caractéristiques

Le terme de contrat psychologique a été mis en évidence en premier dans les années 1960 par Argyris. Par la suite, il a été utilisé par Levinson en 1962 et par Schein en 1965. Il s'agissait alors de caractériser la nature subjective de la relation d'emploi.

Selon Argyris (1960) et Schein (1965), le contrat psychologique peut être défini comme les perceptions des obligations qu'implique la relation d'emploi entre l'individu et l'organisation. L'engagement contractuel psychologique est le processus social par lequel ces perceptions sont fixées[50]. Le contrat psychologique est un ensemble de croyances concernant ce que chaque partie est autorisée à recevoir, et est obligée de donner, en échange des contributions d'une autre partie (Levinson, 1962)[51].

[50] «*...the perceptions of both parties to the employment relationship, organisation and individual, of the obligations implied in the relationship. Psychological contracting is the social process whereby these perceptions are arrived at.* » in Herriot et Pemberton (1997, p.45).
[51] Morrison E., Robinson S. (1997).

Selon Hiltrop (1995), Robinson et Rousseau (1994), Herriot et Pemberton (1997), et Martin, Staines et Pate (1998), le contrat psychologique est utilisé pour faire référence aux relations implicites, qui existent entre l'employeur et le salarié à propos de leurs obligations et ententes mutuelles l'un envers l'autre.

Depuis plusieurs années, il y un regain d'intérêt pour cette notion (Rousseau 1989, 1990, 1995 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Rousseau et Tijoriwala, 1998). Ces différents travaux clarifient et mettent l'accent sur plusieurs aspects des contrats psychologiques.

Tout d'abord, la nature idiosyncrasique des contrats psychologiques a été mise en évidence. Rousseau (1989) distingue clairement les contrats psychologiques, composés d'attentes détenues par un individu pouvant être ou non partagées par d'autres ; et les contrats tacites qui consistent en des attentes partagées ou communément comprises. Par définition les contrats psychologiques reposent sur des perceptions individuelles. La subjectivité signifie qu'un individu peut avoir une expérience unique concernant l'échange avec son employeur (Rousseau, Tijoriwala, 1998). Ce qui fonde un contrat psychologique est la perception de mutualité dans l'échange, et non la mutualité en elle-même.

Ensuite, les contrats psychologiques sont fondés sur des promesses perçues, où une promesse est définie comme une quelconque communication d'intention future. Cette intention peut être transmise de différentes manières : document écrit, discussion orale, pratiques et politiques organisationnelles etc. (Rousseau et Greller 1994 ; Rousseau et Mc Lean Parks 1993). Ces différentes sources impliquent que le contrat psychologique soit un construit très large, incluant non seulement des obligations établies via un contrat formel ou tacite, mais aussi des obligations perçues résultant de moyens plus implicites. Pour une majorité de chercheurs, si les obligations perçues ne s'accompagnent pas d'une croyance qu'une promesse a été transmise, alors elles tombent en dehors du contrat psychologique (McLean Parks et Schmedemann 1994 ; Rousseau et Greller 1994, Shore et Tetrick 1994).

De plus, il convient de distinguer le contrat psychologique des attentes. En effet, les attentes font référence à ce que l'employé espère recevoir de son employeur (Wanous, 1977). Le contrat psychologique fait référence aux obligations mutuelles perçues qui caractérisent la relation d'un individu avec son employeur. Contrairement aux contrats formels, le contrat psychologique n'est pas fait une fois pour toute, mais il est révisé en fonction de la position de du salarié dans l'organisation (Rousseau, Mc Lean Parks, 1993). Selon Rousseau et

Tijoriwala (1998), le concept d'attente est plus large que celui de contrat psychologique. Bien que les contrats psychologiques impliquent des attentes sur le fait qu'une personne va agir d'une certaine manière, toutes les attentes ne sont pourtant pas contractuelles. Les attentes supposent non seulement des croyances fondées sur des promesses, mais aussi d'autres attentes issues de schémas de raisonnement causals (par exemple une attente impliquant qu'un comportement A entraînera la conséquence B comme travailler dur conduit à obtenir des résultats élevés) ou des croyances signalées (par exemple telle entreprise est connue pour offrir des possibilités de carrière intéressantes).

Enfin, un individu (quel qu'il soit) qui communique des formes d'engagements futurs envers un autre individu est potentiellement considéré comme un contractant. Rousseau (1995, p.60) distingue deux types de contractants : les individus qui créent des contrats pour eux-mêmes (par exemple un propriétaire qui embauche un salarié) ; et les individus qui agissent pour le compte d'autres personnes (par exemple, un recruteur qui transmet des engagements, des promesses au nom de son entreprise). Cependant, l'identification des parties au contrat reste un peu nébuleuse. En effet, Rousseau s'est centrée sur les perceptions de l'individu et a occulté l'employeur. A l'inverse, d'autres auteurs (Herriot et Pemberton, 1997 ; Tsui et al., 1997) contestent ce choix et soulignent l'importance de l'interaction dans une relation d'échange. Ils étudient les perceptions à la fois des salariés, mais également des cadres supérieurs ou dirigeants en tant que représentants de l'employeur. Dans les travaux de Tsui et al. (1997), l'examen des perceptions de l'employeur a été réalisé à partir d'entretiens avec des responsables hiérarchiques. Nous souscrivons à cette interaction entre le salarié et l'employeur.

Les organisations peuvent, selon nous, être impliquées dans un contrat psychologique : soit en exprimant directement leurs propres termes de l'échange, soit à travers des personnes qui les représentent. Dans notre recherche, les parties au contrat psychologique sont un employeur (ou un représentant de l'employeur) et un salarié. Par employeur, nous entendons soit l'organisation de façon large (matérialisée par la culture d'entreprise), soit un représentant (directeur des ressources humaines, cadre dirigeant, responsable hiérarchique)[52]. Quant au salarié, il s'agit du cadre. Toutefois, ce cadre est très souvent à la fois un salarié (c'est-à-dire selon Rousseau (1995) un individu qui contracte pour lui-même) et à la fois un représentant de l'entreprise pour ses collaborateurs (une sorte de « mandataire » au sens de Rousseau

[52] Un employeur désigne également toute « *personne physique ou morale ayant sous son activité au moins un salarié lié par un contrat de travail* » (Peretti, 2001, p.97).

(1995)). Nous allons nous intéresser à cette dimension interactive entre le cadre et sa hiérarchie, et le cadre et ses collaborateurs.

Un contrat psychologique est donc communément défini comme les croyances d'un salarié sur les obligations réciproques entre lui et une autre partie telle que son employeur. Ces obligations sont fondées sur des promesse perçues et ne sont pas nécessairement reconnues par les autres agents de l'organisation (Morrison, Robinson, 1997). Guerrero (2003, p.1342) définit le contrat psychologique comme « *les croyances à l'égard des conditions d'un accord d'échange réciproque entre l'individu et les représentants de l'entreprise* ». Un contrat psychologique naît à partir du moment où l'une des parties croit qu'il y a une promesse d'action future. L'échange est un élément essentiel du contrat car l'employeur et le salarié ont tous les deux par l'intermédiaire de leurs promesses, des obligations existantes de réalisations futures. Guerrero (2003) distingue deux types de promesses : des promesses tacites pouvant aboutir à la perception d'un engagement. Ce type de promesses provient davantage de l'imaginaire et de la projection des individus. Et des promesses explicites avec un engagement réel qui serait à l'origine du contrat psychologique (par exemple lors d'un recrutement ou d'un entretien d'appréciation).

Intéressons-nous à présent aux différents types de contrats.

Types de contrats

Rousseau (1995) met en évidence différents types de contrats et montre ce qui distingue le contrat psychologique, des autres contrats. De plus, Rousseau (1995) propose également une typologie de contrats psychologiques reposant sur des termes variés.

Selon Rousseau (1995) un contrat peut se définir comme les croyances dans des obligations existantes entre deux ou plusieurs parties. Le terme « contrat » peut recouvrir une gamme étendue d'arrangements interpersonnels et de normes sociales. Ainsi les philosophes parlent du contrat social (en référence aux lois comme Rousseau J.J.(1762)), les sociologues vont faire référence aux notions de norme et de culture dans les organisations (Sainsaulieu, 1988).

Par ailleurs, le détenteur d'un contrat peut être un individu (un employé qui donne et reçoit une promesse) ; un groupe d'individus se percevant eux-mêmes comme partageant des promesses communes avec l'organisation ou une tierce partie (des clients, des juges) qui va interpréter les accords que les autres ont conclu. Ceci amène Rousseau (1995) à distinguer

quatre types de contrats selon leur niveau (individuel ou groupe) et selon qu'ils impliquent des parties cocontractantes ou des parties extérieures au contrat. Les quatre contrats proposés par Rousseau (1995) sont présentés dans le tableau suivant (Tableau 7).

Tableau 7 : Typologie de contrats selon Rousseau (1995)[53] :

	Individu	**Groupe**
Parties internes au contrat	**Contrat psychologique** Croyances que des individus détiennent à partir de promesses faites, acceptées entre eux et un autre partie (employé, client, manager, organisation). Les contrats psychologiques ont la capacité de créer le futur[54].	**Contrat normatif** Une forme de contrat psychologique partagé qui émerge lorsque les membres d'un groupe social, d'une organisation ou d'une unité de travail partagent des croyances communes. C'est le cas des membres d'une organisation ayant la perception d'appartenir à un même contrat (les travailleurs saisonniers d'une entreprise).
Parties externes au contrat	**Contrat implicite** Ce sont les interprétations des tierces parties sur les termes du contrat (témoins, juristes).	**Contrat social** Ensemble des croyances associées à une culture nationale. Le contrat social est lié aux valeurs d'une société.

Notre attention se porte donc plus spécifiquement sur les contrats psychologiques qui, bien qu'ils soient par nature uniques et individuels, existent sous différentes formes (Rousseau et McLean Parks, 1993 ; Rousseau 1995). Rousseau (1995) distingue quatre modèles de contrats psychologiques selon leur durée (court/moyen-terme ou long-terme) et le niveau attendu de performance (très spécifique ou peu spécifique).

Deux modèles de contrats, le contrat transactionnel et le contrat relationnel, ont été largement utilisés dans la littérature. D'une part les contrats transactionnels qui sont facilement observables. L'échange est perçu comme étant ponctuel et économique. La part de promesses entre l'employé (fidélité, loyauté) et l'employeur (politiques ressources humaines attractives) est faible. D'autre part, les contrats relationnels qui incluent une dimension affective très forte. Ils sont fondés sur une confiance mutuelle entre les parties. La perception

[53] Reproduit et traduit par nous in Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, p. 9.
[54] "*Psychological contracts have the power of self-fulfilling prophecies: They can create the future*" in Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, p. 9.

porte sur un échange de revenus stables et une pérennité de l'emploi de la part de l'employeur, contre une loyauté et une fidélité de la part du salarié.

Rousseau (1995, p.98-99) met également en évidence deux autres types de contrat mais ils sont peu utilisés. Il s'agit du contrat équilibré (que Guerrero (2003, p.1344) traduit par « *contrat de développement* ») et du contrat de transition. Dans le contrat de développement, les termes de la relation d'emploi sont précis et concernent l'atteinte d'une performance déterminée. Mais, ces termes peuvent évoluer au cours de la relation d'emploi et l'employé doit être en mesure de s'adapter. Les contrats de développement naissent lorsque l'atteinte d'une performance spécifique est la condition pour qu'une relation d'emploi puisse exister. Et les contrats de transition sont des contrats incertains, aléatoires où aucune promesse d'engagement futur n'est perceptible. Ces contrats apparaissent dans les organisations en période de changements et de restructurations. Par ailleurs, Tsui et al. (1997) suggèrent une autre typologie de la relation d'emploi reposant sur l'idée du contrat psychologique, mais se fondant sur le degré d'équilibre de l'échange. Les auteurs distinguent des contrats équilibrés et des contrats déséquilibrés entre les parties. Ces derniers permettant à une partie au contrat (soit l'employeur, soit le salarié) d'avoir un avantage en termes d'obligations sur l'autre partie (par exemple un employeur qui offre peu de garanties de carrière, mais qui attend un investissement et des efforts élevés de la part des salariés).

Ainsi, la typologie de Rousseau (1995) et celle de Tsui et al. (1997) révèlent que certains contrats psychologiques présentent des obligations fortes entre les parties (comme les contrats relationnels), et d'autres au contraire des obligations plutôt faibles (les contrats transactionnels et de transition).

Dans la partie suivante, il s'agit d'examiner les termes du contrat psychologique et leur évolution.

1.2 Contenu, évolution et violation du contrat psychologique

L'objet de cette partie est de mettre en évidence : d'une part les termes du contrat psychologique et leur évolution, selon certains auteurs, au cours des quinze dernières années ; et d'autre part, d'examiner les conséquences que peuvent avoir un changement voire une rupture du contrat psychologique sur les individus.

Contenu du contrat psychologique et évolution

La relation d'emploi a pendant longtemps été caractérisée par un contrat psychologique remarquablement clair. En échange d'une promesse de loyauté et d'engagement de la part du salarié, l'employeur lui offrait la sécurité du travail et une carrière garantie (Galunic et Anderson, 1997). Les avantages pour l'organisation étaient : des efforts individuels exceptionnels au travail ; la valorisation de la coopération et du travail en équipe ; et une image positive sur le marché du travail existant.

Cette définition du contrat psychologique est celle qui prévalait durant la période des Trente Glorieuses. Or à partir des années 1975, d'importants changements socio-économiques ont commencé à modifier les termes de ce contrat. Confrontées à la nécessité de réduire leurs coûts et d'augmenter leur productivité, les organisations (même les plus grosses) ont considérablement réduit leur main d'œuvre et ont fait disparaître progressivement quelques avantages acquis (sécurité de l'emploi, promotions régulières, augmentation annuelle des salaires...).

Le contexte économique d'incertitude et d'instabilité ne permettant plus de garantir une carrière linéaire avec des emplois à long-terme et des promotions rapides, une conception émergente de la relation d'emploi contemporaine se forme. En échange de l'engagement du salarié, l'employeur assure une augmentation de la mobilité du salarié, c'est l'employabilité correspondant à l'investissement de l'entreprise en formation et développement de compétences générales de ses employés qui pourront être utilisées et transférables ailleurs (Waterman, Waterman, Collard 1994 ; Bartlett et Ghoshal 1995, Cooper, 1999). Pour Galunic et Anderson (1997) cela correspond à une forme de sécurité du travail mais qui est différente de celle que les individus ont toujours connu, à savoir un emploi et une carrière à vie dans une même entreprise.

Plusieurs auteurs ont signalé les évolutions du contenu du contrat psychologique en présentant une liste d'anciens et de nouveaux termes (Hiltrop, 1995 ; Herriot et Pemberton, 1997 ; Anderson et Schalk, 1998). Nous proposons dans le tableau ci-après (Tableau 8) de reprendre les anciens et nouveaux termes du contrat psychologique tels qu'ils ont été mis en évidence par Herriot et Pemberton (1997) et par Guerrero (2003, 2004a).

Tableau 8 : Evolution des termes du contrat psychologique

Caractéristiques	Anciens termes	Termes actuels
Caractéristiques majeurs	Sécurité, loyauté	Employabilité
Forme	Structuré, prévisible et stable	Non-structuré, flexible, ouvert à la négociation
Durée	Permanent	Variable
Fondement	Tradition, équité, justice sociale	Forces du marché, compétences et aptitudes, valeur ajoutée
Obligations de l'employeur	Sécurité du travail, formation, carrière	Récompenses élevées pour des niveaux élevées de performance, salaire au mérite, respect équilibre travail-famille
Obligations du salarié	Loyauté, implication, performance satisfaisante, acceptation de l'autorité	Entrepreneurship, innovation, adaptabilité, performance élevée, confidentialité des informations
Gestion de carrière	A la charge de l'organisation, carrières planifiées	A la charge de l'individu, investissement personnel dans la formation et l'acquisition de nouvelles compétences

Sources : Herriot et Pemberton (1997 p. 50 et 53) ; Guerrero (2003 p. 1343 ; 2004a p.137).

Les termes suggérés par Herriot et Pemberton (1997) concernent des middle managers, et ceux évoqués par Guerrero (2003, 2004a) s'appliqueraient, selon elle, aux différentes catégories de salariés. De plus, beaucoup d'études sur le contrat psychologique ont été réalisées auprès d'étudiants d'université, d'écoles. A partir de ces remarques, nous proposons d'utiliser les termes précédemment mis en évidence pour les cadres.

Toutefois, il faut se garder d'une vision trop schématique de ce tableau. En effet, comme le souligne Guerrero (2003, p.1343) « *on observe une évolution plus qu'une rupture du contrat psychologique* ». Certes, des études (Hiltrop, 1995 ; Herriot et Pemberton, 1997) ont montré l'apparition de nouveaux termes, mais les anciens termes n'ont pas pour autant complètement disparu et ils demeurent toujours pertinents de nos jours (Guerrero, 2003).

Les termes émergents du contrat psychologique amènent à s'interroger sur les conséquences du changement notamment en terme de violation du contrat psychologique.

Violation du contrat psychologique

Face aux transformations des termes du contrat psychologique, certains individus ressentent une rupture de leur contrat psychologique voire une violation selon Robinson et Rousseau (1994).

Il y a violation ou rupture du contrat psychologique lorsqu'il y a de la part du salarié une perception de manquement aux promesses, et une croyance que l'employeur n'a pas respecté et satisfait ses obligations liées au contrat psychologique. Il s'agit d'une perception individuelle qui ne correspond pas forcément à la réalité objective.

Cette violation peut conduire à un déclin de la loyauté envers l'organisation, à une insatisfaction au travail et à une intention de quitter l'organisation. Elle touche souvent les aspects développement-formation, la rémunération et les opportunités de promotions. La violation est clairement perçue comme un manquement aux promesses. Elle semble particulièrement marquée chez les cadres dont l'implication psychologique professionnelle est forte. Toute rupture, toute violation du contrat a donc des conséquences affectives et émotionnelles très importantes.

Rousseau et Robinson (1994) insistent sur le fait que l'expérience de la violation du contrat psychologique implique une rupture de promesse et de confiance allant au-delà de la déception et produit des sentiments de trahison. La violation va au delà de la perception cognitive qu'une promesse a été rompue et porte en elle une charge émotionnelle très forte (Morrison et Robinson, 1997). Rousseau et Tijoriwala (1998) précisent que la distinction entre le contrat psychologique et les attentes au sens large est dans ce cas significative car la violation du contrat psychologique peut engendrer des réactions beaucoup plus intenses au niveau émotionnel que ne le ferait des attentes non satisfaites.

Le fait de ne pas honorer un contrat crée un sentiment d'injustice, une déception et une trahison avec des implications sur l'ensemble de la relation d'emploi. Selon Rousseau et Robinson (1994), les promesses rompues induisent de la colère voire des comportements agressifs et érodent la confiance dans la relation. La violation peut aussi conduire à des poursuites judiciaires onéreuses qui, si elles sont rendues publiques, peuvent avoir un effet négatif sur la réputation d'une organisation (McLean Parks, Schmedemann, 1994).

Morrison et Robinson (1997) distinguent la perception de rupture et la violation du contrat. La première correspond à la connaissance d'une erreur de l'organisation à remplir ses obligations. La deuxième est l'état émotionnel et affectif découlant de cette connaissance. Selon l'interprétation que va donner l'employé à la rupture, cette dernière conduira ou non à une violation du contrat. Robinson et Rousseau (1994) insistent d'ailleurs sur le fait que l'expérience de violation du contrat psychologique implique une rupture de promesse et de confiance allant au-delà de la déception et produit des sentiments de trahison. Les DRH et managers doivent alors s'assurer que la perception des termes de la relation d'emploi sont partagés et clairs, ceci est particulièrement important pendant des périodes d'évaluation, de recrutement (McBain, 1997). Or actuellement, dans un environnement socio-économique incertain l'idée de violation du contrat semble renforcée car les entreprises ne peuvent plus garantir la pérennité de l'emploi. De plus, selon Robinson et Rousseau (1994), l'expérience de violation peut avoir un impact négatif élevé, à la fois sur des individus ayant prévu une relation de long terme avec leur employeur, et sur ceux voyant leur employeur actuel comme un simple tremplin.

Nous venons de voir que le phénomène de violation et les conséquences émotionnelles très fortes qui y sont attachées sont propres au contrat psychologique[55]. Car au delà d'un sentiment d'injustice, le fait pour une partie de ne pas tenir ses promesses peut engendrer de la colère, un sentiment de trahison et une érosion de la confiance dans la relation d'emploi. Or selon Morrison et Robinson (1997) différents schémas cognitifs peuvent créer une distance et des incompréhensions dans les obligations de chacune des parties conduisant éventuellement à une perception de violation du contrat psychologique. Ces schémas cognitifs relèvent de deux phénomènes : la socialisation et la culture. En effet plus les parties sont caractérisées par des croyances et des processus cognitifs très différents concernant les obligations liées à l'emploi et plus la distance entre les deux sera forte.

Ainsi le sens donné par les individus au contrat psychologique et aux obligations liées à l'emploi dépend fortement des valeurs et normes intériorisées par chaque partie découlant de sa culture nationale.

[55] "*violation represents (…) a "feeling" that is experienced at a deep visceral level. This feeling state may be accompanied by the following: inability to stop thinking about the issue that gave rise to the emotion, outward expressions of anger and distress (facial gestures, posture, tone of voice), and bodily disturbance involving the automatic nervous system (e.g., increased blood pressure and heart rate).*" In Morrison and Robinson (1994, p.231).

Voyons maintenant de quelle manière le contrat psychologique peut s'utiliser comme grille d'analyse de la relation d'emploi des cadres en France.

1.3 Le contrat psychologique : une grille d'analyse pertinente pour examiner la relation d'emploi des cadres en France ?

Il s'agit de comprendre si le contrat psychologique peut s'avérer être un concept intéressant à utiliser en France. Nous verrons tout d'abord une illustration de l'application de ce concept auprès de cadres issus d'école de commerce, puis nous nous interrogerons sur l'impact que peut avoir la culture nationale sur la représentation et la mise en œuvre des contrats psychologiques.

Exemple empirique d'application du contrat psychologique auprès d'une population de cadres : l'étude de Guerrero (2003).

Guerrero (2003) utilise le contrat psychologique comme grille de lecture de la relation d'emploi, notamment pour examiner l'implication affective au travail et l'intention de départ.

Afin d'examiner l'étendue des contrats psychologiques en France, Guerrero (2003) a administré un questionnaire auprès de cadres diplômés d'Ecoles de Commerce, 217 questionnaires ont été exploités. L'enquête a été réalisée en 2000-2001 à un moment où le marché du travail était assez favorable aux cadres. Concernant l'échantillon, la part des hommes est de 59,5% et celles des femmes 40,5%. Les répondants sont plutôt jeunes (en moyenne 33,1 ans) et les non répondants concernent, en majorité, des cadres de promotions plus anciennes : ainsi, le poids des générations sur les perceptions du contrat psychologique ne ressort pas de cette étude.

Les premiers résultats montrent que malgré l'embellie du marché du travail, plus du tiers des cadres interrogés perçoivent que le contrat les unissant à leur entreprise est de nature transactionnelle. Les engagements de court terme restent dominants. Il faut distinguer le contrat juridique (CDD, CDI) du contrat psychologique. Le CDI correspond davantage à un contrat psychologique de type relationnel alors qu'un CDD s'apparente plutôt à un contrat transactionnel. Or, selon Guerrero (2003), un cadre avec un CDI n'a pas forcément la volonté de rester longtemps dans son organisation. Ainsi, il est possible d'avoir des combinaisons de type : un CDI sur un plan juridique mais un contrat transactionnel au niveau psychologique.

De plus, concernant l'intention de rester, il n'apparaît pas de relation pertinente et significative avec le type de contrat psychologique. En effet, « *offrir une sécurité de l'emploi*

et des relations d'emploi durables ne semble pas être un moyen de fidélisation des cadres ; les raisons du départ (ou du souhait de rester) seraient liées à d'autres éléments que la nature ou le type de contrat » (Guerrero, 2003, p.1353).

L'analyse descriptive des résultats effectuée par Guerrero (2003) permet de positionner les répondants dans quatre types de contrat. Le groupe 1 (14,7% des répondants) correspond au contrat relationnel. Les promesses de l'employeur sont centrées sur la sécurité de l'emploi et des possibilités d'évolution. Et celles des employés sont : une acception de la mobilité, une fidélité et une adhésion aux valeurs de l'entreprise.

Le groupe 2 regroupe 24,9% des répondants. Les promesses et obligations portent davantage sur l'intérêt du travail et les responsabilités mais pas sur la fidélité et l'engagement long-terme. Pour Guerrero (2003, p.1350) il s'agit d'une forme particulière de contrat qu'elle nomme « *contrat de métier* ».

Le groupe 3 concerne le contrat de développement et 24,4% des répondants sont dans cette catégorie. En échange d'un investissement important dans le travail, d'une volonté d'apprendre et d'atteindre des niveaux élevés de performance, l'employeur s'engage à fournir des possibilités d'évolution aux employés.

Enfin, dans le groupe 4 le pourcentage de répondants est le plus important : 35,9% il s'agit du contrat transactionnel. Les promesses et obligations des deux parties sont faibles, et il y a un rejet des éléments affectifs et durables de la relation d'emploi. L'échange porte sur le respect des performances minimales à accomplir.

Dans un souci de clarté, nous proposons dans le tableau ci-dessous (Tableau 9) de reprendre les principales caractéristiques des quatre types de contrats psychologiques étudiés par Guerrero (2003).

Tableau 9 : Typologie de contrats psychologiques proposée par Guerrero (2003)

	Groupe 1	**Groupe 2**	**Groupe 3**	**Groupe 4**
Forme du contrat	**Contrat relationnel**	**Contrat de métier**	**Contrat de développement**	**Contrat transactionnel**
Promesses des parties	L'employeur offre la sécurité du travail et des possibilités d'évolution, en échange l'employé assure fidélité et une adhésion aux valeurs de l'entreprise	Les promesses portent sur l'intérêt au travail et les responsabilités mais elles ne portent ni sur la fidélité ni sur l'engagement sur le long terme	En échange d'un investissement important dans le travail, d'une volonté d'apprendre et d'atteindre des niveaux élevés de performance, l'employeur propose des possibilités d'évolution à l'employé	Les promesses et obligations sont ici faibles, l'échange porte sur un niveau minimum de performance à atteindre. Les éléments affectifs et durables sont rejetés.

Le contrat de développement semble attirer fortement les cadres souhaitant progresser dans l'entreprise. La fidélisation passe donc par la mise en place d'autres types de contrats psychologiques que ceux fréquemment cités dans la littérature, à savoir les contrats transactionnels et les contrats relationnels. Mais l'étude de Guerrero (2003) confirme le lien affectif plus fort dans les contrats relationnels que dans les contrats transactionnels. Ainsi, plusieurs types de contrats psychologiques co-existent au sein des organisations.

Guerrero (2003) montre non seulement l'importance du contrat de développement mais aussi et surtout du contrat de métier centré sur l'intérêt du poste et la richesse des activités. Chez les cadres français la « *dimension intrinsèque de l'emploi* » apparaît comme un élément très important et significatif (Guerrero, 2003, p.1354). Cet argument permet ainsi de militer en faveur d'une utilisation du concept de contrat psychologique comme grille de lecture de la relation d'emploi des cadres.

L'importance de la culture nationale

Nous avons vu (cf. *supra*) que le contrat social reposait sur les croyances liées à la culture nationale. Ainsi, les normes du contrat social vont affecter la nature et l'interprétation des promesses. Ces types de contrats sont issus des valeurs qui fondent une société, ces valeurs vont avoir un impact sur la manière dont les autres contrats vont se mettre en place et opérer. Donc si les normes et valeurs d'une société influencent la représentation des contrats et la façon dont ils vont se construire alors, il nous faut regarder de plus près le poids de la culture nationale.

Sparrow (1998) et Cadin (2000) s'intéressent à l'utilisation des contrats psychologiques dans d'autres contextes que les pays anglo-saxons. Ils s'appuient sur les travaux réalisés dans les années 1990 par les auteurs en management interculturel comme D'iribarne (1989), Hall et Hall (1990), Hofstede (1991), et Trompenaars (1993).

D'une part, au regard des changements affectant le contrat psychologique et l'apparition d'un nouvel accord, Sparrow (1998) réévalue certaines questions de base relatives au contrat psychologique en se plaçant dans une perspective comparative. Il lui semble important de savoir si la littérature est transférable à travers les pays et les cultures. Nous avons vu précédemment que le contrat psychologique est idiosyncrasique, ce qui signifie selon Sparrow (1998) que dans chaque esprit il y a un monde différent. En effet, les images, les idées et les cadres de référence, créés par les individus selon leur interprétation de ce qu'est un engagement et une promesse, sont entièrement individuels.

Sparrow (1998) reprend trois des quatre dimensions permettant d'analyser les cultures nationales développées par Hofstede (1991), à savoir :

- la distance au pouvoir : une distance au pouvoir forte correspond à une répartition inégale du pouvoir et une forte centralisation du pouvoir ;
- l'individualisme versus le collectivisme : une société individuelle est une société dans laquelle l'individu est placé au centre, il représente l'unité sociale la plus importante alors qu'une société collective place d'abord le groupe avant l'individu ;
- la gestion de l'incertitude : certaines sociétés qui se sentent menacées par des situations incertaines et ambiguës vont avoir tendance à formaliser alors que des sociétés qui ne se sentent pas menacées par les situations ambiguës vont avoir tendance à fonctionner sur un mode plus informel.

Par exemple, dans des pays comme la Belgique, la France, la Grèce ou le Portugal où la menace face à des incertitudes est importante, il y aura une préférence pour des relations de long terme et un besoin de mettre en place des structures et des procédures plutôt formelles (carrières stables, rôles clairement définis). Cette tendance sera nettement moins forte dans des pays comme la Suède ou la Grande-Bretagne.

Par ailleurs, la gestion de l'information renseigne également sur la manière de contracter (Sparrow, 1998). Ainsi, la gestion de l'information peut être selon Hall et Hall (1990) explicite ou implicite. A titre d'illustration, dans les pays latins et à un degré moindre la France et la Grande-Bretagne, la communication fournit peu d'informations, ce sont surtout les messages et les codes qui apportent l'information. En effet, dans ces sociétés ce qui n'est pas dit, est aussi important que ce qui est dit. Au contraire, en Allemagne et aux Etats-Unis les modes de communication sont précis, complets et clairs.

De plus, certaines différences liées aux valeurs qui sont accordées au travail (place du travail dans la vie de l'individu, intérêt pour le travail…) vont avoir un impact sur la nature et le contenu des contrats psychologiques. Par exemple, aux Etats-Unis le travail occupe une place prépondérante.

Ainsi, Sparrow (1998) pense que la littérature anglo-saxonne (des Etats-Unis et du Royaume-Uni) se focalise fortement sur les échanges mutuels et les aspects relationnels de l'engagement. Ceci reflète l'importance de la perception et du pouvoir individuel et l'idée de

l'échange. Il pense que le processus du contrat psychologique existe dans d'autres cultures mais de façon différente. La culture nationale peut influencer le processus de contractualisation. Les processus sociaux et institutionnels d'un Etat peuvent également selon Sparrow (1998) jouer un rôle dans la détermination des émotions liées à la rupture et à la violation du contrat psychologique. Par exemple, les Américains considèrent que la colère est nécessaire voire admirable dans certaines circonstances.

D'autre part, Cadin (2000) considère que le concept de contrat est différent selon les pays et les cultures, ainsi en France et aux Etats-Unis le contrat n'a pas le même sens. Pour cela, il s'appuie sur les travaux de D'Iribarne (1989) montrant que la logique du contrat qui prédomine aux Etats-Unis repose sur un principe d'accord libre de volontés, et d'équité dans la relation. Le contrat est le fondement des relations dans la société américaine, le Management By Objective (MBO) de Peter Drucker en est une illustration. Par exemple, pour Rousseau (1995, p.151), en référence au MBO, les discussions et les rappels sur les termes du contrat (comme les niveaux de performance requis) permettent d'éviter une érosion de ces termes. Ainsi, l'entretien d'appréciation de la performance permet le maintien du contrat psychologique[56].

Les termes utilisés pour définir le contrat psychologique (contrat, performance, promesse…) proviennent du vocabulaire relatif au pacte social américain. Alors qu'en France la logique de l'honneur est prépondérante, et le poids de l'histoire, le sens du devoir et de l'honneur sont érigés en principes. L'histoire peut permettre de comprendre l'importance des notions de contrat et de règles. Cadin (2000) distingue deux types de traditions d'où sont issues les relations d'emploi en Europe :

- la tradition romane fondée sur le contrat avec des individus libres et égaux face à l'échange ;
- la tradition germanique fondée sur la notion de « statut » avec une relation de subordination entre les individus. C'est le système de relation d'emploi qui prévaut en France.

Un des principes de l'approche contractuelle est l'égalité entre les parties ; alors que dans la tradition germanique, il y a un déséquilibre entre les parties, et le « statut » est

[56] "*Perhaps one of the most useful applications of the performance appraisal interview is the maintenance of the psychological contract. A two-way conversation regarding performance criteria, incentives, and support to be anticipated from achieving the criteria are key aspects of contracting*" (Rousseau, 1995, p.151).

considéré comme un moyen pour créer de l'égalité entre les parties. Le concept de statut en France est inséparable de l'Etat et des lois, et il crée un « ordre public social » par l'intermédiaire d'une hiérarchie légale où l'ordre suprême vient tout d'abord de la loi étatique, puis des accords collectifs (accords de branche par exemple) et enfin des accords individuels. Dans cette hiérarchie le principe est que l'accord qui se trouve en dessous ne peut pas être contradictoire et ne peut pas être moins favorable à l'accord qui se trouve au dessus.

En France cet « ordre public social » est ce qui peut permettre de compenser un éventuel déséquilibre entre les parties. Lorsque l'on parle de contrat psychologique, ce n'est pas seulement entre le salarié et l'employeur, mais il y a une troisième partie qui est représentée sous la forme d'un « ordre public social ». L'intervention de cet « ordre public social » dans un contrat permet de rééquilibrer la relation d'emploi. En France en particulier cette intervention est forte et importante.

Par ailleurs, le rôle social des règles et des lois diffère entre la France et les Etats-Unis (D'Iribarne, 1989). Il convient donc de s'intéresser plus spécifiquement à ces notions de règles et de lois notamment appréhendées par la sociologie interactionniste (Crozier, Friedberg, 1977 ; Reynaud, 1997) qui, selon (Cadin, 2000, p.79), met en évidence les éléments suivants :

- il existe un ensemble de règles (issues des lois, des traditions) qui encadre les acteurs et qui limite leurs comportements possibles. Ainsi, pour saisir le comportement d'un acteur il faut identifier les règles qui l'enserrent.
- La liberté des acteurs n'est jamais complètement annihilée même dans une situation de pouvoir extrêmement déséquilibrée (Crozier, Friedberg, 1977).
- L'acteur conserve sa capacité à négocier et sa participation. Il va construire des alliances, développer des tensions, des ruses et peut même créer des conflits pendant qu'il essaie de transformer les règles dans le but d'améliorer sa situation (Crozier, Friedberg, 1977).

En résumé, la notion de contrat psychologique s'avère être une grille de lecture prometteuse de la relation d'emploi des cadres en France. En effet, elle permet : premièrement, de rendre compte des aspects individuels et subjectifs de la relation d'emploi ; deuxièmement, elle met en évidence les termes de l'échange pour chaque partie permettant ainsi de voir s'il existe une congruence entre ces termes ; troisièmement, plusieurs types de

contrats psychologiques, à l'intérieur desquels les perceptions de promesses peuvent être plus ou moins fortes, sont possibles au sein d'une même organisation.

Toutefois, la notion de CP présente certaines limites que nous devons considérer dans la suite de notre recherche. Selon nous, elle ne rend pas suffisamment compte des spécificités des valeurs et normes de la société française. Or, la culture nationale semble jouer un rôle fondamental dans la représentation et la perception que vont avoir les cadres de leur relation d'emploi. Ainsi, certaines hypothèses du CP sont remises en cause par Cadin (2000) et Dany (2001b).

Cadin (2001) critique la notion de contrat qui est perçue différemment entre les pays anglo-saxons et la France. Quant à Dany (2001b), les critiques portent sur les hypothèses de confiance partagée et d'échange équitable entre les parties. Or, selon Cadin (2000) et Dany (2001b), l'ensemble de ces hypothèses cache l'existence de relations de pouvoir asymétriques entre les parties pouvant conduire à une relation d'emploi inéquitable. La confiance est, selon Dany (2001b), non seulement un concept qui est mal-adapté à la réalité des relations de travail actuelles, mais elle est également un concept pouvant être utilisé dans les stratégies de domination. Dany (2001b) suggère alors d'étudier la relation d'emploi en incluant la notion de règles de contrôle.

Il apparaît, au regard de ces limites, opportun d'intégrer les notions de règles, de pouvoir et de contrôle dans l'analyse de la relation d'emploi des cadres en France. Pour cela, nous avons décidé de convoquer la théorie de la régulation afin de comprendre les phénomènes d'action collective et de régulation de la relation d'emploi.

2 La sociologie de la régulation

Nous proposons dans cette deuxième partie d'examiner la théorie de la régulation conjointe mise en évidence par J.D.Reynaud (1997). Cette théorie apparaît pertinente pour étudier d'une part les pratiques d'appréciation, et d'autre part pour comprendre les mécanismes juridiques et sociaux dans les cas de rupture de la relation de travail cadres-employeurs.

Dans un premier temps, nous ferons un rappel sur la théorie de la régulation (2-1), et dans un deuxième temps nous ferons le lien avec notre problématique de recherche (2-2).

2.1 Rappels des concepts de la régulation

Jean-Daniel Reynaud (1997) explique que la relation d'emploi ne peut pas seulement être analysée à partir du postulat économique (c'est-à-dire d'un équilibre qui se fait par le marché) en raison d'une incertitude pesant sur les acteurs (employeurs et salariés) et d'un manque de transparence des informations échangées (Simon, 1951). La relation d'emploi est également analysée comme une situation de jeu avec des acteurs ayant des stratégies. Le jeu est un « *mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent* » (Crozier, Friedberg, 1977, p.113). Le jeu constitue un instrument de l'action organisée et il concilie à la fois la liberté et la contrainte.

L'analyse de Reynaud (1997) porte sur les processus de régulations entre les acteurs sociaux c'est-à-dire sur la manière dont les règles se créent, se transforment, se modifient ou se suppriment.

Dans cette partie, il sera question : d'abord de donner une définition des règles ; puis d'examiner plus spécifiquement la régulation dans les organisations ; enfin de s'intéresser aux notions de contrôle et de sanction de la règle.

2.1.1 Définition des règles

Les règles constituent la base de tout système social. Mais les règles ne sont pas naturelles, et elles sont « *socialement créées* » (Reynaud, 1997, p.15). Elles sont objet de négociations permanentes car les règles sont « *incertaines et instables* » (Reynaud, 1997, p.13).

Les règles peuvent se définir de plusieurs manières car il existe plusieurs types de règles.

Premièrement, dans un système social, certaines règles peuvent être appliquées à une coutume, et d'autres appliquées à une loi universelle. Il n'y a pas « *d'homomorphisme* » des systèmes sociaux (Reynaud, 1997, p.32). Les règles sont alors différentes selon qu'elles relèvent de la coutume ou d'un cadre organisé et institutionnel comme la loi. Ainsi, « *l'institutionnalisation des règles accroît leur précision, leur cohérence, leur domaine d'application en même temps que les mécanismes de sanction* » (Reynaud, 1997, p.82). Dans un cadre institutionnel organisé, les règles vont être hiérarchisées selon différents niveaux comme les règles de droit du travail (accords de branche, accords d'établissements).

Deuxièmement, il convient de distinguer les règles explicites ou officielles, des règles implicites. Il y a des règles écrites, explicites à portée générale, et des règles non écrites, implicites. Les règles explicites sont celles qui ont une forme et une valeur juridiques. Elles apparaissent directement aux yeux des observateurs alors que les règles implicites ne se dévoilent qu'après avoir examiné les pratiques. Les règles explicites permettent de fixer les responsabilités et de déterminer les sanctions applicables en cas d'infraction, tandis que les règles implicites, localisées et issues des us, coutumes et pratiques, vont guider *« les procédures effectives de travail, de collaboration et de décision, elles assurent le fonctionnement quotidien de l'organisation* » (Reynaud, 1995, p.157)

Troisièmement, les règles peuvent avoir plusieurs objets selon Reynaud (1997) :

- les règles peuvent être instrumentales : ce sont celles qui prescrivent une opération/une tâche à réaliser pour atteindre un but spécifique et déterminé ;
- les règles de coopération et d'autorité portent sur « *les bonnes manières de travailler ensemble ou de décider collectivement* » (Reynaud, 1997, p.81) ;
- les règles portant sur la répartition du pouvoir, sur la hiérarchie et sur la division du travail. Elles précisent les différents rôles et les ressources que chaque acteur peut avoir.

Nous allons à présent préciser plus spécifiquement l'existence de ces différentes règles et leur mode de régulation dans les contextes organisationnels.

2.1.2 La régulation dans les organisations

Avant de s'intéresser plus spécifiquement aux règles existantes dans les organisations, revenons sur les concepts de système formel et de système informel.

Système formel et système informel

Dans les organisations, il y a coexistence entre deux types de système selon Roethlisberger et Dickson (1939) :

- le système formel est relatif à ce qui est écrit, formalisé dans le règlement intérieur, dans les définitions de poste : ce sont les principes affichés par la direction ;

- le système informel concerne les relations réelles entre les individus dans les ateliers, dans les bureaux…

Il ne s'agit pas d'opposer le système formel au système informel mais plutôt de comprendre qu'il y a deux systèmes qui fonctionnent selon une logique différente.

Le système informel est lié à une logique de sentiments c'est-à-dire « *une logique « sociale » tournée vers la satisfaction des sentiments propres au groupe intéressé et lié à ses relations internes* » (Reynaud, 1997, p.109). Cette logique des sentiments représente les valeurs attachées aux relations entre les acteurs appartenant à différents groupes dans l'organisation. (Roethlisberger F.J., Dickson W., 1939).

Le système formel, quant à lui, est tourné vers une logique de coûts, de résultats, vers une logique économique. Pour Reynaud (1995, 1997) la logique des sentiments et la logique économique sont bien des régulations. La logique des sentiments a pour finalité de satisfaire des valeurs sociales internes à l'organisation alors que la logique du coût va répondre à des contraintes externes que sont la production et le marché.

Etant donné leur niveau de responsabilités, il apparaît que les cadres vont principalement obéir à la logique de l'efficacité. Ainsi, cette logique est d'une plus grande importance pour les cadres que pour les exécutants, alors que la logique des sentiments est prépondérante chez les exécutants. Toutefois, Roethlisberger et Dickson (1939) précisent que la logique économique peut parfois être mise en œuvre par les exécutants et, inversement la logique des sentiments peut se retrouver au niveau de la direction. Mais, les auteurs ne s'attachent pas à argumenter davantage cette dernière remarque.

Pour Reynaud (1995, 1997), les deux logiques (sentiments et économique) sont définies non seulement par leur objet, mais aussi par la position des acteurs qui exercent ces deux logiques. En effet, les cadres étant plus proches de la direction vont donc davantage obéir à une logique économique qui est en réalité pour Reynaud (1995) une logique de contrôle. Ainsi, la régulation des exécutants va être différente de celle de la direction non pas en raison de son objet mais par la position des acteurs et parce que la régulation des exécutants cherche à affirmer une autonomie.

La direction a donc intérêt à respecter la logique des sentiments si elle veut que ses objectifs soient atteints. Ces deux logiques sont donc différentes par leur finalité. Elles ne s'opposent pas dans leur but mais elles sont dans une relation d'opposition.

Ainsi, au lieu de parler de système formel et système informel, Reynaud (1997) propose de parler de règles de contrôle (règles et directives affichées par la direction) et de règles autonomes (règles produites au sein du groupe de travail). Nous allons maintenant examiner de plus près ces deux types de règles.

Règles de contrôle et règles autonomes

L'opposition entre les règles de contrôle (ou régulation de contrôle) et les règles autonomes (ou régulation autonome) est une opposition entre deux stratégies où chacun va essayer d'obtenir une légitimité. Pour autant, la régulation autonome n'est pas que la représentation des convictions d'un groupe d'exécutants ; en réalité, elle est organisée, structurée et transmise aux nouveaux arrivants, voire imposée à ceux qui tentent de s'y opposer ou de s'en écarter. A l'inverse, la régulation de contrôle n'est pas toujours précisée de manière officielle ; elle peut avoir différentes sources et divers moyens d'action. Selon Reynaud (1995, p.161) ce qui définit la régulation de contrôle « *c'est seulement son orientation stratégique : peser de l'extérieur sur la régulation sociale d'un groupe* ».

Par ailleurs, il convient de distinguer les règles de contrôle et d'autonomie, de l'opposition entre le travail prescrit et le travail réel. Le travail prescrit concerne les consignes données par la direction pour un poste de travail, ce sont par exemple les prescriptions de travail données dans une définition de fonction. Alors que le travail réel est le travail réalisé par le salarié suivant un ensemble de règles. S'il y a bien deux séries de règles (règles prescrites et règles réelles), il n'y a en revanche qu'une seule pratique. Les ergonomes ont particulièrement examiné cette distinction. Ils ont analysé le fossé entre les consignes dictées par la direction et le travail réellement exécuté par les subordonnés. Il y a aussi une différence à prendre en compte entre la manière dont le salarié pense qu'il faudrait travailler et la façon dont il travaille réellement. Pour analyser le travail réel, il ne suffit pas de s'en tenir aux perceptions des employés mais, il est nécessaire d'observer ce qu'ils font réellement. Ainsi, pour Reynaud (1995, 1997), le travail réel est davantage un compromis entre la régulation autonome et la régulation de contrôle ; il convient alors de ne pas assimiler travail prescrit à régulation de contrôle et travail réel à régulation autonome.

Pour Reynaud (1995) la distinction entre la régulation de contrôle et la régulation autonome est particulièrement adaptée aux rapports entre les subordonnés et les hiérarchiques. Cependant, la distinction entre ces deux régulations peut aussi se retrouver entre des groupes

fonctionnels. Reynaud (1995, p.162) précise que la confrontation entre les deux régulations « *existera toutes les fois qu'un individu ou un groupe a une capacité d'initiative concernant les objectifs, les procédures (les technologies) d'un autre groupe* ».

Par ailleurs, dans certaines organisations publiques, les règles affichées pour l'avancement de carrière sont désormais basées sur le mérite. Or, dans la réalité, les règles internes appliquées par le responsable hiérarchique vont être fondées sur l'avancement à l'ancienneté. En cas de conflit entre un salarié et un employeur, chaque partie va avoir une arme contre l'autre :

- l'employeur peut menacer d'appliquer la règle affichée à la place de la règle interne ;
- le salarié peut à son tour désirer et réclamer que soient respectées les règles affichées.

Une forme de concurrence peut alors apparaître entre les règles affichées et les règles internes. Selon Reynaud (1997, p.57) « *une règle de contrôle est une intervention dans les jeux déjà réglés des acteurs* ».

Ainsi, les régulations de contrôle et d'autonomie vont régir la relation d'emploi. En effet, l'unité de travail devient alors un lieu permanent de négociation entre les règles de contrôle et les règles autonomes. Cette négociation est ce que Reynaud (1995) appelle la régulation conjointe. Les parties sont dans une relation asymétrique : le pouvoir n'est pas réparti équitablement et ceux qui détiennent les règles de contrôle ont une légitimité supérieure à formuler et à faire appliquer la règle.

La rencontre entre régulation de contrôle et régulation autonome est appelée régulation conjointe, autrement dit une activité de négociation permanente dans une unité de travail entre les deux régulations. La régulation conjointe va permettre de trouver un compromis, des règles communes, pour autant elle n'efface pas l'opposition existante et l'antagonisme.

En outre, la régulation peut avoir plusieurs objets dans une organisation : elle peut porter sur les méthodes de travail, sur les promotions, les salaires…Les acteurs de la régulation peuvent également être différents car la régulation « *constitue un acteur social : elle définit son extension et ses limites, prononce les exclusions qui font sa spécificité, précise sa structure interne, dit à qui il s'allie et à qui il s'oppose* » (Reynaud, 1995, p.164).

Après avoir vu les différents types de règles dans un système social, plus spécifiquement dans une organisation, et le jeu s'installant entre les détenteurs de la régulation de contrôle et ceux de la régulation autonome, intéressons-nous à présent au contrôle de la règle et aux sanctions possibles en cas d'infraction. Le contrôle et la sanction de la règle peuvent conduire à faire évoluer la règle.

2.1.3- Contrôle et sanction de la règle

Nous verrons d'une part comment va s'exercer le contrôle sur la règle, et d'autre part quelles sont les sanctions possibles en cas d'infraction à la règle.

Le contrôle des règles

Les règles doivent être respectées et pour cela il faut l'intervention d'un tiers matérialisé par un organe de contrôle (une inspection, une autorité) qui va s'assurer du respect des règles. Cet organe de contrôle est une contrainte car il a un pouvoir de contrôle et de sanction. En effet, les règles d'un système social ne proviennent pas seulement des interactions entre les individus, de leurs goûts, de leurs intérêts, de leurs habitudes mais selon Reynaud (1997, p.17) « *comportent une contrainte extérieure aux décisions individuelles et qui pèse sur elles* ». Les règles sont une contrainte et elles ne sont pas une habitude.

Il apparaît aussi que la réalité sociale des règles est vivante car la règle ne s'applique pas sans difficultés : depuis toujours il existe des individus qui ne la respectent pas.

Face aux infractions, des sanctions sont données. Elles sont censées montrer l'existence de la règle et surtout l'obligation de respect de cette règle. Donc ce contrôle social ne se limite pas seulement à sanctionner, réprimer et à maintenir l'existence de la règle. Il a aussi pour objectif de faire évoluer petit à petit la règle comme peut le faire par exemple la jurisprudence. La revendication de la règle conduit alors à faire évoluer cette même règle.

Par ailleurs, il y a un contrôle extérieur qui se fait pour assurer la stabilité d'un système social. Dans une organisation, il peut y avoir une multitude de contrôles interdépendants pour un système social. L'impact de ces contrôles extérieurs n'est pas de maintenir un ordre harmonieux sur le modèle d'une organisation bien disciplinée et hiérarchisée. Mais, plusieurs contrôles se croisent et ils ne sont pas forcément concordants. Pour Reynaud (1997, p.53) la réalité concrète n'est pas vraiment une « *pyramide harmonieuse et régulière* » mais plutôt « *un ensemble complexe de contrôles croisés, aux résultats*

imprévisibles à terme ». De plus, il peut y avoir un système global de contrôle mais aussi des régulations locales. Un système social va être autonome et ne va pas s'effondrer facilement car il est soumis à plusieurs régulations qui lui garantissent une certaine stabilité.

Nous allons à présent nous pencher sur les sanctions liées au non respect de la règle.

Sanction des règles

Ce qui va donner à la règle son existence est le fait qu'elle exerce une contrainte. Toute infraction sera sanctionnée. La contrainte peut être institutionnelle, légale, administrative, elle peut aussi être morale. La sanction peut être appliquée soit de façon spontanée (par un individu) soit de façon organisée via un organe officiel. Cependant, les conséquences seront différentes selon qu'il s'agit d'une sanction spontanée ou d'une sanction officielle. Si la sanction vient d'un organe officiel elle aura peut-être plus d'effets.

En outre, la sanction renforce l'existence de la règle non seulement en punissant l'infraction, mais aussi en faisant de la règle « *un critère de classement social* » (Reynaud, 1997, p.37). En effet, il y a :

- des règles obligatoires (par exemple les règles juridiques) : la sanction est claire mais elle peut être négociable (par exemple négocier des dommages et intérêts)
- des règles qui ne sont pas obligatoires : la sanction est dans ce cas plus diffuse. L'individu qui se conforme à ces règles va gagner en prestige, celui qui ne s'y conforme pas perd en prestige. Le bon travail est récompensé (notes, promotion…) et le mauvais travail peut en revanche conduire à l'exclusion. Ainsi, les règles « *non strictement obligatoires sont donc bien sanctionnées, mais surtout parce que la conformité améliore le statut* » (Reynaud, 1997, p.37).

La sanction majeure est l'exclusion si les règles ne sont pas respectées ou si elles sont complètement bafouées. Le respect de la règle est « *un moyen d'appartenance* » à un groupe social (famille, état, entreprise) et « *un instrument de statut* » (Reynaud, 1997, p.38).

Les règles ne sont pas données de façon définitive et elles ne sont pas immuables. Changer ou modifier les règles ne se fait pas sans efforts et il y a de la résistance.

Ainsi, Reynaud (1997) analyse les relations de travail en termes de conflits et de négociations. Le contrat de travail est un « *pari mutuel* » car il est « *fondé sur une double incertitude* » (Reynaud, 1997, p.120) : une incertitude de l'employeur concernant la quantité

et la qualité de travail que le salarié va fournir, et une incertitude de l'employé sur la valeur réelle de son travail.

De plus, la relation entre l'employeur et l'employé est asymétrique et elle est davantage en faveur de l'employeur. En effet, d'une part, l'employeur a un pouvoir sur son salarié (le contrat de travail supposant un lien de subordination) ; et d'autre part l'employeur a plus de chance d'avoir des informations sur la prestation réalisée par son salarié, que le salarié d'obtenir des informations sur l'état réel du marché. Pour autant, la situation n'est pas forcément optimale pour l'employeur car « *l'exercice de la contrainte a un coût qui peut être élevé et derrière il n'y aura pas forcément de meilleurs résultats* » (Reynaud, 1997, p.121).

Pour s'assurer que le salarié reçoit un salaire juste par rapport à son travail et qu'en retour l'employeur obtient un résultat appréciable au regard du salaire qu'il verse à son salarié, il faut faire des comparaisons et il faut surtout s'appuyer sur des critères « *conventionnels* » (Reynaud, 1997, p.121). Ces critères sont issus de conventions qui sont collectives. Des regroupements de salariés (comme les syndicats) et d'employeurs vont négocier afin de fixer des niveaux de salaires équilibrés. Et c'est la négociation naissant des discussions contradictoires qui est le « *meilleur garant de la légitimité d'une solution. Ce qui définit une solution comme juste et bonne, c'est qu'elle a été adoptée après négociation* » (Reynaud, 1997, p.122).

Ce type de régulation institutionnelle est produit a l'intérieur même des relations de travail. Les règles adoptées lors de ce type de négociation ne sont pas d'ordre public, mais elles vont s'appliquer à toutes les personnes concernées, qu'elles soient adhérentes ou non à un groupement de salariés ou d'employeurs. Ainsi une partie des relations de travail est réglée par « *délégation des pouvoirs publics* » (Reynaud, 1997, p.122).

Après avoir rappelé les principaux points de la théorie de la régulation de Reynaud (1995, 1997), voyons de quelle manière cette grille théorique peut s'appliquer à notre problématique.

2.2 La sociologie de la régulation : une grille pertinente pour examiner la relation d'emploi des cadres ?

La sociologie de la régulation permet d'appréhender : d'une part les réactions face aux dispositifs d'appréciation, et d'autre part les notions de contrôle et de sanction à travers le contentieux prud'homal.

Nous avons mis en évidence dans le chapitre 3 (p.82) les difficultés de l'appréciation, notamment celles liées au décalage entre le dispositif tel qu'il est présenté et sa mise en œuvre. Or, la sociologie de la régulation peut apporter un éclairage sur deux points.

D'un côté, il est possible de saisir les arrangements qui vont se mettre en place entre les règles affichées par la direction en matière d'appréciation (dans la réalisation, dans le suivi, formations à l'évaluation…), et celles élaborées par les salariés (rejet de l'outil, du support…).

De l'autre, les systèmes d'appréciation peuvent être considérés comme un organe de contrôle de l'action collective : non seulement par l'acte d'évaluation en lui-même, mais aussi par le truchement des modalités de sanctions-récompenses.

En outre, l'analyse des règles de droit à travers la jurisprudence permet de souligner les formes de régulation qui vont se mettre en place entre les règles de contrôle émises par le droit, et leur application effective par les intéressés. Il nous faut également observer de quelle manière les employeurs vont à leur tour jouer sur la règle de droit et l'interpréter.

Aussi, nous allons examiner successivement ces deux situations en commençant par l'appréciation, puis nous nous pencherons sur la règle de droit.

Sociologie de la régulation et appréciation

A l'instar de Cadin, Guérin et Pigeyre (2002), nous pensons que la théorie de la régulation permet d'observer les réactions des cadres face aux dispositifs d'appréciation (lors d'une mise en place ou d'une redéfinition). Plus spécifiquement, il convient de prendre en compte la notion de règles et de stratégies individuelles lors des processus de fixation des objectifs, d'appréciation des résultats et de la performance. Trépo, Estellat et Oiry (2002) indiquent également la nécessité d'appréhender le contexte dans lequel un processus d'appréciation se met en place. La négociation autour de la construction de l'outil d'appréciation doit « *porter les traces des différents acteurs, des différents projets (professionnels, politiques, économiques) et/ou des interprétations différentes d'un même projet* » (Trépo, Estellat, Oiry, 2002, p.105).

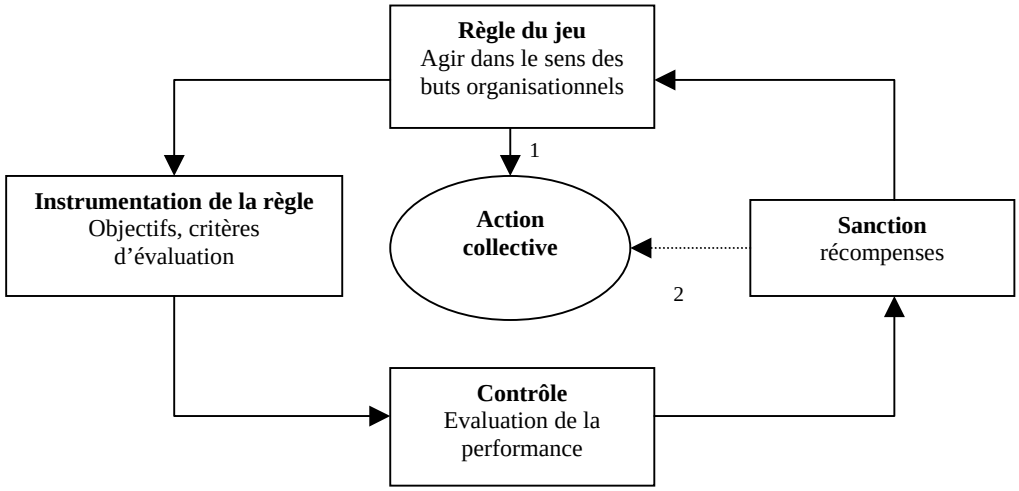
Il s'agit de s'intéresser aux modes d'appropriation des outils de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats par les acteurs, et de voir ainsi quelles relations se mettent en place entre le cadre et son employeur autour de l'utilisation de ces outils. Pour cela, nous reprendrons les travaux de Bourguignon (1998) qui propose un lien entre le processus

d'évaluation de la performance et le dispositif de régulation de l'action collective. En effet le processus évaluatif peut être défini comme « *un processus de contrôle de l'action collective* » (Bourguignon, 1998, p.9). Quatre éléments permettent de justifier cette définition :

- Il existe dans les organisations une règle : le comportement individuel est orienté vers la réalisation d'objectifs organisationnels donc d'objectifs collectifs. Cette règle est une règle de contrôle puisqu'elle émane de la direction, et son instrumentalisation se fait via des référentiels (tableaux prévisionnels, référentiel de poste, objectifs à atteindre) définissant les attentes de l'organisation.
- L'application de cette règle est contrôlée par l'évaluation de la performance (processus de sanctions/ récompenses). Ce contrôle donne ainsi à cette règle une réalité et une existence.
- L'espace de négociation, c'est-à-dire l'espace de confrontation entre la régulation de contrôle et la régulation autonome, est les procédures de planification et de direction par objectifs. Ainsi « *les objectifs « négociés » sont le produit du rapport de force entre le manager et la direction, entre l'individu et son supérieur hiérarchique* » (Bourguignon, 1998, p.8).
- La stabilité de la règle relève de l'utilisation de la règle par les acteurs dans le but de satisfaire leurs stratégies individuelles (rémunération, statut social, reconnaissance…).

Nous avons choisi, dans la figure suivante (Figure 6), de reproduire le schéma proposé par Bourguignon (1998) caractérisant l'évaluation de la performance comme un processus de contrôle de l'action collective.

Figure 6 : Le lien entre l'évaluation de la performance et le contrôle de l'action collective[57]



[57] Reproduit par nous in Bourguignon (1998, p.9).

La règle est mise en forme via des outils qui vont permettre de procéder à l'évaluation de la performance donc au contrôle de la règle. Ces outils sont par exemple les critères (quantitatifs et/ou qualitatifs) sur lesquels les évaluations individuelle et collective vont reposer. Les récompenses issues de l'évaluation viennent sanctionner le respect de la règle. Le contrôle de la règle et la sanction de son respect légitiment l'existence de la règle, qui peut avoir un impact sur l'action collective (flèche 1).

Les acteurs mettent en œuvre l'action collective. Ils ont des buts individuels qui ne sont pas forcément identiques aux objectifs collectifs de l'organisation (Crozier, Friedberg, 1977). Si la récompense est cohérente par rapport aux objectifs organisationnels, alors elle l'est aussi par rapport aux buts personnels des acteurs (flèche 2).

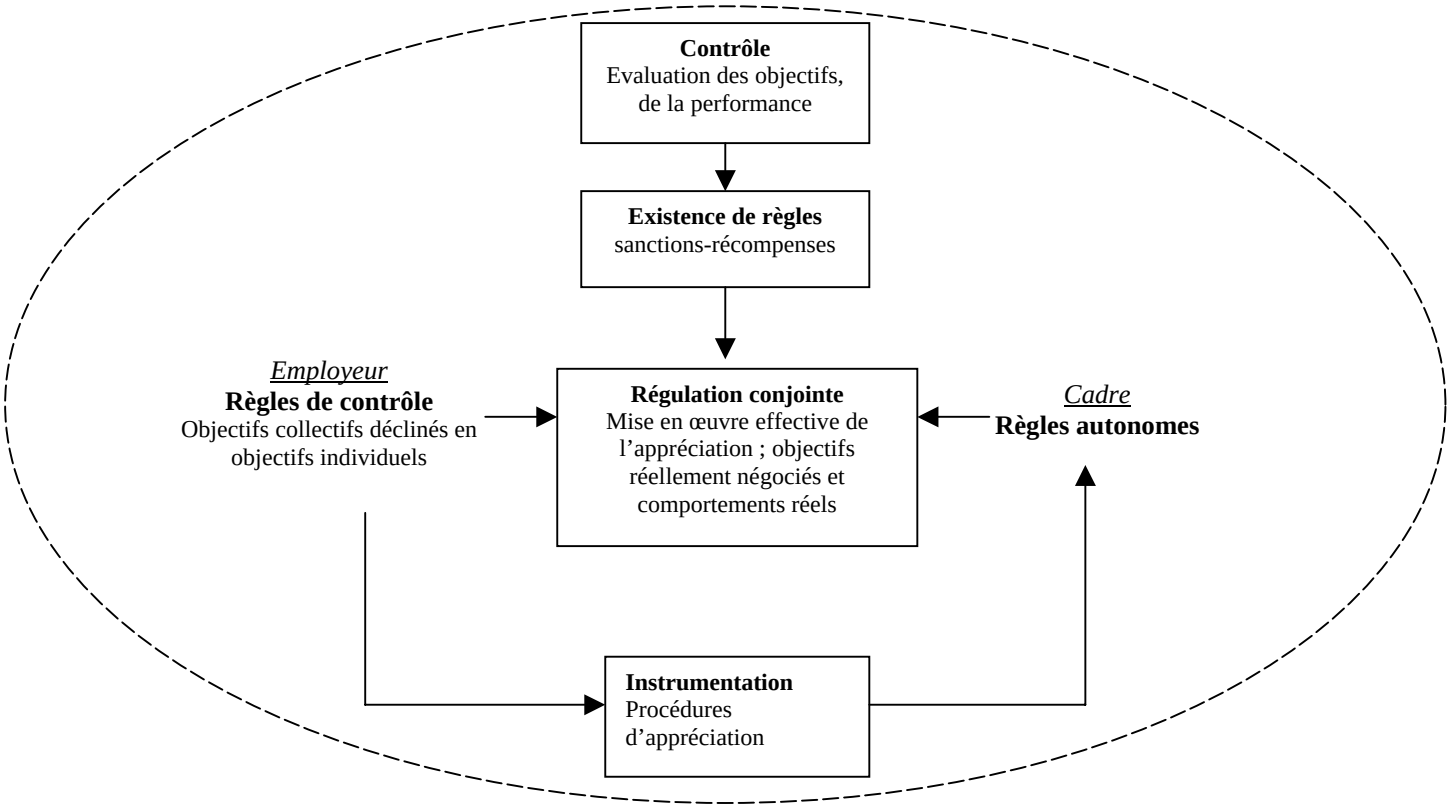
L'appréciation individuelle et la performance collective sont deux variations d'un dispositif de contrôle de l'action collective qui est « *la conformité des comportements individuels aux attentes organisationnelles* » (Bourguignon, 1998, p.9-10).

Nous avons décidé de reprendre et de modifier le schéma de Bourguignon (1998) présenté ci-dessus afin de l'appliquer à notre objet de recherche. Les liens observés entre la SR et l'appréciation nous invitent à considérer les éléments suivants :

- Dans une organisation, la direction attend de ses salariés qu'ils contribuent à l'atteinte d'objectifs collectifs organisationnels. Ces objectifs collectifs vont être déclinés au niveau individuel en objectifs, compétences, comportements, performance à atteindre. La matérialisation de ces prescriptions va se faire par des procédures d'appréciation. Ces prescriptions peuvent être entendues comme la régulation de contrôle.
- Les salariés, agissant dans leur intérêt, vont interpréter cette règle de contrôle en mettant en place leurs propres règles, c'est-à-dire des règles autonomes.
- Le contrôle des attentes de l'organisation va être réalisé par l'évaluation des objectifs et de la performance. Un contrôle négatif/positif va entraîner des sanctions/récompenses. La mise en œuvre réelle de modalités de sanctions-récompenses va donner une existence légitime à la règle.
- La régulation conjointe est l'équilibre que les parties vont trouver entre les règles de contrôle et les règles autonomes (la manière dont les objectifs vont être réellement fixés, la mise en œuvre concrète de l'appréciation, et les conséquences de l'appréciation sur les comportements réels des individus).

Nous proposons dans la figure suivante (Figure 7), une représentation schématique du lien entre la SR et l'appréciation.

Figure 7 : Application de la régulation conjointe à l'appréciation



Ainsi, nous allons dans la suite de notre travail nous concentrer plus spécifiquement : sur les formes de prescription du travail des cadres ainsi que l'instrumentation utilisée à travers des dispositifs d'appréciation ; sur la façon dont les cadres vont interpréter ces prescriptions notamment par rapport au contrôle et aux modalités de sanctions/récompenses qui vont peu ou prou légitimer l'existence de la règle ; sur la régulation conjointe entre l'employeur et le cadre.

Après avoir étudié le lien entre la SR et l'appréciation, intéressons-nous à présent au lien entre la SR et les règles de droit.

Sociologie de la régulation et règles de droit

La notion de règles et de régulation est, selon nous, appropriée pour examiner les cas de rupture de la relation de travail.

Au préalable, il nous faut revenir sur les travaux de Reynaud (1997) relatifs aux règles de droit.

Selon Reynaud (1997, p.205), les règles de droit sont une régulation de contrôle qui va permettre à une « *autorité supérieure* » (par exemple les pouvoirs publics) d'intervenir dans des rapports sociaux. Or, l'application effective de la règle de droit rencontre des limites. Par exemple, des nécessités économiques (protéger un emploi ou une activité) amènent à réduire considérablement l'application de la règle de droit, et ce de manière volontaire selon Reynaud (1997). Les limites de « *l'effectivité* » de la règle de droit peuvent aussi résulter des « *limites de l'efficacité d'un contentieux* » (Reynaud, 1997, p.206). L'utilisation efficiente des décisions prud'homales est parfois questionnée (Porcher, 1987). L'arme du droit, selon Reynaud (1997, p.207) existe, elle peut être utilisée avec succès mais « *ces cas sont loin d'être la majorité* ». De plus, l'auteur rajoute que « *tout ne passe pas par le contentieux (…) et le recours au contentieux n'a pas nécessairement pour effet de rétablir l'effectivité de la règle de droit telle qu'elle est énoncée par le tribunal (qui très sagement, prétend seulement « dire le droit »).* » (Reynaud, 1997, p.211).

Par ailleurs, dans un conflit une des parties peut menacer de recourir au tribunal donc exiger l'application de la règle de droit. Cependant, il n'est pas sûr que cela se fasse réellement, car il peut s'agir de faire pression sur la partie adverse. Par exemple, une direction peut menacer de recourir à la règle de droit face à un salarié qui ne l'a pas respectée. Toutefois, si une direction fait preuve de tolérance, cela peut être pour rappeler « *qu'il faut user avec modération de la règle de fait plutôt que de l'interdire.* » (Reynaud, 1997, p.213). La règle de droit (ou régulation de contrôle) exerce une influence sur la régulation autonome, « *puisqu'elle est un effort pour la maîtriser, elle est en relation constante avec elle* » (Reynaud, 1997, p.214). Les règles juridiques vont peser sur l'action des individus. Elles « *sont loin de déterminer ce qu'ils font et ce qu'ils peuvent faire. La logique des textes n'est pas identique à celle de l'action.* » (Reynaud, 1997, p.215).

En outre, Reynaud (1997) signale qu'une caractéristique de l'Etat moderne est la croissance de la quantité de réglementation. Ceci peut conduire à augmenter la complexité d'une règle de droit : les pouvoirs publics qui « *corrigent et amendent la loi (…) en*

accroissent la complexité » (Reynaud, 1997, p.225). Or, une loi obscure, complexe ou incertaine sera difficile à comprendre par les intéressés qui peuvent alors décider de ne pas la respecter. Mais selon Reynaud (1997, p.225), « *la complexité des faits, parce que les juges cherchent à bien juger en l'espèce, provoque souvent un foisonnement de la jurisprudence, qui rend à son tour les décisions des tribunaux moins prévisibles* ».

Les règles de droit, en raison parfois de leur imprécision et de leur incomplétude, peuvent permettre des échappatoires : « *c'est justement une des vertus du droit et de la protection qu'il accorde contre l'arbitraire que de n'obliger qu'à ce qui est écrit et non à l'idée que peut se faire de l'équité le député à l'Assemblée nationale, le ministre ou même le juge*. » (Reynaud, 1997, p.214).

Les analyses de Reynaud (1997) nous incitent à retenir les points suivants :

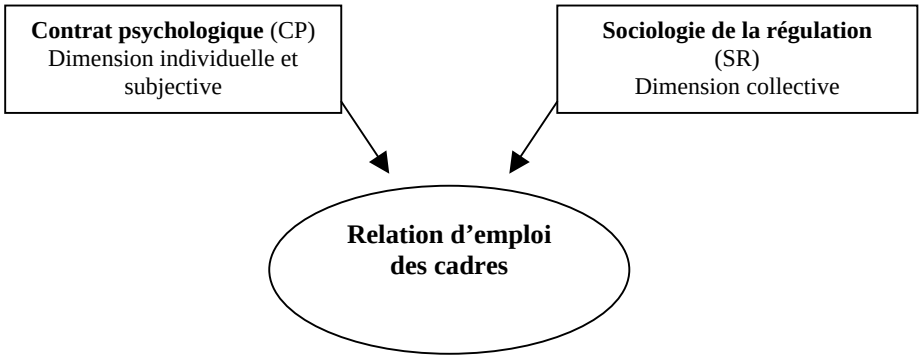
- les règles de droit sont envisagées comme des règles de contrôle ;
- une direction peut, en interprétant les règles de droit, mettre en place des règles autonomes ;
- une partie peut recourir au tribunal, ou menacer de le faire, pour que soit appliquée la règle de droit ;
- le droit ne « *détermine ni la logique d'action de ceux qui ont à le « respecter », ni le système qui définit leurs rapports*. » (Reynaud, 1997, p.214). Il va fixer des limites qui vont être « *suffisamment précises pour interdire la mise en esclavage et la totale insubordination des salariés. Elles ne le sont pas assez pour empêcher une grande variété de formes d'emploi et une variété encore plus grande de rapports d'emploi effectifs* » (Reynaud, 1997, p.214).
- les juges vont chercher lors d'un contentieux à rétablir l'effectivité de la règle de droit. Ainsi, une institution externe, comme le conseil des prud'hommes, va venir trancher un litige né d'une contestation entre le cadre et son employeur, en utilisant les règles de droit (la loi, la jurisprudence). Les juges vont trancher le litige en comparant la situation vécue par les parties avec celle qui devrait être « normalement » en place, selon l'idée qu'ils s'en font conformément aux règles de droit.

Après avoir mis en évidence l'utilité des CP et de la SR dans le cadre de notre recherche, nous allons dans la prochaine partie montrer en quoi ces théories peuvent s'appliquer de manière complémentaire à notre problématique.

3 L'intérêt théorique de mobiliser la théorie des contrats psychologiques et la sociologie de la régulation

Comme nous l'avons signalé lors de notre introduction, la GRH peut être appréhendée comme un champ de tensions notamment entre les aspirations individuelles et les contraintes organisationnelles (Louart, 1993). Nous avons également indiqué notre intérêt pour des approches interactives. Ainsi, il est possible de rendre compte de ces éléments à travers la mobilisation de deux théories : le contrat psychologique et la régulation (Figure 8). Si ces deux concepts traitent tous les deux de la relation d'emploi, de ses aspects formels et informels, ils diffèrent en revanche sur le niveau d'analyse pris en compte.

Figure 8 : Cadre théorique mobilisé pour examiner la relation d'emploi des cadres



Une remarque d'ordre épistémologique doit ici être soulevée. En effet, est-il possible de convoquer deux cadres théoriques qui semblent différents ? A cela nous répondons que ces deux théories (CP et SR) sont, certes, émises par des auteurs différents, cependant aucun élément n'amène à préjuger de leur incompatibilité. Aussi, notre position est de suggérer que les contrats psychologiques et la régulation ne sont pas, *a priori*, des théories incompatibles. Il est admis, selon Brabet et al. (1993), que les sciences de gestion importent et adaptent des concepts utilisés dans d'autres disciplines ou mis en œuvre dans d'autres contextes. Toutefois,

dans cette importation, il faut veiller à ne pas déformer les intentions initiales des auteurs. L'objet de cette partie sera donc de démontrer la non-incompatibilité de la CP et de la SR.

Il s'agira : d'une part de voir qu'au-delà des différences, la théorie des contrats psychologiques et la régulation permettent d'examiner la relation d'emploi en France (3-1), et d'autre part de montrer que ces deux cadres peuvent s'appliquer ensemble à notre problématique et à notre terrain de recherche (3-2), et de préciser notre problématique (3-3).

3.1 Contrats psychologiques et régulation : au-delà des différences, un cadre théorique combiné pour analyser la relation d'emploi en France

Bien que le CP et la SR permettent d'examiner la relation d'emploi, le niveau d'analyse est différent et les hypothèses à l'origine de ces deux modèles sont distinctes. Les critiques de Cadin (2000) et de Dany (2001b) sont à ce titre intéressantes puisqu'elles montrent les caractéristiques et les niveaux d'analyse de ces deux modèles.

Si l'on reprend les travaux de D'Iribarne (1989), le modèle américain est caractérisé par le modèle du contrat, celui-ci étant défini comme un accord libre de volontés. L'égalité, l'équilibre et l'équité sont des éléments essentiels dans le contrat. Le modèle français est, quant à lui, caractérisé par la logique de l'honneur qui n'est pas soumis aux lois. En effet selon D'Iribarne (1989, p.59) « *ce que chaque groupe considère comme honorable ou contraire à l'honneur n'est défini ni par la raison, ni par la loi, ni par le prince…* ». Ces deux modèles vont avoir une influence sur les modes de résolution des conflits.

Ainsi, aux Etats-Unis, une règle ou un contrat va mettre fin à un conflit alors qu'en France l'existence d'une règle ou d'un contrat n'empêche pas le conflit. Le modèle français laisse donc la place à une négociation qui est permanente alors qu'elle est contractuelle aux Etats-Unis (Reynaud, 1997). De façon plus précise, aux Etats-Unis il n'y a qu'une seule unité de négociation : il est possible de négocier par entreprise ou établissement ou pour toute une branche mais il n'est pas possible de négocier pour les deux à la fois. Ainsi, « *un établissement une fois couvert par un contrat, la négociation est terminée, et l'on ne saurait la reprendre à un niveau plus élevé* » (Reynaud, 1997, p.126). En France, les accords de branche sont dominants mais cela n'exclut pas les accords d'établissement[58]. Il existe un ordre

[58] La négociation dans les entreprises a été rendue obligatoire par une loi de 1982.

d'application entre ces différents accords : tout d'abord la loi prévaut, puis viennent les accords de branche, et enfin les accords d'établissement. Cependant, cette hiérarchie obéit à deux principes : le texte inférieur ne doit pas être contraire au texte supérieur, et le texte inférieur ne doit modifier les prescriptions du texte supérieur que pour les améliorer. Or, il apparaît que cet ordre n'est pas toujours respecté dans la réalité.

De ce fait, notre représentation la plus commune d'un contrat est, selon Cadin (2000, p.78), la négociation qui est caractérisée : d'une part par un processus de communication interactif (qui n'exclut pas, par ailleurs, une manipulation de l'information), et d'autre part, par un échange de concessions réciproques. La négociation peut alors être comprise de deux façons :

- soit dans le cadre d'un contrat où il y a un échange de concessions réciproques, l'échange est juste et équilibré ;
- soit il s'agit d'une conception de la négociation consistant à mettre la pression sur la partie adverse et à gagner sans faire aucune concession, c'est typiquement le modèle français (notamment ce que Cadin (2000) appelle la « *négociation-manifestation* »).

En France, l'existence de la loi ou de la règle ne suppose pas automatiquement qu'il y ait un respect de la règle. Alors que dans des Etats où domine la logique contractuelle, les termes du contrat sont respectés. En France, il y a donc un jeu qui va se faire sur les règles.

Il semblerait qu'en France les hypothèses du modèle contractuel ne soient pas partagées par la société française (Cadin, 2000). Ces hypothèses sont relatives aux engagements volontaires faits par les acteurs et à la symétrie des relations entre les parties qui sont sur un même pied d'égalité. A l'inverse, le modèle français est caractérisé par la régulation, par l'asymétrie des relations entre les parties et par une négociation qui se fait par un jeu avec les règles. Pour résumer cela, nous reprenons dans le tableau ci-après (Tableau 10) le schéma proposé par Cadin (2000)[59] mettant en évidence les caractéristiques de chacun des modèles.

[59] Reproduit et traduit par nous in Cadin (2000, p.81).

Tableau 10 : Comparaison entre le modèle contractuel et le modèle des règles (Cadin 2000, p.81).

	Modèle du contrat	Modèle des règles
Equilibre des parties	Symétrie	Asymétrie
Négociation	Engagements mutuels	Jeu sur les règles/régulation conjointe
Comportements	Respect ou violation du contrat	Jouer avec les règles en place
Fondement	Confiance	Relations de pouvoir
Vision de la société	Consensus	Conflit

En France, le jeu avec les règles est une forme de négociation permanente. Un « ordre public social » va permettre de compenser le déséquilibre entre les parties, il devient ainsi une troisième partie obligatoire dans la relation d'emploi. L'ordre public social est un concept qui permet de justifier l'intervention d'une puissance publique dans le domaine social et qui joue un rôle dans le maintien de l'ordre public. Il peut s'agir d'un Etat, des pouvoirs publics etc.

A son tour, Dany (2001b) critique l'hypothèse de confiance partagée au cœur du contrat psychologique, et préfère un autre cadre d'analyse incluant la notion de règles de contrôle pour étudier la relation d'emploi. En effet, les auteurs défenseurs du contrat psychologique considèrent que c'est la confiance, dans les engagements mutuels, et non le contrôle externe ou la coercition, qui permet de garantir un respect des engagements de chacun. Dans de nombreux cas, l'acceptation des termes de la relation d'emploi se fait par défaut car les individus n'ont pas toujours toutes les informations disponibles sur les termes de leur engagement, sur les opportunités de carrière existantes, et parfois ils n'ont pas le sentiment d'être rentrés dans une relation d'emploi par choix et volontairement. Face à la réalité actuelle du monde du travail, la notion d'engagement volontaire est remise en question. Le contrat psychologique fonde la relation d'emploi sur un échange équitable. Or, la confiance est, selon Dany (2001b), un concept qui est mal-adapté à la réalité des relations de travail actuelles puisqu'il masque l'asymétrie de pouvoir entre les parties, pouvant conduire à créer une relation d'emploi inéquitable.

Toutefois, Cadin (2000, p.83) pense que le CP peut s'avérer utile pour analyser les relations d'emploi en France, et ceci pour deux raisons.

D'une part, les promesses dans le CP ne sont pas seulement issues d'obligations écrites ou verbales mais naissent également des interférences liées aux relations qu'entretiennent au quotidien employeur et salarié. La théorie des CP traite non seulement des

contrats explicites mais aussi des constructions mentales provenant des interprétations fondées sur les comportements des salariés et employeurs. Ainsi, la notion de CP dépasse la seule rhétorique et prend en compte le sens donné à l'action. Or, le jeu avec les règles fait que les Français sont particulièrement sensibles aux contradictions pouvant exister entre les déclarations et les actes. Dans de nombreux cas, les actions concrètes et les faits prévalent sur les mots, les déclarations, et le contrat psychologique n'ignore pas les actes ou la manière dont ils sont interprétés.

D'autre part, nous avons vu, lors de notre revue de littérature, que le modèle traditionnel de la relation d'emploi en France fondé sur le compromis fordien est en crise depuis une vingtaine d'années. Le contrat psychologique peut alors fournir quelques éléments intéressants afin de comprendre les changements survenus. Entre garantir un emploi à vie et ne rien garantir du tout, il y a une multitude d'obligations mutuelles acceptables par les deux parties. C'est-à-dire qu'entre le contrat relationnel et le contrat transactionnel (Rousseau, 1995) il y a plusieurs façons de définir la relation d'emploi. Ainsi, pour Cadin (2000, p.84), il est possible d'envisager une diversification des contrats psychologiques pouvant s'adapter et intégrer les intérêts des deux parties.

De plus en plus en France, la théorie des CP est utilisée. D'un côté, les organisations ont commencé à diversifier les contrats psychologiques qu'elles proposent (Guerrero, 2003). Et de l'autre, les individus n'ont pas attendu que le concept s'étende pour mettre en place des modèles de carrière différents de ceux traditionnellement existants dans les organisations. Cadin (2000) soutient que la théorie des contrats psychologiques peut se développer par des échanges intégrant des traditions intellectuelles différentes de celles des fondateurs.

En résumé, même si le fonctionnement du système de relation d'emploi en France est encore majoritairement basé sur le modèle des règles, il apparaît que le concept de CP peut s'avérer pertinent notamment pour comprendre les évolutions que connaît le modèle traditionnel de la relation d'emploi en France. Toutefois, nous proposons une adaptation des CP au contexte français. Plus précisément, en nous fondant sur les deux approches critiques de Cadin (2000) et Dany (2001b), nous retiendrons les relations de pouvoir plutôt que la confiance, et l'asymétrie entre les parties plutôt que la symétrie.

Voyons à présent comment ces deux cadres théoriques s'appliquent à notre problématique et à notre terrain de recherche.

3.2 L'application des concepts à la problématique et au terrain

Nous avons décidé d'appréhender la relation d'emploi à un niveau individuel et subjectif, ce que permet le contrat psychologique, mais également à un niveau plus collectif comme le fait la sociologie de la régulation.

Selon Anderson et Schalk (1998) la fonction du contrat psychologique est :

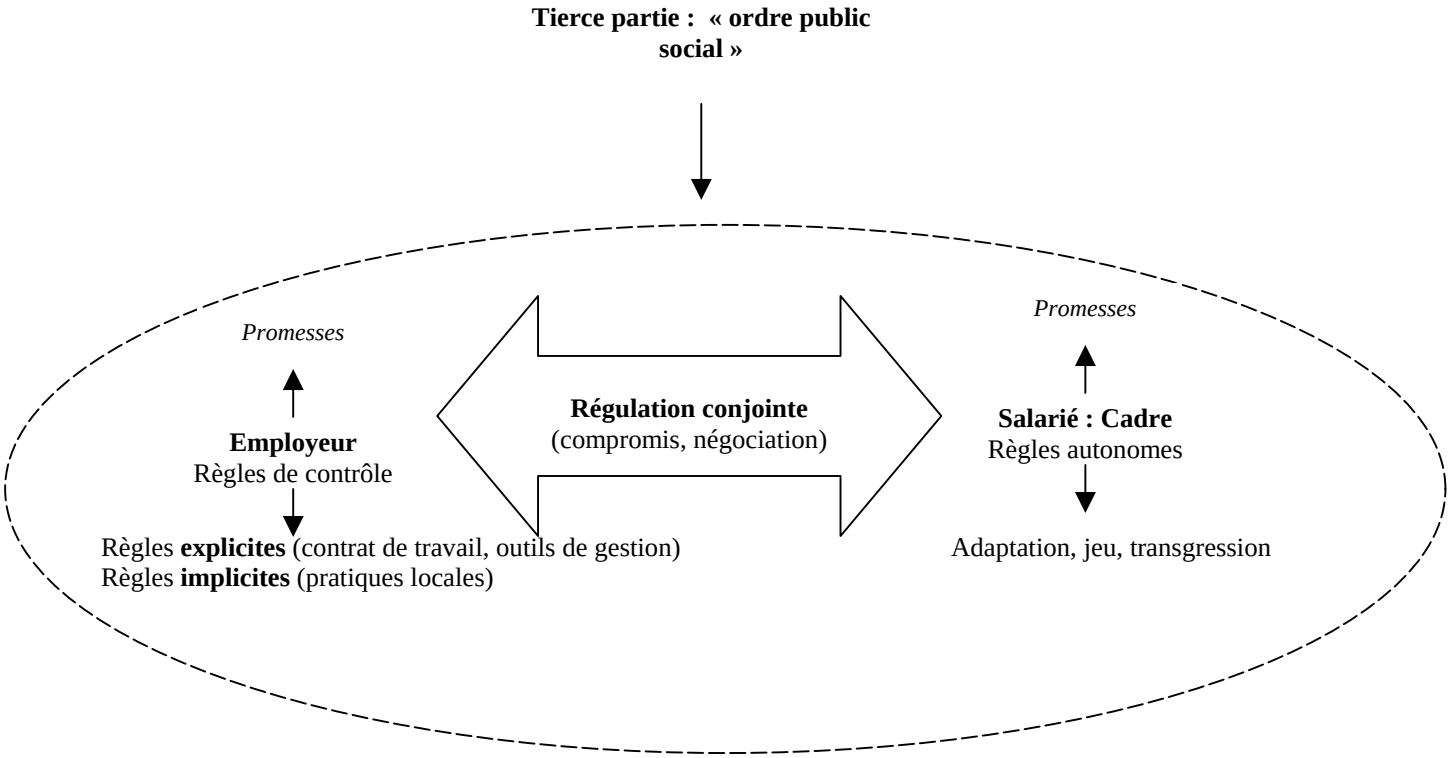
- de réduire l'insécurité inhérente au contrat de travail écrit en permettant de combler les incertitudes et les brèches du contrat écrit ;
- de faire évoluer le comportement du salarié. En effet, celui-ci va ajuster son comportement en comparant ses promesses envers l'employeur et celles de son employeur envers lui ;
- de fournir au salarié un sentiment d'avoir une influence sur ce qui lui arrive dans l'organisation.

Or, il apparaît que le contrat psychologique ne rend pas suffisamment compte de l'asymétrie de pouvoir dans la relation d'emploi et de la dimension institutionnelle englobant la relation d'emploi. Le contrat psychologique se concentre sur le contenu et sur les termes de l'échange, mais les formes de régulation et le contexte institutionnel, dans lequel la relation d'emploi est inscrite, ne sont pas traités.

Quant à la sociologie de la régulation, elle permet de prendre en compte le contexte institutionnel qui enserre la relation d'emploi à l'intérieur d'un cadre de règles et de lois, dans lequel elle peut s'exercer. Elle prend en compte l'aspect collectif de la relation d'emploi. Même si les formes explicites et implicites des règles sont montrées, les dimensions psychologiques et symboliques ne sont pas traitées. De plus, si la SR s'intéresse aux modes de régulation de la relation d'emploi, elle n'explicite pas en revanche les termes de l'échange.

Afin de rendre compte des dimensions évoquées précédemment, nous proposons dans la figure suivante (Figure 9) une représentation schématique de la relation d'emploi intégrant à la fois les aspects liés aux dimensions individuelles et subjectives, et les aspects liés aux dimensions plus collectives et institutionnelles.

Figure 9 : Schéma de la relation d'emploi, définition de niveau 2



A travers ce schéma, enrichi par rapport au premier (Voir Chapitre 1 p.41), nous proposons une définition de la relation d'emploi de niveau 2. En effet, les analyses précédentes nous conduisent à formuler quelques remarques :

- Les éléments explicites peuvent être assimilés aux règles de contrôle puisque le contrat de travail, les outils de gestion dont l'appréciation, le règlement intérieur sont autant de manières de prescrire le travail des cadres et ses comportements dans l'entreprise. Les éléments implicites peuvent également s'appréhender comme une règle de contrôle (par exemple des pratiques locales). Le terme « règles » remplace alors celui « d'éléments ».
- Les éléments implicites, relatifs aux promesses perçues entre le cadre et l'employeur, correspondent au contrat psychologique. Ces éléments sont individuels et subjectifs.
- Des stratégies individuelles et des jeux sur les règles officielles vont se déployer. Afin de garantir l'équilibre, une régulation conjointe va se mettre en place entre l'employeur et le cadre par la négociation, le compromis autour des dispositifs d'appréciation.

- Des règles de droit vont être émises par l'Etat. Ces règles peuvent être interprétées par l'employeur dans la relation d'emploi parfois au détriment du salarié placé en état de subordination. En cas de problèmes (comme un contentieux prud'homal) les pouvoirs publics vont contrôler l'application effective de la règle, et sanctionner si celle-ci n'a pas été respectée. Une tierce partie va alors intervenir pour maintenir un ordre public en faisant évoluer une règle de droit qui dans son application peut avoir un impact sur l'asymétrie existante entre les parties.

A l'instar de Livian (2000, p.267), il serait possible de construire un modèle d'analyse de la relation d'emploi qui intègrerait les trois dimensions suivantes :

- « *dimension collective et institutionnelle portant sur les règles (relations professionnelles) ;*
- *dimension individuelle et collective, explicite et implicite autour de l'emploi : contenu, adéquation individu/emploi, temps de travail, rémunération, parcours…(relations salariale ou d'emploi)*
- *dimension relative aux attentes globales réciproques entre l'individu et l'entreprise (contrat psychologique).* »

Nous pourrions, à partir du cadre théorique mobilisé, rendre compte dans notre recherche de ces dimensions. Nous allons terminer ce chapitre en définissant notre problématique.

3.3 Problématique

Avant de préciser notre problématique, nous souhaitons formuler quelques questions de recherche. Une lecture de la littérature permet de souligner à la fois les évolutions de la relation d'emploi des cadres et l'importance de l'appréciation, mais aussi les difficultés rencontrées. Surtout, elle incite à considérer de près le mode de fixation des objectifs et l'appréciation des résultats.

A partir de ce constat, plusieurs questions se posent :

- Dans quelle mesure voit-on un renforcement des pratiques de fixation des objectifs et d'évaluation individuelle des résultats ?
- Dans quelle mesure ces pratiques se concrétisent-elles par une contractualisation ? Et quelles modifications éventuelles apparaissent dans les contrats de travail des cadres ?
- De quelle manière les employeurs vont-ils s'assurer de l'engagement des cadres à la réalisation des objectifs et à l'atteinte des résultats ?
- Dans quelle mesure les cadres sont-ils eux-mêmes acteurs des processus de fixation/négociation des objectifs ?
- Quel est l'impact des dispositifs de fixation des objectifs et d'évaluation des résultats sur les décisions de gestion (rémunération, promotion, séparation...) ?

La problématique de notre recherche s'articule donc autour de deux axes.

D'une part, les termes classiques de la relation d'emploi des cadres que sont la loyauté et la confiance ne sont-ils pas en train de se formaliser voire de se contractualiser via des pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats ? Pour répondre à cette question nous aurons recours à la théorie des contrats psychologiques qui pourra nous renseigner sur l'évolution des termes de l'échange, sur le contenu. Le contrat psychologique des cadres n'est-il pas en train de prendre des formes plus explicites ? Le contrat relationnel n'est-il pas en train de laisser place à un contrat plus transactionnel ?

D'autre part, il s'agit de se demander, le cas échéant, quelles pourraient être les conséquences d'une formalisation des dispositifs de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats sur les modes de gestion des cadres (rémunération, promotion, séparation…). L'aspect qui nous intéresse ici est la régulation de la relation d'emploi. Ceci nous conduit à prendre en compte la sociologie de la régulation qui va nous permettre de comprendre les stratégies et les jeux mis en place par les acteurs autour des dispositifs d'appréciation. Nous souhaitons également observer la manière dont un employeur peut se servir de ces dispositifs pour interpréter une règle de droit et l'utiliser à l'encontre du salarié. La relation d'emploi ne relève pas seulement de la sphère individuelle et subjective mais aussi de la sphère collective.

Par ailleurs, à l'instar de Cadin (2000, p.75), il convient de souligner que :

- la liberté des parties est limitée
- les pouvoirs publics vont définir un cadre de règles minimum pour le contrat
- la négociation collective peut s'insérer dans ce cadre
- les parties ne peuvent pas rompre les dispositions légales.

Nous allons voir dans quelle mesure un « ordre public social » intervient dans la relation d'emploi des cadres.

Ce chapitre nous a permis de passer en revue deux champs disciplinaires qui nous offrent la possibilité d'avancer dans la définition de notre objet de recherche et de construire une grille de lecture adaptée à l'examen de la relation d'emploi des cadres en France. Ce sont les dimensions à la fois individuelles, psychologiques et collectives qui vont être mobilisées pour observer la relation d'emploi des cadres en France à travers l'appréciation du personnel.

Ainsi s'achève la première partie de notre thèse consacrée à une revue de littérature qui nous a permis de préciser notre problématique de recherche ainsi que notre grille de lecture. Nous allons dans la seconde partie aborder l'aspect empirique de notre travail. Pour cela, des précisions épistémologiques et méthodologiques sont nécessaires. Ce sera l'objet de notre prochain chapitre.

Synthèse - Chapitre 4

Nous avons opté pour une double de grille de lecture de la relation d'emploi des cadres en France.

D'une part, la notion de contrats psychologiques permet d'appréhender les termes de la relation d'emploi, fondés sur des obligations mutuelles perçues entre l'employeur et le salarié. Selon la force de ces obligations, les types de contrats psychologiques entre l'employeur et le salarié seront différents. Cette approche inscrit la relation d'emploi dans une dimension individuelle et subjective.

Cependant, les hypothèses à l'origine des contrats psychologiques telles que la confiance partagée, la symétrie et l'équilibre entre les parties, ne paraissent pas adaptées au contexte français. En outre, cette théorie ne rend compte : ni des formes de régulation et des jeux qui se mettent en place entre l'employeur et le salarié, ni de la dimension plus collective et institutionnelle de la relation d'emploi.

Nous avons alors décidé de convoquer une deuxième grille de lecture prenant en compte les notions de pouvoir, de contrôle et d'asymétrie entre les parties.

D'autre part, la sociologie de la régulation inscrit la relation d'emploi des cadres dans un ensemble de règles et de lois, à l'intérieur duquel elle peut s'exercer. Elle permet de comprendre les décalages existant entre les règles « officielles » et les pratiques, de saisir les compromis et arrangements possibles des différents acteurs en situation.

Notre position est la suivante : bien que ces deux théories ne soient a priori pas forcément compatibles, en revanche rien ne démontre leur non-incompatibilité. Cette double grille de lecture va nous conduire à examiner :

- *la dimension individuelle, où nous nous intéresserons aux termes de la relation d'emploi qu'ils soient explicites ou implicites.*
- *La dimension collective, où nous nous focaliserons sur l'environnement institutionnel de l'entreprise (plus particulièrement le cadre juridique) et sur les formes de régulation de la relation d'emploi.*

Chapitre 5 - Positionnement épistémologique et choix méthodologique

Après avoir mis en évidence, dans le chapitre 4, la problématique au cœur de cette thèse et les questions de recherche qui y sont associées, nous allons à présent aborder l'aspect pratique de notre travail.

Ce chapitre a donc pour objet de préciser notre position épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche sélectionnée.

Nous avons opté pour une démarche qualitative aussi bien dans la manière de récolter les données que dans leur analyse. Afin de justifier ce choix, et de donner un maximum de robustesse à notre travail, nous avons choisi de suivre les recommandations de Miles et Huberman (1991).
Ces auteurs proposent des méthodes correspondant à chaque étape de la recherche : avant (élaboration du cadre conceptuel de la recherche ; détermination de l'échantillon et instrumentation) ; pendant (synthèse d'entretien et codage descriptif) ; et après le recueil des données (analyse inter-sites).

Nous allons donc dans ce chapitre revenir sur chacune de ces étapes de recherche.

Nous allons, dans ce chapitre justifier nos choix épistémologiques et méthodologiques. Tout d'abord, il sera question de mettre en évidence le positionnement épistémologique qui nous a guidé tout au long de notre travail (1). Puis, nous justifierons notre choix pour une méthodologie de recherche qualitative en décrivant la technique d'échantillonnage mise en œuvre et l'instrumentation utilisée (2). Enfin, une dernière partie sera consacrée à l'analyse des données recueillies (3).

1 Positionnement épistémologique

Le choix épistémologique inscrit le travail de recherche dans une démarche dite scientifique et permet ainsi de légitimer auprès des autres chercheurs ce travail. La réflexion épistémologique rend possible la validité et la légitimité d'une recherche (Thiétart et al., 1999). Ainsi selon Wacheux (1996, p.38) l'épistémologie « *c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié (…). L'épistémologie est une autorisation de parler et de se faire entendre* ».

Nous reviendrons tout d'abord sur le paradigme compréhensif comme base de notre positionnement épistémologique (1-1), puis nous verrons de quelle manière ce paradigme fait sens par rapport à notre question de recherche (1-2).

1.1 Le choix du paradigme compréhensif

Les paradigmes épistémologiques permettent de s'interroger sur la manière dont la connaissance est produite par rapport à la réalité qui l'entoure, sur la façon dont le chercheur élabore la connaissance scientifique et sur les critères permettant de valider cette connaissance (Thiétart et al., 1999). Notre recherche n'est pas dans une logique de démonstration où il s'agit de vérifier ou de réfuter des théories et modèles testables (Popper, 1973), et où la réalité est extérieure aux interactions des individus. Au contraire, nous nous situons dans une logique de type inductif, c'est-à-dire une logique de découverte à partir d'observations particulières.

Ainsi nous soulignons notre détachement du paradigme positiviste et nous nous inscrivons dans un paradigme épistémologique plutôt de type compréhensif ou interprétatif.

Thiétart et al. (1999) montrent les convergences et les divergences du constructivisme avec le paradigme compréhensif. Les convergences concernent la nature de la connaissance

produite. En effet, la réalité n'est pas indépendante de celui qui l'observe ou l'expérimente. La réalité est construite sur des interprétations issues des interactions entre les acteurs. Pour les constructivistes, « *les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités (…). La connaissance produite sera alors subjective et contextuelle…* » (Thiétart et al., 1999, p.20).

Les divergences apparaissent notamment dans la façon dont la connaissance scientifique est créée et sur les critères de validité d'une recherche scientifique. En effet, notre recherche n'est pas une construction mais davantage une interprétation et une compréhension de la réalité qu'en donnent les acteurs. Il s'agit alors de prendre en compte les attentes, les motivations, les intentions… des acteurs.

En outre, Thiétart et al. (1999) mettent en évidence deux critères de validité propres au paradigme compréhensif : le critère idiographique et le critère empathique.

Le premier critère, l'idiographie (par opposition au caractère nomothétique des recherches), s'intéresse aux évènements de manière singulière et idiosyncrasique. En effet, une recherche idiographique étudie les phénomènes en situation c'est-à-dire en prenant en compte les influences des variables contextuelles. Dans le cas de notre recherche il s'agit de s'intéresser aux variables contextuelles et individuelles qui peuvent agir sur le comportement, les motivations, les intentions des acteurs telles que la taille et le secteur de l'entreprise ou encore l'âge, l'activité des répondants etc.

Le deuxième critère, l'empathie, représente la capacité du chercheur à se mettre à la place des acteurs afin de percevoir ce qu'ils ressentent. Plus précisément c'est la manière de pénétrer les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs. Par exemple en s'appropriant un langage propre à une organisation comme ce fût le cas pour l'entreprise Transport où nous avons dû nous familiariser avec un vocabulaire plutôt technique comportant de nombreux sigles. Ainsi les tenants du courant compréhensif vont mesurer la valeur d'une recherche à l'aune « *de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs* » (Thiétart et al., 1999, p.29).

Par ailleurs, selon Wacheux (1996) dans le paradigme compréhensif « *la société n'existe pas en dehors des représentations des individus* » (Wacheux, 1996, p.40). L'acteur par sa position centrale permet selon Burrell et Morgan (1979) de donner du sens aux systèmes et aux structures analysés. L'objet de recherche va donc porter sur le sens que les individus vont donner à leurs actes. Wacheux (1996) précise que l'acteur est autonome et il peut modifier les évènements de façon consciente ou inconsciente. Deux éléments caractérisent les recherches

se situant dans le paradigme compréhensif (Dévereux, 1980) : d'une part le cadre de référence des individus, des acteurs en l'occurrence les variables contextuelles ; d'autre part des références pluridisciplinaires (sociologie, psychologie, économie…) pour expliquer le comportement de chaque individu.

Nous avons vu que les variables contextuelles et individuelles nous ont permis de comprendre certains comportements des cadres à l'égard de leur relation d'emploi. Nous avons également inscrit notre recherche dans un cadre pluridisciplinaire.

Nous allons à présent voir de quelle manière ce paradigme s'inscrit dans notre travail de recherche.

1.2 Transposition à notre démarche

Le choix pour une épistémologie compréhensive se justifie dans la mesure où le sens plus que les faits, a une influence sur le comportement des individus. Selon Wacheux (1996, p.40) « *le sens que les personnes donnent à leurs actes constitue le véritable objet de recherche* ». Comme nous l'avons souligné précédemment, notre problématique de recherche concerne : d'un côté l'examen des attentes et des perceptions des individus à propos des dispositifs d'appréciation, de l'autre les régulations qui se jouent entre l'employeur et le cadre par rapport à ces mêmes dispositifs. A l'instar de Wacheux (1996), nous pensons également que les individus jouissent d'une autonomie dans leur action : ils ont la capacité à modifier des évènements par leurs comportements conscients ou inconscients. Ceci motive notre choix pour une grille théorique où l'autonomie de l'acteur est centrale. Nous allons chercher à examiner les intentions, conscientes ou inconscientes, des cadres. Ainsi, dans notre analyse, « *l'explication porte, plus sur le comportement et les interactions sociales à partir de la personne, que sur les structures* » (Wacheux, 1996, p.41).

Toutefois, la démarche de recherche adoptée ne nous place pas dans une position épistémologique compréhensive radicale. En effet, à l'instar de Miles et Huberman (1991) nous avons mis en place un minimum de structuration pour nous aider tout au long du processus de recherche. Une recherche « *peu structurée à l'avance est justifiée quand les chercheurs disposent de beaucoup de temps et qu'ils explorent des cultures exotiques, des phénomènes mal connus…* » (Miles et Huberman, 1991, p.46).

En ce qui nous concerne, les trois objets de la recherche que sont les cadres, l'appréciation du personnel et la relation d'emploi sont des phénomènes déjà explorés et analysés. Un minimum de structuration signifie que nous avons élaboré au début de notre recherche : quelques orientations conceptuelles, des questions de recherche et des idées sur la manière de recueillir les données (plutôt des entretiens semi-directifs que des enquêtes par questionnaires). Mais la souplesse et la flexibilité ont été présentes tout au long de notre processus de recherche permettant ainsi de réaliser des ajustements/des aménagements.

Par ailleurs, partir avec un esprit le plus vierge possible de théories est, selon Eisenhardt (1989), presque impossible dans la réalité. En revanche, il est important de garder ce principe en tête et d'aller dans ce sens afin d'éviter le plus grand nombre de biais et limites dans la recherche. Ainsi le chercheur doit formuler une question de recherche, identifier quelques variables majeures et faire référence à une littérature existante. Toutefois il doit éviter au maximum de penser à des liens spécifiques entre les variables et les théories.

Thiétart et al. (1999) pensent également que l'induction pure c'est-à-dire commencer la recherche sans aucun a priori théorique et en annihilant les travaux antérieurs est peu utilisée en management. En général, dans les recherches en gestion, un minimum d'ancrage théorique est toujours présent afin de guider et d'orienter le processus de recherche. De plus, ce principe d'induction pure est valable et intéressant pour un sujet totalement nouveau, or concernant l'objet de notre recherche, nous avons vu que les analyses ne sont pas nouvelles. Ainsi nous ne pouvions ignorer les travaux antérieurs réalisés sur la relation d'emploi, sur les cadres et sur l'appréciation. Nous avons donc alterné les allers-retours entre la théorie et les observations empiriques. Cette démarche de recherche permet ainsi d'approfondir des connaissances antérieures.

De ce positionnement, vont découler nos choix méthodologiques de recherche que nous allons à présent décrire.

2 Choix méthodologique

Une lecture de la littérature nous a permis à la fois de souligner les évolutions de la relation d'emploi des cadres et l'importance de l'évaluation, mais aussi les difficultés rencontrées.

Pour tenter de répondre à nos questions de recherche, nous avons choisi d'examiner la situation sous deux angles :

- un repérage des pratiques courantes d'évaluation des résultats des cadres dans un échantillon varié d'entreprises, dans le cadre d'une relation d'emploi que nous qualifierons de « normale » ;
- une analyse des causes de rupture de cette relation, afin de voir quelle place occupe l'évaluation, et spécialement l'atteinte, ou la non atteinte, des objectifs dans les motifs invoqués par les directions d'entreprises en cas d'insatisfaction à l'égard des cadres.

Nous avons donc choisi une double méthodologie :

- une méthodologie reposant sur des entretiens semi-directifs auprès d'entreprises de secteurs variés pour examiner les systèmes de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats en place dans les entreprises. Ainsi 56 cadres ont été interrogés dans 22 entreprises ;
- une étude plus juridique reposant sur une analyse documentaire de cas de jurisprudence de rupture du contrat de travail et sur des entretiens semi-directifs auprès de 23 « experts »[60] concernés de près par la situation des cadres. Les entretiens ont été réalisés au Conseil des prud'hommes de Lyon.

Nous allons dans cette partie : justifier notre choix pour une méthodologie de nature qualitative (2-1), présenter notre échantillon et les difficultés rencontrées (2-2), décrire les instruments et le déroulement de l'enquête (2-3).

2.1 Le choix pour une méthodologie de nature qualitative

L'objet de cette partie est de justifier notre choix pour une méthodologie de nature qualitative. Ce choix ne s'est pas effectué par opposition ou par rejet des méthodes quantitatives dont la complémentarité a été démontrée (Thiétart et al., 1999).

[60] Nous appelons « experts » des individus qui sont soit des acteurs sociaux ayant à traiter des affaires de licenciement (comme les conseillers prud'homaux, les délégués syndicaux), soit des juristes professionnels comme les avocats.

Si nous avons procédé à une démarche entièrement qualitative (à la fois au niveau du recueil des données et du traitement) ce sont pour les trois raisons suivantes.

Premièrement, l'orientation de notre recherche. Nous avons opté pour des questions de recherche plutôt que pour l'élaboration d'un corps d'hypothèses. En effet, selon Wacheux (1996, p.169) les hypothèses peuvent s'avérer inadaptées dans une recherche de nature qualitative pour deux raisons :

- d'une part « *l'effet normatif a priori* » n'est pas forcément compatible avec des recherches où « *la représentation des phénomènes se construit progressivement dans le contexte* » ;
- d'autre part « *l'effet de simplification, par la formulation d'une relation théorique entre deux catégories, alors que justement la démarche qualitative accepte de travailler avec la complexité et la récursivité des phénomènes* ».

Deuxièmement, les exigences et la nature de notre problématique. Il s'agit d'appréhender, notamment par le discours des acteurs, la représentation et le comportement des cadres dans un contexte organisationnel donné et par rapport à une situation de gestion (l'appréciation du personnel). La mise en œuvre d'une méthodologie de nature qualitative correspond à une volonté de « *comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans des situations concrètes* » (Wacheux, 1996, p.15). En outre, Miles et Huberman (1991, p.22) s'accordent à dire que l'intérêt des démarches qualitatives est de permettre « *des descriptions et explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans le contexte local* ».

Troisièmement, l'étude juridique et notamment la nature du phénomène analysé (cas de rupture de la relation d'emploi) rendait une approche qualitative plus pertinente. En effet, le litige entre le cadre et l'employeur est à notre connaissance un terrain encore peu exploré et l'objet de notre recherche est de mettre en évidence les représentations des acteurs qui ont à traiter ces cas de litiges. Selon Wacheux (1996, p.83) une recherche qualitative vise « *soit à l'exploration, soit à rendre intelligible un phénomène, soit à produire une explication raisonnée sur une situation complexe* ».

Ainsi, pour l'ensemble du projet de recherche notre intérêt se porte sur la compréhension des comportements des individus et sur la nécessité de prendre en compte les représentations de ces mêmes acteurs. « *L'obstination des chercheurs qualitatifs se porte plus*

particulièrement sur les comportements, les histoires de vies, les interactions sociales, les fonctionnements organisationnels ou les mouvements sociaux » (Wacheux, 1996, p.32).

Toutefois, les démarches qualitatives comportent certaines limites notamment en termes de fiabilité, de réplicabilité des analyses et de généralisation des résultats (Miles et Huberman, 1991). Afin de garantir la validité des résultats issus d'un traitement qualitatif des données, Miles et Huberman (1991) proposent différentes tactiques de vérifications ou de confirmation des résultats comme la triangulation. En ce qui nous concerne, nous avons opté pour cette stratégie.

La triangulation est une forme de construction de la validité des données notamment pour les études de cas. Une des manières de réaliser cette triangulation des données est de multiplier les sources de collecte des données pour des faits similaires (Wacheux, 1996). La triangulation consiste à « *obtenir des informations de sources différentes concernant la même question de recherche* » (Igalens, Roussel, 1998, p.90). Si le chercheur recueille des réponses similaires pour une même question à partir de sources d'informations différentes cela signifie que la réponse a une forte probabilité d'être exacte. Ainsi, Yin (1994) propose six sources de recueil des informations : la documentation, les archives enregistrées, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante et la simulation. Dans le cadre de notre recherche deux sources ont été possibles : la documentation et les entretiens. Nous ne sommes pas dans une perspective historique nous n'avons donc pas pris en compte les archives sauf pour l'étude des documents de la jurisprudence. Notre objectif était d'examiner l'évolution des décisions prises par la Cour de cassation concernant certains litiges entre le cadre et l'employeur. L'observation participante, quant à elle, a été possible dans certains cas où nous avons pu nous entretenir avec plusieurs personnes d'une même organisation avec parfois une présence durant toute une journée. Cela concerne plus particulièrement les cas que nous avons souhaité développer et donner en exemple dans le chapitre 6. Ainsi nous pensons que la triangulation des données a pu être réalisée car comme le précise Wacheux (1996, p.192) « *les entretiens et la documentation correspondent aux deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation* ».

Par ailleurs, l'acceptation interne est un critère de validité mis en évidence par Glaser et Strauss (1967) notamment dans le cas des recherches de nature qualitative. L'acceptation

signifie que les analyses émises par le chercheur sont soumises à validation par les acteurs ayant participé au processus de recherche qui vont donner leur avis. Ce critère est en partie respecté dans notre recherche.

Pour l'enquête juridique, ce critère est selon nous confirmé puisque nous avons pu soumettre nos résultats aux acteurs impliqués qui nous ont retransmis un certain nombre de remarques, et faire également une restitution orale de nos résultats. Ceci a permis de générer des discussions entre des chercheurs et des praticiens.

Par contre, pour l'enquête auprès des entreprises cette validation s'est avérée plus difficile et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, nous ne sommes pas rentrée par l'intermédiaire d'une direction dans le cadre d'un projet négocié mais nous avons été introduite indirectement par des personnes appartenant à l'organisation. Ainsi, seules des restitutions officieuses ont été faites. Ensuite, étant donné le nombre de personnes interrogées (56) et le nombre d'organisations concernées (22) nous n'avons eu qu'un retour partiel de ces restitutions assez sommaires. Enfin, certains de nos interlocuteurs ont, après nos entretiens, changé de poste et d'entreprise.

Nous allons à présent examiner plus précisément les modalités d'accès au terrain ainsi que les caractéristiques de notre échantillon.

2.2 L'accès au terrain

2.2.1 L'étude par échantillon

Une partie de notre travail est composée d'entretiens auprès de cadres de différentes entreprises, avec l'objectif de repérer l'existence ou non de pratiques formalisées d'appréciation. Pour cela, nous avons opté pour une stratégie de recherche fondée sur un échantillon de situations. Dans chaque situation, nous avons comparé la nature des dispositifs d'appréciation. Nous avons décidé de prendre en compte certaines variables contextuelles telles que : la taille de l'entreprise, le secteur (public ou privé) et l'activité.

Notre intention est d'examiner plusieurs cas dans le but de procéder à une comparaison. Nous ne sommes pas dans une logique de généralisation des résultats mais plutôt dans l'observation et le repérage de l'existence ou non d'un phénomène.

Cette stratégie d'accès au réel peut s'appréhender comme une méthode « comparative ». Selon Wacheux (1996, p.99), cette méthode « *résulte d'une problématique de la confrontation entre plusieurs contextes pour expliquer des différences* ». La méthode par

échantillon permet d'avoir une approche diversifiée de situations afin de repérer des régularités et/ou des divergences. A partir de cet échantillon de situations, la construction d'une typologie s'est avérée possible. Le chercheur « *construit une grille d'analyse pour évaluer les similitudes et les différences à partir des concepts de la problématique* » (Wacheux, 1996, p.100). Nous avons justifié notre choix pour une épistémologie compréhensive, or « *rechercher les similitudes et les différences, favorise la découverte des implicites, du conscient et de l'inconscient* » (Wacheux, 1996, p.102).

Ainsi, nous avons plusieurs cas d'entreprises (vingt-deux au total) mais une répartition hétérogène du nombre de personnes rencontrées par cas. Ceci constitue une des principales limites de notre méthodologie à savoir que l'accès à plusieurs entreprises a été possible mais dans des conditions très différentes ne nous permettant pas d'approfondir certains cas. Malgré une certaine hétérogénéité des données recueillies au sein de chaque entreprise, des comparaisons inter-sites sont possibles. C'est pourquoi nous souhaitons donner un maximum de robustesse à l'analyse qualitative des données en nous appuyant sur les préconisations de Miles et Huberman (1991).

Précisons à présent la manière dont nous avons constitué notre échantillon.

2.2.2 La constitution de l'échantillon

Selon Thiétart et al. (1999, p.188) un échantillon peut être défini comme « *l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies* ».

Nous avons deux échantillons : d'une part, un échantillon composé de cadres et de responsables des ressources humaines travaillant dans différentes organisations afin d'examiner les systèmes de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats. Et d'autre part, un échantillon composé de conseillers prud'homaux, d'avocats et de délégués syndicaux que nous appellerons « experts » afin d'explorer les difficultés de la relation d'emploi des cadres.

Ces deux échantillons ont la particularité d'être des échantillons de « commodité » ou de « convenance ». Les échantillons de convenance sont souvent choisis en fonction des opportunités rencontrées par le chercheur. L'accès à des données empiriques étant parfois difficile et aléatoire, nous pensons à l'instar de Girin (1989) que le chercheur doit opter pour

un « opportunisme méthodique » car il doit s'adapter au terrain et à ses contraintes (confidentialité, refus, changements d'interlocuteurs…).

Par ailleurs, Miles et Huberman (1991) proposent une méthode pour constituer un échantillon. Selon eux, les questions de recherche et le cadre conceptuel vont être des éléments déterminants dans le choix des échantillons. Ils suggèrent de procéder à l'échantillonnage en fonction de quatre paramètres : les acteurs, les milieux, les évènements et les processus. Nous avons réalisé ce paramétrage de l'échantillon concernant l'enquête entreprises dans le tableau suivant (Tableau 11).

Tableau 11 : Paramétrage de l'échantillon pour l'enquête auprès des entreprises

Paramètres d'échantillonnage	Choix pour notre recherche
Milieux	Toutes les organisations en France (de taille, de secteur, d'activité, d'origine culturelle variés) ayant des pratiques de fixation des objectifs formalisées ou non. Notre objectif est d'appréhender les formes de prescription du travail des cadres.
Acteurs	Les cadres ayant différents niveaux de responsabilité, des cadres experts, des managers… qui ont des objectifs fixés et dont les résultats sont évalués. Ces cadres sont la plupart du temps à la fois appréciés et appréciateurs. Des responsables des ressources humaines qui mettent en place des appréciations du personnel formalisées ou non.
Evènements	Le degré plus ou moins formalisé des procédures de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats
Processus	La perception par les acteurs de leur relation d'emploi, du degré de formalisation des procédures de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats Impact sur la formalisation des termes (loyauté, confiance) de la relation d'emploi classique des cadres et perception de cette formalisation par les cadres (nature sanctions-récompenses, contrat psychologique, type de régulation).

Ainsi, notre échantillon a été constitué de trois manières :

- tout d'abord, nous avons envoyé des courriers à plusieurs entreprises, ces courriers étaient suivis systématiquement par des appels téléphoniques ;
- ensuite, nous avons utilisé les annuaires des étudiants et les filières de formation continue des universités,

- enfin nous avons pu obtenir des accès dans certaines entreprises grâce à des réseaux personnels de connaissance.

Ces trois modes d'accès au terrain ont permis de constituer un échantillon de 56 cadres interrogés dans 22 organisations différentes.

Toutefois, nous rappelons que nos décisions d'échantillonnage ont été soumises aux aléas du terrain et des personnes rencontrées. En effet, Wacheux (1996, p.189) souligne la difficulté d'accès aux terrains de recherche en France « *les entreprises n'aiment pas s'ouvrir pour permettre à quelqu'un d'extérieur de regarder le fonctionnement et de s'interroger sur les pratiques* ». La difficulté ne fut pas de rencontrer des cadres mais de pouvoir obtenir de la part d'une organisation la possibilité de suivre et de rencontrer un certain nombre de cadres (ayant des niveaux différents de responsabilités) afin de les interroger sur leurs perceptions des pratiques d'appréciation dans leur entreprise. Par exemple, certaines entreprises avaient pour leur part déjà fait appel à des consultants extérieurs pour analyser leur système d'appréciation et elles ne souhaitaient pas encore interroger leurs cadres sur les mêmes sujets. Ainsi, l'équilibre entre les cas d'organisation en termes de nombre de cadres interrogés est variable.

Examinons à présent les caractéristiques de notre échantillon.

2.2.3 Caractéristiques de notre population

Nous allons décrire la structure de nos deux échantillons : d'une part pour l'enquête auprès des entreprises, d'autre part pour l'enquête juridique.

Echantillon pour l'enquête « entreprises »

Nous avons rencontré 56 cadres dans 22 organisations (Voir annexe 1 p.341 précisant le mode d'accès au terrain ainsi que les caractéristiques des entreprises rencontrées). Nous allons présenter plus spécifiquement tout d'abord la taille des entreprises, puis le secteur et l'activité et enfin les caractéristiques des cadres interrogés.

Le tableau suivant (Tableau 12) donne des informations concernant la taille et le secteur des organisations.

Tableau 12 : Répartition de l'échantillon par taille et secteur

	Nombre d'organisations concernées	Nombre de cadres interrogés
Taille[61]		
Grande entreprise[62]	19	48
PME	3	8
Secteur		
Public	3	24
Privé	19	32

La majorité des organisations appartient à des grandes entreprises et au secteur privé. La plupart des cadres interrogés (48 sur 56) travaillent dans des grandes entreprises, en revanche la répartition entre cadres du secteur privé et cadres du secteur public est assez équilibrée.

Voyons maintenant de façon plus précise la répartition par secteur (industrie, services) et par activité.

Le tableau ci-dessous (Tableau 13) montre la répartition de l'échantillon par secteur et activité.

Tableau 13 : Répartition de l'échantillon par activité

	Nombre d'organisations concernées	Nombre de cadres interrogés
Secteur		
Industrie	9	16
Services	13	40
Activité		
Banque	3	6
Chimie	4	5
Conseil	3	7
Distribution	2	2
Electronique	2	2
Energie	1	3
Immobilier	2	4
Informatique	1	2
Mécanique	1	2
Métallurgie	2	5
Transport	1	18

Nous constatons que plus de la moitié des organisations sont dans le secteur des services avec une prépondérance des activités bancaires (3 cas) et de conseil (3 cas). Dans le secteur de l'industrie c'est l'activité de la chimie qui est la plus représentée (4 cas). Pour les

[61] Pour différencier la taille des entreprises, nous avons tenu compte de leur effectif. Ainsi nous avons considéré que les entreprises ayant un effectif compris entre 50 et 500 sont des Petites et Moyennes Entreprises (PME), et les entreprises ayant un effectif supérieur à 500 sont des grandes entreprises.

[62] Nous précisons que parmi les 19 cas de grandes entreprises, 5 sont des filiales d'un grand groupe.

autres cas les activités sont différentes. Ce tableau (Tableau 13) fait apparaître un échantillon d'organisations dont le secteur et l'activité sont variés permettant ainsi d'observer les pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats dans des cas divers.

Intéressons-nous à présent aux caractéristiques des cadres interrogés.

Sur les 56 personnes interviewées (Voir annexe 2, p.352 détaillant l'activité, l'âge et le sexe pour les 56 personnes interrogées), nous avons rencontré 15 cadres des ressources humaines représentant la politique RH et 3 cadres dirigeants insufflant la politique générale et la stratégie de l'entreprise. Ces cadres ont été interrogés en tant qu'acteurs de la mise en oeuvre de la politique ressources humaines de l'entreprise auprès des salariés. Ils sont ainsi porteurs du discours de l'entreprise. Parmi les cadres RH, il y a : des DRH et responsable ressources humaines, des responsables de la gestion des carrières.

Dans le tableau ci-après (Tableau 14) nous précisons les particularités de cadres représentant l'organisation et sa politique selon l'âge et le sexe.

Tableau 14 : Caractéristiques des cadres RH et dirigeants interrogés

Nombre de répondants	**18**
Activité :	
Ressources humaines	**15**
DRH	3
RRH	10
Responsable carrière	2
Direction	**3**
Age	
25-34	5
35-44	9
45 et plus	4
Sexe	
Hommes	10
Femmes	8

Parmi les personnes restantes, 38 sont des cadres ayant des niveaux distincts de responsabilités et exerçant des métiers différents. Le tableau suivant (Tableau 15) présente les caractéristiques de ces cadres selon l'activité, l'âge et le sexe.

Tableau 15 : Caractéristiques des cadres interrogés (à l'exception des cadres RH et de direction)

Nombre de répondants	**38**
Activité :	
Production, fabrication	1
Logistique	2
Installation, maintenance, réparation, qualité, traction	7
Administration générale (finances, juridique, communication, responsable d'une unité ou d'un département)	13
Commercial, vente	6
Recherche, études, projets, conseil, audit, ingénierie	9
Age	
25-34	11
35-44	17
45 et plus	10
Sexe	
Hommes	27
Femmes	11

Il apparaît que l'activité des cadres interrogés est dans l'ensemble assez variée, avec toutefois une proportion plus importante de cadres des ressources humaines et de cadres exerçant dans l'administration générale. Par contre les activités « production » et « logistique » sont peu représentées (trois cadres seulement). Les cadres de direction sont également au nombre de trois.

La répartition par âge, parmi les 56 répondants, est assez variée (des jeunes cadres et des cadres plus âgés), avec toutefois une proportion plus importante (26 cadres sur 56) de cadres ayant entre 35 et 44 ans. En outre, nous avons rencontré une majorité de cadres hommes (37 cadres sur 56). Cette répartition va dans le sens de certaines études montrant que le groupe des cadres demeure encore très masculin même si la féminisation s'accroît depuis une quinzaine d'années (Laufer, Pochic ; 2004).

Concernant l'exercice de l'encadrement, le tableau suivant (Tableau 16) met en évidence le nombre de cadres (à l'exception des cadres RH et dirigeants) qui ont effectivement une fonction de management d'équipe.

Tableau 16 : Nombre de personnes qui encadrent selon l'activité

Encadrement selon l'activité	Oui	Non
Production	1	
Logistique	2	
Installation, qualité, maintenance et réparation	6	1
Administration générale	8	5
Commerce, vente	6	0
Recherche, études, projets	5	4
Total	**28**	**10**

Il apparaît que dix cadres n'encadrent personne et vingt-huit encadrent. Si l'on se réfère à la typologie de Bouffartigue (2001b), la majorité des cadres interrogés est dans la catégorie des cadres hiérarchiques c'est-à-dire des cadres qui sont à la fois des encadrants et des encadrés. Ils ont des objectifs d'équipe ou de service, et ils doivent rendre compte de leurs résultats auprès de cadres dirigeants ou d'autres cadres hiérarchiques. Ainsi ces cadres ont été interrogés à la fois en tant qu'évaluateurs et évalués.

Parmi les dix cadres n'encadrant personne, quatre appartiennent à l'activité recherche, études, projet. A partir de la typologie de Bouffartigue (2001b) ces cadres appartiennent aux catégories de cadres effectuant des tâches plus expertes comme les cadres producteurs et les experts indépendants. En effet, leur activité est fondée sur une expertise technique ou une compétence professionnelle et ils encadrent peu voire pas du tout. Concernant les six cadres restants qui ne managent pas d'équipe : ils se répartissent dans des activités fonctionnelles : comptabilité, communication, et ils peuvent être affectés à un projet spécifique ne nécessitant pas de ressources supplémentaires que le cadre lui-même.

Echantillon pour l'enquête juridique

Nous avons mené une enquête auprès du Conseil des prud'hommes de Lyon. L'objectif de ces interviews était d'une part d'interroger des « experts » sur l'évolution du contenu du contrat de travail, et d'autre part de leur demander de décrire quelques cas de rupture pour insuffisance professionnelle. Afin de garantir une certaine neutralité de notre échantillon, nous avons rencontré à la fois des juges appartenant aux collèges employeur et salarié du Conseil des prud'hommes de Lyon, à l'exception de deux conseillers (un employeur et un salarié) rattachés à un autre Conseil. Dans le collège salarié[63], des salariés affiliés à des sections syndicales différentes ont été interviewés. Nous avons également

[63] En effet nous avons pu rencontrer des salariés affiliés aux grandes confédérations syndicales nationales françaises : FO, CGT, CFDT, CFE-CGC.

complété ces entretiens en interrogeant des avocats et des délégués syndicaux. Par ailleurs, nous avons récolté différentes données provenant de documents (revues juridiques[64], extraits de lettre de licenciement, rapports d'avocats, minutes du Conseil des prud'hommes de Lyon). Au total, 23 personnes ont été interrogées. Nous précisons les caractéristiques de l'échantillon dans le tableau ci-après (Tableau 17). (Voir Annexe 7 p. 401 pour une description plus précise de l'échantillon).

Tableau 17 : Description de l'échantillon des « experts »

Nombre de personnes interrogées	23
Conseillers prud'homaux (Lyon) :	
- collège employeurs	8
- collège salariés	7
Autres personnes :	
- Avocats	2
- Délégués syndicaux (orientations diverses)	4
- Conseillers prud'homaux (autres régions)	2
Fonctions des personnes interrogées	23
- Avocat	2
- Directeur des Ressources Humaines	2
- Dirigeant d'entreprise	3
- Cadre	6
- Maîtrise (avec responsabilités d'encadrement)	4
- Retraité	6

Nous allons dans la partie suivante présenter le recueil des données ainsi que les instruments utilisés.

2.3 Temps du terrain et recueil des données

L'instrument utilisé : l'entretien semi-directif

Afin de recueillir des informations d'une part sur les perceptions qu'ont les cadres des pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats, et d'autre part, sur les cas de rupture de la relation de travail des cadres nous avons choisi de réaliser des entretiens.

En effet, l'entretien rend possible un échange de face à face entre le chercheur et la personne interviewée, il permet « *au chercheur de retirer des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés* » (Quivy, Van Campenhoudt, 1995, p.194).

Harvatopoulos, Livian et Sarnin (1989) distinguent différents types d'entretiens : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif. Nous avons choisi

[64] Droit Social, Semaine Sociale Lamy, Jurisprudence Sociale Lamy

l'entretien semi-directif. En effet, l'entretien semi-directif dans notre cas permet d'approfondir un sujet déjà connu comme la relation d'emploi des cadres et les pratiques d'appréciation du personnel (Harvatopoulos, Livian, Sarnin, 1989 ; Ghiglione et Matalon, 1998). De plus, notre objectif était de garder un contrôle de l'interview sans totalement priver l'interviewé de s'exprimer librement. Ainsi la construction d'un guide d'entretien a permis d'aborder des thèmes précis tout en laissant l'acteur s'exprimer librement.

Pour chaque enquête nous avons construit un guide d'entretien dont nous allons préciser les thèmes.

D'une part, pour l'enquête auprès des entreprises : un guide d'entretien a été élaboré comportant plusieurs thèmes sur lesquels les personnes ont été interrogées : la nature des pratiques d'appréciation existantes (1); la perception des objectifs et de leurs modalités de fixation (2) ; la nature de la relation contribution-rétribution (3) et la nature de l'engagement du cadre (4). Ce guide a été adapté selon que l'on s'adresse aux représentants de l'entreprise (RH, direction) ou aux cadres (Voir guide d'entretien « Cadres » Annexe 3 p.355). En effet les cadres des RH nous donnaient des informations sur les procédures officielles existantes et les préconisations de la direction, les cadres, quant à eux, étaient davantage interrogés sur la mise en oeuvre de l'appréciation, leur perception des procédures et sur leur vécu face aux outils mis en place.

Et d'autre part, pour l'enquête juridique un guide d'entretien a également été élaboré comportant plusieurs thèmes sur lesquels les personnes ont été interrogées : (1) l'évolution du contrat de travail des cadres ; (2) le développement de la formalisation hors contrat de travail (appréciation, lettres de mission, référentiels de compétences…) ; (3) les cas de rupture pour insuffisance professionnelle (définition, exemples de cas concrets ; preuves retenues et utilisées par le salarié et par l'employeur ; la manière dont le juge a apprécié l'insuffisance professionnelle). (Voir guide d'entretien Annexe 7 p.401).

Par ailleurs, des entretiens semi-directifs de 80-90 minutes enregistrés ont été réalisés pour les deux enquêtes. Ils ont fait l'objet d'une retranscription intégrale (Voir deux extraits, Annexe 4 p.358). Les analyses de ces interviews ont été complétées par des documents écrits (support d'appréciation, chartes managériales…), et des minutes rendues par la section encadrement du conseil des prud'hommes de Lyon.

Déroulement de l'enquête

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec un déroulement similaire pour chacune des enquêtes. Nous allons décrire brièvement cette phase d'entretien.

L'entretien est une relation d'échange et de communication de face à face. C'est selon Mucchielli (1991) une situation qui est provoquée par le chercheur car celui-ci à des attentes assez précises. L'entretien n'est pas une simple discussion mais un réel échange où l'enquêteur va essayer d'obtenir un maximum d'informations précises par rapport à ses questions de recherche.

Nous ne reviendrons pas de manière exhaustive sur la manière de réaliser des entretiens. Toutefois certains principes sont importants à respecter. Ainsi, l'enquêteur doit faire preuve de vigilance et d'écoute lors des interviews afin de pouvoir relancer, reformuler. L'attitude empathique est importante et le chercheur doit aider l'interviewé à exprimer sa pensée, « *le chercheur fait office de révélateur. L'acteur peut être victime de timidité, d'une tendance à la panique et d'une mémoire sélective. Le chercheur aide l'individu à se confier sans le brusquer* » (Wacheux, 1996, p.206).

Par ailleurs les conditions matérielles de réalisation des entretiens sont également importantes. Souvent il est recommandé de réaliser les entretiens en dehors du lieu de travail et en fin de journée afin que l'interviewé soit dans des conditions favorables et tranquilles pour pouvoir s'exprimer en toute liberté et sans blocages (Wacheux, 1996, p.208). Concernant nos interviews, la plupart du temps elles ont été réalisées sur le lieu de travail. Toutefois, nous avons pu remarquer que de façon spontanée beaucoup d'interviewés prenaient le soin de choisir un endroit tranquille (par exemple une salle de réunion libre) notamment lorsqu'ils partageaient leur bureau avec un ou plusieurs collègues. De plus, la plupart des interviewés veillaient à ne pas être dérangés durant la durée de l'entretien.

Au début de chaque entretien, un document était distribué aux interviewés comprenant : le guide d'entretien utilisé pour l'enquête, une fiche signalétique permettant d'obtenir des informations sur l'interviewé (sexe, âge, fonction, ancienneté…) et un formulaire de confidentialité garant de notre discrétion. L'objectif est de présenter notre recherche et de faire connaître clairement nos intentions afin d'obtenir la confiance des interlocuteurs rencontrés. Ainsi ces conditions ont été propices pour créer un climat de confiance et permettre des échanges intéressants.

Examinons maintenant le traitement des données.

3 Analyse et traitement des données

Ayant réalisé deux enquêtes, nous avons obtenu deux corpus de données correspondant à la retranscription brute des interviews de soixante dix-neuf entretiens semi-directifs (cinquante-six et vingt-trois). Nous aborderons successivement l'enquête auprès des entreprises (3-1) puis l'enquête juridique (3-2).

3.1 L'enquête auprès des entreprises

Miles et Huberman (1991) proposent de différencier pendant la phase de recueil des données :

- la **fiche de synthèse d'entretien** correspondant aux principaux thèmes, et questions apparus lors de la visite d'un site. Cette fiche regroupe des informations comme : la personne rencontrée, l'entreprise visitée, nature de l'interview (téléphone, face à face…), le jour, la durée, les réactions de l'interviewé, les principaux thèmes qui sont ressortis… Les principales informations sont ainsi regroupées de manière concise sur une seule feuille permettant une lecture aisée et rapide.
- le **codage descriptif** correspond à un premier niveau d'analyse : il s'agit d'un travail sur les mots. L'objectif étant de coder les notes de terrain. Il est possible de définir un code comme étant « *une abréviation ou un symbole attribué à un segment de texte, le plus souvent une phrase ou un paragraphe (…) en vue d'une classification. Les codes sont des catégories. Ils découlent généralement des questions de recherche, hypothèses, concepts-clés ou thèmes importants* ». (Miles et Huberman, 1991, p.96). Nous mettons en annexe la liste des codes qui ont permis de réaliser un premier traitement de nos interviews pour chaque cas d'organisation. (VoirAnnexe 5 p366). Ces codes sont dits descriptifs car ils correspondent à un début d'analyse et ne suggèrent aucune interprétation, ils sont neutres.

Ce traitement des entretiens a été réalisé à un double niveau :

- un premier niveau horizontal permettant une lecture comparative des codes descriptifs pour tous les discours ;
- un deuxième niveau vertical permettant un examen de tous les codes descriptifs pour chaque interview.

Ce premier travail a abouti à une analyse descriptive de chaque cas d'organisation (Cf. exemples Annexe 5 p.368). Une synthèse par cas a été élaborée à partir d'une grille commune comportant les thèmes suivants :

- Caractéristiques globales de l'entreprise (taille, secteur, activité…)
- Pratiques formelles et/ou informelles existantes concernant la fixation des objectifs, l'appréciation des résultats et de la performance.
- Perception de ces pratiques par les personnes interrogées
- Position et attentes du cadre
- Liens contribution-rétribution (comportant à la fois des aspects spécifiques relatifs aux modalités et à la nature des sanctions et des récompenses ; et des aspects plus globaux sur la relation d'emploi)

Nous avons obtenu vingt-deux synthèses correspondant aux vingt-deux cas d'organisations. Le travail d'analyse des données s'est poursuivi avec ce que Miles et Huberman (1991) ont appelé le travail après le recueil des données. Nous avons alors choisi de procéder à une analyse inter-site. De plus en plus, la littérature académique montre les avantages, dans le cas d'une recherche qualitative, de faire des analyses multi-cas (Eisenhardt, 1989 ;Yin, 1994). En effet, il s'agit de dépasser la nature idiosyncrasique des processus et évènements observés dans un cas, et donc de permettre une extension plus globale des résultats. L'objectif est de faire des comparaisons tout en conservant les spécificités du contexte local. Ainsi la comparaison inter-sites permet « *d'établir le degré de généralité d'un résultat ou d'une explication et simultanément d'identifier les conditions dans lesquelles ce résultat va apparaître* » (Miles et Huberman, 1991, p.272).

Miles et Huberman (1991) proposent donc plusieurs méthodes d'analyse, nous allons retenir certaines d'entre elles qui nous paraissent intéressantes et que nous présentons succinctement dans cette partie mais que nous détaillerons dans les chapitres suivants.

D'une part, la méta-matrice non ordonnée est un grand tableau synthétique qui « *rassemble sous un format standardisé des données descriptives provenant de chacun des divers sites* » (Miles et Huberman, 1991, p.274). Cette méta-matrice a l'avantage de réduire et de synthétiser l'ensemble des informations obtenues pour les 22 sites. A partir de là un premier travail de comparaison peut commencer.

Deux niveaux de comparaison ont été réalisés :

- un premier niveau où nous avons procédé à une comparaison inter-entreprises concernant les systèmes et pratiques d'appréciation existants dans les entreprises ;
- un deuxième niveau où nous avons examiné le discours des cadres, leurs perceptions et leurs représentations de ces procédures et pratiques.

D'autre part, un tableau synoptique a été construit à partir de la notion de « formalisation ». Ce tableau a permis de mettre en évidence l'existence de trois niveaux de formalisation : une formalisation faible voire inexistante, une formalisation modérée, et une formalisation élevée. Toutefois nous décrirons plus précisément cette étape dans le chapitre 6.

3.2 L'enquête juridique

Dans l'enquête juridique il convient de distinguer deux méthodes d'analyse. Une méthode d'analyse juridique de textes tirés de la jurisprudence ; et une méthode d'analyse à partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès « d'experts ».

D'une part, un travail a été mené afin d'observer l'évolution de la jurisprudence au cours des cinq dernières années (de 1999 à 2003). Ce travail a été complété par des données externes provenant d'articles et d'ouvrages juridiques. Il s'agissait d'avoir un aperçu jurisprudentiel des décisions prises concernant les cadres à propos du licenciement pour insuffisance professionnelle et en aucun cas d'une étude qui se veut exhaustive. Nous avons ensuite procédé à une analyse en profondeur de chaque arrêt en relevant les décisions qui nous paraissaient les plus importantes en particulier les changements de position opérés par la jurisprudence concernant le pouvoir de l'employeur en matière de fixation des objectifs et la question de la contractualisation des objectifs. Certains arrêts pris au cours de ces dernières années ont été particulièrement significatifs.

D'autre part, nous avons réalisé un traitement thématique des entretiens auprès des « experts ». Comparativement à l'enquête auprès des entreprises, l'analyse des entretiens a été réalisée à un double niveau : horizontal et vertical.

A l’issue de ce chapitre, nous avons présenté notre inscription dans un paradigme compréhensif. Nous avons privilégié une démarche de recherche entièrement qualitative basée sur le discours des acteurs, leurs représentations et leurs attitudes dans un contexte organisationnel donné et par rapport à certaines situations de gestion. Cependant, ce type de choix comporte des limites. Aussi, nous avons souhaité garantir un maximum de consistance à notre analyse en suivant le protocole proposé par Miles et Huberman (1991).

Cette description de nos choix épistémologiques et méthodologiques a pour objectif de nous aider à avancer dans la résolution de notre problématique. Nous allons dans les prochains chapitres exposer nos résultats de recherche.

Synthèse - Chapitre 5

Nous avons choisi une démarche de type inductif fondée sur le paradigme compréhensif.

Notre problématique nous a conduit à élaborer une méthodologie de nature qualitative basée sur deux types d'explorations : des entretiens semi-directifs auprès de cadres, de responsables des ressources humaines et « d'experts » ; et une analyse juridique des textes de la jurisprudence.

Ainsi nous avons distingué deux phases dans notre recherche :

- *Une enquête auprès de 56 cadres dans 22 entreprises afin d'examiner les pratiques de fixation des objectifs, d'appréciation des résultats et de la performance ;*
- *Une enquête juridique comportant des entretiens semi-directifs auprès de 23 « experts » et une analyse de la jurisprudence concernant les licenciements pour insuffisance professionnelle des cadres depuis 1999.*

Afin de procéder à l'analyse des résultats, nous avons choisi de suivre les étapes proposées par Miles et Huberman (1991) :

- *D'une part, une liste de codes thématiques pour rendre compte des premiers résultats, il s'agit là d'une analyse descriptive.*
- *D'autre part, pour l'enquête auprès des entreprises, une analyse inter-cas à partir d'un item (la « formalisation ») permettant de procéder à des comparaisons.*

Chapitre 6 - Acte 1 : La relation d'emploi des cadres vue à travers des niveaux faible et modéré de formalisation des outils d'appréciation

Cette partie a pour objet de présenter le traitement des données recueillies, et les résultats qui ressortent de l'enquête réalisée auprès des organisations à propos des pratiques d'appréciation.

Plus précisément, il s'agit de :

- *procéder à un premier travail de réduction de l'information en présentant sous forme schématique et de façon non ordonnée les différents résultats issus de chaque cas ;*
- *définir notre principal item la « formalisation » à partir d'une grille de lecture comportant plusieurs caractéristiques et proposer trois degrés de formalisation (faible, modéré et élevé) ;*
- *décrire les niveaux faible et modéré de la formalisation : d'une part en spécifiant les caractéristiques liées à ces niveaux de formalisation, et d'autre part en illustrant chaque niveau à l'aide d'un mini-cas d'entreprise.*

Pour ce faire, les étapes d'analyse des données qualitatives proposées par Miles et Huberman (1991) concernant la réduction des informations, et la comparaison inter-sites seront mobilisées. Nous aurons également recours à la technique du comptage pour réaliser des comparaisons entre les cas.

Nous avons vu préalablement[65]qu'en France, l'appréciation est une pratique qui se généralise depuis une vingtaine d'années. Il s'agit à travers les cinquante-six entretiens réalisés, non seulement d'observer dans quelle mesure ce phénomène se confirme, mais surtout d'examiner le degré de formalisation des systèmes d'appréciation.

Pour cela, nous allons successivement montrer les différentes étapes de l'analyse qualitative nous permettant d'arriver à distinguer plusieurs niveaux de formalisation. Dans ce chapitre, nous nous attacherons plus spécifiquement à approfondir les niveaux faible et modéré de la formalisation.

Il sera question tout d'abord de présenter la variété des procédures et outils d'appréciation et, également celle de leurs niveaux de formalisation (1). Puis, nous envisagerons le degré faible de la formalisation de l'appréciation (2). Nous terminerons enfin par le degré modéré de la formalisation (3). Chaque degré de formalisation fera l'objet d'une illustration par un mini-cas d'entreprise.

1 Premiers résultats : la confirmation d'une pratique répandue

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, et compte tenu du nombre important de cas (vingt-deux), nous avons procédé à un travail de réduction de l'information afin d'obtenir des synthèses par cas. Ces synthèses ont permis de mettre en évidence une existence généralisée des systèmes d'appréciation. En effet, l'ensemble des entreprises rencontrées utilise des pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats. Ces pratiques sont plus ou moins formelles et officielles d'une entreprise à une autre.

Il convient à présent de regarder plus spécifiquement le contenu de ces appréciations ainsi que leur degré de formalisation en procédant à une comparaison inter-cas.

A partir des synthèses par cas, il s'agira tout d'abord de rassembler l'ensemble des informations obtenues sur l'ensemble des sites et de procéder à une réduction de l'information sous la forme d'une méta-matrice (1-1). Puis, à partir de la notion de « formalisation » nous allons réaliser une comparaison inter-sites. Cette approche nous conduira enfin à élaborer une typologie d'entreprises quant à leurs pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats (1-2).

[65] Voir chapitre 3, p.77.

1.1 Des procédures et outils variés

La méta-matrice est un grand tableau qui présente les données descriptives issues de chacun des cas étudiés. Cela correspond à mettre (ou à « juxtaposer » selon Miles et Huberman, 1991) côte à côte toutes les synthèses par cas réalisées. L'objectif ici est de condenser la masse des données, de la rendre visible et lisible sous forme synthétique sur un seul support. Il s'agit d'une matrice qui est « non-ordonnée », car aucun lien n'est fait entre les sites, les informations sont seulement juxtaposées.

Nous présentons ci-après (Tableau 18) une partie d'une méta-matrice non ordonnée construite à partir de cinq critères :

- Les procédures de prescription du travail : il s'agit de montrer s'il existe ou pas des outils d'appréciation.
- Le degré de formalisation et de suivi : les pratiques et outils existants sont-ils formalisés et suivis de façon régulière ?
- Objet de l'appréciation et support : sur quoi porte l'appréciation et quelle est la forme du support ?
- Le lien sanctions-récompenses : examiner le lien entre appréciation et rémunération.
- Les problèmes rencontrés et mis en évidence dans chaque cas.

Tableau 18 : Exemple d'une partie de la méta-matrice

Sites	Procédures de prescription du travail	Degré de formalisation et suivi	Objet de l'appréciation et support	Lien sanctions-récompenses	Problèmes rencontrés
Fica	*1ère appréciation formalisée en 1985	*suivi informel et irrégulier *Baisse progressive de la formalisation au cours des années	*support sommaire *rubriques : analyse sur des critères (capacité d'analyse) ; objectifs (évaluation et fixation des nouveaux), souhaits d'évolution	Aucun	*appréciation est subjective *quid des résultats de l'appréciation ? *déshumanisation du travail
Crédimo	*entretien d'appréciation depuis 1992 (avant notation tous les 3 ans) *entretien trimestriel régulation sur les objectifs depuis 2002	*Formalisation du support, suivi régulier *uniformisation des pratiques avec mise en place d'une charte managériale	*calcul des écarts entre compétences exigées et compétences constatées *objectifs (réalisation et fixation) *évolution professionnelle et action de formation	*avant 1992 avec la notation = un lien direct avec les augmentations salariales *depuis lien moins direct, la personne rentre dans un processus d'augmentation si les objectifs sont atteints (mais elle ne sera pas forcément augmenté)	*un rituel *plus de contractualisation de la relation d'emploi
Energie	Des outils : lettre de missions, lettre d'objectifs, description de postes. *un entretien annuel formalisé	*depuis 1990 augmentation formalisation (description postes) *entretien individuel est formalisé depuis 1997	*bilan de l'année écoulée (rappel mission, objectifs…) *fixation objectifs *souhaits d'évolution *formation	Aucun	*décalages discours *vs* pratiques (plus de formalisation écrite vs culture encore très orale) *lien sanction-récompense insatisfaisant (volonté de différencier les rémunérations mais résistance) *sensation de trahison et déception de la part de l'entreprise

Cette méta-matrice non ordonnée va permettre par la suite de faire des comparaisons. Cette étape de réduction de l'information sous forme synthétique est indispensable avant de procéder à des comparaisons.

A ce stade de l'analyse, les méta-matrices non ordonnées mettent en évidence d'une part l'existence de procédures et d'outils variés concernant la fixation des objectifs et l'appréciation des résultats, d'autre part les pratiques réelles mises en place par les cadres

rencontrés ainsi que leurs perceptions de ces pratiques. Par exemple, dans ce tableau, il apparaît que l'entreprise Fica possède un support pour l'appréciation individuelle or, dans la réalité les appréciations sont peu ou pas réalisées, le suivi est informel et les appréciations émises semblent très subjectives. L'entreprise Crédimo au contraire réalise un suivi régulier de son personnel par le truchement d'une appréciation annuelle depuis 1992. Le support accompagnant cette appréciation est complet (plusieurs rubriques portent sur les objectifs, les compétences, l'évolution de carrière, la formation). Les résultats de l'appréciation peuvent être utilisés pour une éventuelle récompense, ce qui n'est pas le cas pour Fica.

La réalisation d'une méta-matrice non ordonnée permet une lecture rapide et aisée des informations concernant les pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats pour chaque site. L'étape suivante consiste à réunir les informations obtenues d'une façon cohérente en construisant un tableau synoptique ordonné.

1.2 Des procédures et outils formalisés

Le tableau synoptique permet de voir la fréquence d'apparition d'un item parmi les sites étudiés. La notion de « formalisation » a été retenue pour construire cette étude comparative, ceci en lien avec notre question de recherche. Nous allons décrire ce que nous entendons par formalisation.

La formalisation est une « *représentation formelle* »[66] de certains éléments, certaines règles etc. Il s'agit de rendre précis, clair et explicite. Selon nous, il est possible de décliner le degré de formalisation à partir de six critères :

- les formes de prescription du travail ;
- les procédures de fixation des objectifs ;
- la régularité de la réalisation des appréciations ;
- le degré d'élaboration des outils et du support de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats ;
- le suivi de l'appréciation ;
- l'impact « financier » de l'appréciation lié à une augmentation individuelle, à une prime ou encore à un montant de part variable.

Le tableau suivant (Tableau 19) montre la répartition des sites par rapport aux six critères discriminants de la formalisation[67].

[66] Définition du Dictionnaire « *Le Robert* »

Tableau 19 : Répartition de l'échantillon par rapport à la notion de "formalisation"

Critères	Caractéristiques	Nombre de sites concernés	Noms des sites concernés[68]
Formes de prescription du travail	Les pratiques sont formelles	**20**	Adili, Natche, Simo, Coba, Paci, Pharme, Déma, Disga, Disroc, Gile, Bamau, Crédimo, Mutuel, Conseil, Formation, Startup, Info, Logement, Energie, Transport
	Les pratiques sont peu formelles voire informelles	**2**	Fica, Méta,
Procédures de détermination des objectifs	Les procédures de détermination des objectifs sont précises	**20**	Adili, Coba, Paci, Pharme, Déma, Disga, Disroc, Gile, Bamau, Crédimo, Mutuel, Conseil, Formation, Info, Logement, Energie, Transport, Natche, Simo, Startup
	Les procédures de détermination des objectifs sont imprécises voire floues	**2**	Fica, Méta
Régularité de la réalisation des pratiques d'appréciation	La réalisation est régulière (jusqu'à 80% de réalisation)	**5**	Coba, Pharme, Disroc, Startup, Logement,
	Avec obligation de réalisation	**13**	Adili, Natche, Simo, Déma, Disga, Gile, Crédimo, Mutuel, Conseil, Formation, Info, Energie, Transport
	La réalisation est irrégulière (inférieur à 80-75% de réalisation)	**4**	Fica, Paci, Méta, Bamau
Nature des outils et supports d'appréciation	Les outils sont nombreux et les supports d'appréciation sont élaborés (précis, clairs, détaillés)	**15**	Adili, Natche, Pharme, Simo, Déma, Disga , Disroc, Crédimo, Mutuel, Conseil, Info, Logement, Energie, Transport, Startup
	Peu d'outils et les supports sont « moyennement »[69] élaborés	**3**	Bamau, Coba, Formation
	Peu ou pas d'outils, et les supports ne sont pas ou peu élaborés (très sommaires)	**4**	Gile, Fica, Paci, Méta
Suivi de l'appréciation	Suivi important (des décisions en matière de carrière et de formation sont prises)	**8**	Simo, Logement, Pharme, Disga, Info, Natche, Adili, Conseil
	Suivi modéré (l'appréciation sert davantage à établir un dialogue qu'une réelle prise de décision)	**9**	Transport, Energie, Mutuel, Disroc, Déma, Startup, Formation, Coba, Crédimo
	Aucun traitement et suivi	**5**	Fica, Méta, Paci, Bamau, Gile
Impact « financier »	Impact direct (augmentation individuelle, prime, part variable)	**5**	Adili, Natche, Disga, Conseil, Info
	Dont calcul montant de la prime directement sur le support	**2**	Simo, Coba
	Déconnexion entre appréciation et augmentations	**10**	Pharme, Déma, Disroc, Gile, Bamau, Startup, Crédimo, Logement, Energie, Transport
	Aucun impact financier	**5**	Fica, Méta, Paci, Mutuel, Formation

[67] Cette répartition repose à la fois sur le discours des répondants et sur une analyse personnelle (notamment une comparaison des supports d'appréciation).

[68] Des noms fictifs ont été donnés aux entreprises pour des raisons de confidentialité.

[69] Par supports « moyennement » élaborés nous entendons des supports comprenant différentes rubriques (objectifs, performance, formation, carrière) qui sont peu développées et dont la précision n'est pas très importante.

A partir de ce tableau il est possible d'envisager trois niveaux de formalisation :

- formalisation « faible » ou « inexistante » (deux sites) : peu ou pas d'outils élaborés, des pratiques existantes mais peu ou pas formalisées, des procédures de détermination des objectifs imprécises, un suivi irrégulier et aucun impact en matière de rémunération, de carrière ;
- formalisation « modérée » (trois sites): les procédures sont formalisées mais pas forcément rendues obligatoires, il existe des outils dont l'utilisation est variable, la réalisation est souvent irrégulière et il y a peu d'impact sur les décisions de gestion ;
- formalisation « élevée » (dix-sept sites) : les procédures sont très formalisées voire réglementaires (l'obligation de réalisation des entretiens d'appréciation est inscrite dans certaines conventions collectives), il y a souvent beaucoup d'outils, un suivi des objectifs important, un impact direct ou indirect sur la rémunération, il y a des prises de décision en matière de formation et de développement personnel.

Le tableau ci-dessous (Tableau 20) présente le nombre et le nom des sites pour chaque niveau de formalisation.

Tableau 20 : Les trois niveaux de formalisation

Degré de formalisation	Nombre de sites concernés	Noms des sites concernés
Faible	**2**	Fica, Méta
Modéré	**3**	Gile, Paci, Bamau
Elevé	**17**	Adili, Natche, Simo, Coba, Pharme, Déma, Disga, Disroc, Crédimo, Mutuel, Conseil, Formation, Info, Logement, Energie, Transport, Startup

Nous constatons que la majorité des sites rencontrés (17) a une formalisation élevée, c'est-à-dire des procédures de prescription du travail relativement précises, des pratiques d'appréciation courantes et officielles, et des outils de gestion utilisés pour fixer les objectifs et apprécier les résultats et la performance (en ressources humaines des fiches de définition de postes, des référentiels de compétences ; en contrôle de gestion des tableaux de bord, des reporting). Ces sites concernent le plus souvent de grandes entreprises privées et publiques. A contrario seulement deux cas ont un degré de formalisation faible et trois cas un degré de formalisation modérée.

Nous allons examiner de façon plus précise dans le tableau ci-après (Tableau 21) les caractéristiques des entreprises concernées par ces trois degrés de formalisation.

Tableau 21: Caractéristiques des entreprises (taille, secteur, activité) par degré de formalisation

Degré de formalisation	Taille des entreprises	Secteur	Activité
Faible (2 cas)	*une filiale d'un grand groupe, *une PME	Privé	Industrie (mécanique, métallurgie)
Modéré (3 cas)	*une PME *deux filiales de deux grands groupes	Privé	Industrie (1 cas) et Services (2 cas : banque, immobilier)
Elevé (17 cas)	*une PME *deux filiales de deux grands groupes *quatorze grandes entreprises	*public (3) *privé (14)	*industrie (6 cas: chimie ; automobile ; électronique, pharmacie) *services (11 cas : immobilier, banque/assurance, informatique, transport, énergie, conseil/formation, distribution)

Parmi les dix-sept cas du niveau élevé de formalisation : quatorze sont de grandes entreprises, deux sont des filiales de deux grands groupes et une est une PME. Le niveau de formalisation élevée de cette PME peut s'expliquer par le fait qu'elle est spécialisée dans l'activité de conseil et que tous les salariés sont cadres. Par ailleurs, parmi les cas de formalisation élevée, quatorze sont des entreprises du secteur privé et trois des entreprises du secteur public. A l'inverse, les cas de formalisation faible et modérée concernent soit des PME, soit des filiales rattachées à des grands groupes mais fonctionnant de façon autonome.

Ainsi, il apparaît que ce sont davantage les grandes entreprises privées ou publiques qui ont des systèmes d'appréciation formalisés. Toutefois, nous ne pouvons conclure à un effet « taille » puisque notre échantillon comprend seulement trois PME.

Concernant le secteur d'activité, les entreprises de services sont majoritairement représentées dans les cas de formalisation élevée. Dans les cas de formalisation faible, il s'agit uniquement d'entreprises industrielles ; et dans les cas de formalisation modérée il y a une entreprise industrielle et trois entreprises de services. L'analyse de l'activité des cas d'entreprises tend à montrer que les systèmes d'appréciation sont beaucoup plus précis et rigoureux dans le secteur des services que dans celui de l'industrie. Pourtant, il nous semble là aussi difficile de conclure à un effet « activité » sur l'existence de systèmes formalisés d'appréciation.

Nous ne sommes donc pas en mesure de généraliser l'influence des variables contextuelles sur le degré de formalisation des procédures de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats.

D'autres remarques sont également à faire concernant les critères « suivi de l'appréciation » et « impact financier ».

En matière de suivi de l'appréciation il convient de distinguer le discours et la pratique. Il y a une volonté croissante de renforcer le suivi de l'appréciation et surtout de mettre en place des décisions de gestion concrètes. En effet, une faiblesse majeure mise en évidence dans les processus d'appréciation, aussi bien dans la littérature (Cadin, Guérin, Pigeyre, 2002 ; Trépo, Estellat, Oiry, 2002 ; Karvar, Rouban 2004) que lors de nos entretiens, est l'absence de prise de décisions concrètes. Or, il apparaît que dans la réalité ce suivi n'est pas toujours réalisé et dans beaucoup de cas les fiches d'appréciation restent stockées à la DRH sans qu'aucune décision de gestion n'ait été prise.

Concernant le suivi de l'appréciation, en principe l'appréciation oriente pour l'ensemble des cas les décisions en matière de formation et de carrière (sauf pour les deux cas de faible formalisation). En effet le support d'appréciation comporte des rubriques relatives à la formation et aux souhaits d'évolution professionnelle. Ces rubriques sont plus ou moins élaborées selon les entreprises.

Trois cas se distinguent plus particulièrement en matière de suivi de l'appréciation concernant la formation et l'évolution professionnelle :

- le cas Simo avec l'existence d'un entretien de développement annuel spécialement réservé à cet effet ayant un impact direct sur les décisions de formation et de développement personnel ;
- le cas Logement avec l'existence d'un référentiel de compétences accompagné d'un outil informatique (en cours d'élaboration) où l'écart entre compétence requise et compétence acquise conditionnera une action de formation si nécessaire ;
- et enfin le cas Pharme avec un renforcement du suivi de l'appréciation (les signatures du N+2 et du responsable des ressources humaines ont été rajoutées afin de montrer qu'il y a un suivi réel).

Par ailleurs, dans certains cas comme Déma, les résultats de l'appréciation sont utilisés par exemple pour repérer les hauts potentiels. Même si le support de Déma comprend les rubriques « Formation » et « Aspirations de Carrière », il existe un entretien spécifique pour

la gestion de carrière avec un autre support. Cet entretien est souvent réalisé à la demande du collaborateur.

Pour ce qui est de l'impact financier de l'appréciation il convient d'apporter quelques précisions.

Lorsqu'il n'y a aucun impact financier cela signifie que les résultats de l'appréciation ne sont absolument pas pris en compte pour les éventuelles augmentations ou primes.

Lorsqu'il y a déconnexion entre appréciation et rémunération cela correspond à une volonté de l'organisation de ne pas faire de l'entretien un lieu de négociation salariale. Toutefois, nous constatons une cohérence entre le calendrier des appréciations et celui des négociations salariales. Les résultats ne servent pas directement à établir un classement ou à augmenter la rémunération. Ainsi dans certaines organisations, les individus rentrent dans un processus d'augmentation s'ils ont des résultats positifs à leur appréciation mais ils ne seront pas forcément augmentés. A contrario s'ils ont des résultats négatifs à leur appréciation, ils sont exclus du processus d'augmentation.

Enfin, un impact direct signifie que les résultats de l'appréciation conditionnent un niveau de primes, de part variable ou d'augmentation individuelle s'il a lieu.

Nous allons à présent nous pencher sur les niveaux faible et modéré de la formalisation, en les détaillant successivement. L'analyse de chaque niveau de formalisation se fera en deux temps.

Nous insisterons d'une part sur les aspects positifs et négatifs de la formalisation, et d'autre part sur le rôle du cadre par rapport à chaque type de formalisation. Pour cela, nous allons utiliser la technique du comptage. Dans une recherche qualitative il est intéressant de voir la fréquence d'apparition d'un argument ou d'un thème notamment dans le cadre de comparaisons inter-sites. Selon Miles et Huberman (1991) la fréquence d'apparition d'un argument va influer sur l'intérêt porté à cet argument. Le comptage permet notamment d'apprécier si un argument est significatif, récurrent. Trois raisons justifient le recours à la technique du comptage : « *pour appréhender rapidement ce que recèle une importante tranche de données ; pour vérifier une intuition ou une hypothèse ; et pour assurer l'intégrité de l'analyse, en se préservant des biais* » (Miles et Huberman, 1991, p.385). Afin de permettre au lecteur d'avoir une vue d'ensemble des réponses, un tableau présentera les fréquences d'apparition d'un thème. Nous verrons successivement le degré faible, modéré et élevé de la formalisation.

Chaque niveau de formalisation sera illustré par un cas comportant :

- une présentation de l'entreprise comportant des informations d'ordre général (taille, secteur, métier, indications chiffrées sur l'activité…) ;
- une présentation des outils et procédures de fixation des objectifs, d'appréciation des résultats et de la performance ;
- les résultats de l'enquête terrain.

Nous précisons que les cas présentés ont été sélectionnés : d'une part en raison de leur pertinence avec les caractéristiques relatives à chaque degré de formalisation, d'autre part en fonction des informations dont nous disposions. Ainsi, les illustrations proposées ne seront pas approfondies, il s'agit d'étayer nos propos pour chaque degré de formalisation par un « coup de projecteur » sur une situation concrète. De plus, chaque illustration a été construite en fonction des données recueillies, différentes d'un cas à un autre.

Nous commencerons par l'analyse détaillée du niveau de formalisation faible, puis nous verrons les cas appartenant au niveau modéré de la formalisation.

2 Degré faible de la formalisation des procédures de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats

2.1 Caractéristiques de la formalisation faible

Deux cas d'entreprises sont concernés par ce degré de formalisation. Nous n'évoquerons pas les aspects positifs étant donné que l'accent a surtout été mis sur les aspects négatifs liés à une absence de formalisation. Nous les présentons dans le tableau suivant (Tableau 22).

Tableau 22 : Aspects négatifs de la formalisation « faible »

Problèmes soulevés par les répondants	Verbatim[70]	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Pratiques différentes d'un hiérarchique à un autre	« *Et chacun fait un petit peu comme il veut : soit il reçoit le subordonné soit il ne le reçoit pas ; soit il discute un peu avec la personne, soit pas ; c'est laissé à l'appréciation subjective du responsable hiérarchique.* » (Femme, 35-44, RH, Méta)	**2**
Forte subjectivité dans la distribution des augmentations salariales	« *Les augmentations individuelles étaient basées sur le fait que chaque chef de service avait un budget attribué, et c'était laissé à l'appréciation subjective de chaque chef qui redistribuait* » (Homme, 35-44, Recherche, Fica) « *Le problème est qu'à procéder chacun de son côté, il apparaît des discriminations d'un service à un autre. Pour un même niveau de responsabilités dans un service, les personnes ne seront absolument pas payées de la même façon. Il y a des discriminations importantes entre salariés au niveau des salaires.* » (Femme, 35-44, RH, Méta)	**2**
Absence de sanctions réelles	« *En cas de contrôle négatif : ça ne change pas grand chose, la seule chose qu'ils ont essayé d'initier, c'est de mettre en place un système d'avertissement formalisé, un courrier avec un accusé de réception, ou simplement de façon verbale, un petit peu solennel dans le bureau.* » (Femme, 35-44, RH, Méta) « *Il n'y avait pas de sanctions* » (Homme, 45 et plus, Etudes, Fica)	**2**
Absence d'objectifs clairement définis	« *…ici les gens manquent d'objectifs, les gens sont un peu en électrons libres. Car si on fixe des objectifs on aurait de bien meilleurs résultats dans les différents services donc plus de motivation* » (Femme, 35-44, RH, Méta)	**1**

Les deux principaux problèmes évoqués sont : des pratiques différentes d'un manager à un autre, et une absence de sanctions visibles. En effet, comme il n'y a aucune procédure formalisée, chaque responsable de services ou d'équipes fonctionne selon sa propre volonté et met en place ses propres objectifs ainsi que ses propres règles de fonctionnement. La conséquence est un manque d'homogénéité des pratiques.

Par ailleurs, l'absence de procédures formalisées rend aussi très difficile la mise en place de sanctions concrètes et de récompenses. Il y a une absence de reconnaissance individuelle et une personne ayant un niveau peu élevé de performance aura pratiquement le même traitement que celle dont la performance est meilleure.

De plus, il ressort des difficultés liées à un manque de clarté dans la définition des objectifs qui sont perçus comme étant flous et peu visibles. Ce manque de transparence peut décourager les individus.

Pour finir, les interviewés perçoivent les appréciations comme étant très subjectives car l'appréciateur n'a pas de réels critères homogènes et clairement établis.

[70] Nous avons précisé certaines caractéristiques pour chaque répondant (sexe, âge, activité, nom de l'entreprise).

Voyons maintenant, dans le tableau ci-après (Tableau 23) quel rôle peut avoir le cadre lorsque la formalisation est très faible voire inexistante.

Tableau 23 : Rôle du cadre

Arguments mettant en évidence le rôle du cadre	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Le cadre a un principe de transparence avec ses collaborateurs	« *J'ai joué la transparence. Tous mes gars connaissaient les objectifs et la façon de bosser* » (Homme, 35-44, Recherche, Fica)	**2**
Le cadre met en place des pratiques suivies en créant ses propres outils	« *A chaque fois que j'ai changé de patron de division je lui ai toujours présenté ma propre définition de fonction, telle que je la concevais. Je proposais les règles du jeu, ça permettait que le patron voit clair*.» (Homme, 45 et plus, Etudes, Fica)	**2**
La communication et le dialogue sont nécessaires pour garantir la pérennité des équipes	« *Les relations entre supérieur et subordonné sont variables selon les services. Il y a des services où ça se passe bien parce que le supérieur est ouvert au dialogue, alors que dans un service où il y a très peu de dialogue, où les choses ne sont pas dites, il y a un ressenti très négatif qui perdure.* » (Femme, 35-44, RH, Méta)	**2**
Le cadre est le porte-parole de l'entreprise : il doit être engagé et impliquer ses collaborateurs	« *Demain on va attendre des gens qu'ils soient beaucoup plus réactifs, plus impliqués dans le travail donc cela nécessite des formations, du coaching*. » (Femme, 35-44, RH, Méta)	**2**
Le cadre obéit à des règles implicites	« *Il y a un respect implicite des objectifs, même s'ils ne sont pas clairement définis* » (Femme, 35-44, RH, Méta)	**2**

A propos du rôle du cadre, il apparaît que celui-ci peut : soit ne rien faire, soit être « proactif ». Dans ce dernier cas, le cadre met en place des procédures, crée des outils : pour préciser ce qu'il attend de ses collaborateurs, pour leur rendre un retour sur le travail effectué, pour apprécier et juger leurs résultats et leur performance.

Ainsi, les cas où la formalisation est faible présentent les caractéristiques suivantes :

- des échanges variables selon le responsable ;
- une forte subjectivité ressentie dans les augmentations salariales, entraînant des sentiments d'injustice et de démotivation de la part des cadres et des collaborateurs ;
- les objectifs globaux et la stratégie de l'entreprise manquent de clarté.

Malgré cette faible formalisation, les cadres doivent rester impliquer et continuer à motiver leur équipe. Certains créent et mettent en place des pratiques et outils pour clarifier le rôle et la mission de chacun. En dépit de l'absence de procédures formalisées, d'outils adéquats, voire parfois de budget, le cadre essaie, avec les moyens dont il dispose, de « bricoler » une relation d'emploi avec peu ou prou de transparence. L'organisation semble ne pas être présente, le cadre pense donc qu'il a un rôle de soutien important auprès de ses collaborateurs.

Nous allons maintenant illustrer ce niveau faible de formalisation avec le cas Fica.

2.2 Le cas Fica : la dégradation de la formalisation

Fica est l'exemple d'une entreprise qui a connu une dégradation de la formalisation.

Présentation de Fica

L'entreprise Fica est une grande entreprise industrielle française, du secteur privé, spécialisée dans l'activité Mécanique-Engeneering. Plus précisément, Fica fabrique des machines pour l'industrie cimentière et métallurgique.

La structure de Fica est décentralisée avec des divisions autonomes. Le cas concerne une des filiales. En 2003, l'effectif de la filiale est de 160 personnes et le chiffre d'affaires est de 42 millions d'euros.

Depuis 1985, Fica a connu plusieurs changements au niveau économique, organisationnel et stratégique, ce qui a eu un impact sur l'évolution de la culture d'entreprise : « *Au départ on était une entreprise avec une culture paternaliste avec des dirigeants venant par promotion interne, des gens qui venaient de la technique (…) puis il y a eu un changement culturel en 1995 et ça a été un fiasco (…) notre actionnaire, A, a mis en place des gens de l'extérieur* » (Homme, 45 et plus, Etudes)

Intéressons-nous aux pratiques d'appréciation de Fica.

L'appréciation du personnel (Voir Annexe 6 p.371, support d'appréciation)

Il existe au sein de Fica un entretien annuel mis en place depuis 1985. Le support a peu ou prou évolué depuis cette date. En théorie, l'entretien d'appréciation est une rencontre annuelle entre le N+1 et son collaborateur.

Mais, la formalisation des procédures a eu tendance à se réduire depuis sa création. La réalisation de l'appréciation est très aléatoire, et le suivi est irrégulier voire inexistant. L'appréciation n'a aucun impact sur les décisions de gestion.

L'appréciation porte sur plusieurs éléments :

- une évaluation sur des critères comportementaux tels que « capacité d'analyse », « faculté d'innovation », « organisation du travail », « loyauté ». Il y a au total 14 critères ;
- un rappel des objectifs de l'année précédente, et une évaluation de l'atteinte de ces objectifs avec des points forts et des points à améliorer ;
- une partie, peu diserte, relative aux souhaits d'évolution du salarié et à la formation comportant des questions telles que « *Quelle évolution est possible pour l'intéressé ?* », « *Quelles sont, en particulier, les actions de formation à envisager, dans quels délais et pourquoi ?* » ;
- une partie concernant la fixation des objectifs pour l'année à venir.

Après avoir présenté l'entreprise et la procédure d'appréciation, voyons les principaux résultats issus des entretiens.

Une dégradation du formalisme

Avant la dégradation de la formalisation, des écarts entre les divisions existaient déjà : certains responsables de division semblaient appliquer les consignes de la direction générale réussissant ainsi à motiver les cadres de la division et leurs collaborateurs : « *Le patron de la division T a mis en place un esprit d'équipe soudée, tout le monde se sentait responsabilisé, il a su motiver. La majorité se sentait bien dans son poste* » (Homme, 45 et plus, Etudes)

En revanche, d'autres semblaient ne pas appliquer pas ces consignes : « *Il y avait une pression du Directeur Général pour utiliser l'entretien mais certains directeurs de divisions ne le faisaient pas* ». (Homme, 35-44, Recherche)

Puis, progressivement le formalisme s'est dégradé, pour finalement être pratiquement abandonné : « *Sur la formalisation, dans l'entreprise ça s'est dégradée. Les attentes créées par le Directeur Général ne se sont pas retrouvées (…) Après le changement en 1995, on n'a pas retrouvé le même formalisme, il n'y avait pas de réelle définition de fonction, pas de gestion* » (Homme, 45 et plus, Etudes)

De 1985, où une appréciation formalisée a été introduite, jusqu'en 1995 où le formalisme s'est dégradé, la réalisation de l'appréciation a été variable et le suivi peu développé. Les personnes interrogées ont senti une nette détérioration des procédures d'appréciation. Ainsi la relation contribution-rétribution paraît manquer de clarté et de transparence.

Une forte subjectivité de la relation contribution-rétribution

La relation contribution-rétribution peut être perçue comme subjective en raison : d'une part de l'absence de formalisation et de traitement formel des appréciations, d'autre part de l'écart existant entre les divisions. Ainsi, l'augmentation de la rémunération apparaît subjective, car les résultats des appréciations ne sont pas pris en compte : « *Les augmentations individuelles étaient basées sur le fait que chaque chef de service avait un budget attribué et c'était laissé à l'appréciation subjective de chaque chef qui redistribuait* » (Homme, 35-44, Recherche)

Malgré les irrégularités du processus d'appréciation, et les difficultés liées au lien entre contribution-rétribution, les cadres semblent vouloir améliorer la visibilité de l'organisation du travail.

Une volonté de mettre en œuvre une organisation du travail transparente

Face à une organisation instable et à un manque de formalisme, les cadres semblent solidaires et inventent des solutions pour gérer la relation d'emploi au quotidien : « *Nous les chefs de service, ce qu'on a fait c'est de faire perdurer l'esprit d'équipe* » (Homme, 45 et plus, Etudes)

Il semble important, en l'absence de procédures établies de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats, de clarifier la relation d'emploi auprès de son hiérarchique et de ses collaborateurs : « *A chaque fois que j'ai changé de patron de division, je lui ai toujours présenté ma propre définition de fonction, telle que je la concevais* » (Homme, 45 et plus, Etudes)

« *J'ai joué la transparence. Tous mes gars connaissaient les objectifs et la façon de bosser* » (Homme, 35-44, Recherche)

Les personnes interrogées ont montré leur volonté de garantir un minimum de clarté dans l'organisation du travail en dépit d'une absence de soutien de la part de l'organisation en termes d'outils, de procédures et de suivi. A partir de 1995, les exigences de l'entreprise commencent à se multiplier.

Un rôle qui évolue vers davantage de contrôle

Il est attendu du cadre qu'il réalise les missions qui lui ont été confiées. Pourtant, le budget et les moyens alloués semblent difficilement négociables : « *Je dois ajuster mes moyens aux objectifs fixés* » (Homme, 35-44, Recherche)

Il est également attendu qu'il surveille de plus en plus son budget et qu'il s'assure de la réalisation des missions par ses collaborateurs : « *De directeur, on est passé à manager, plus axé sur la gestion et l'aspect financier* » (Homme, 35-44, Recherche).

« *On va vers un métier de savoir faire-faire car on externalise au maximum et non pas vers un métier de savoir-faire* » (Homme, 45 et plus, Etudes).

Ainsi, l'organisation attend du cadre qu'il remplisse sa mission dans le respect des délais impartis et du budget alloué. Les cadres interviewés ont l'impression d'avoir évolué d'un rôle de coordonnateur centré sur la communication auprès de l'équipe, vers un rôle de contrôleur de gestion. Ils perçoivent négativement leur évolution au sein de l'organisation dans les années à venir.

Une vision pessimiste de l'avenir

Cette baisse de la formalisation, accompagnée d'une augmentation des contraintes budgétaires et d'une externalisation croissante, fait peser des menaces sur la pérennité de la relation d'emploi : « *De plus en plus on tend vers des équipes étriquées, succinctes* » (Homme, 35-44, Recherche).

« *Des sociétés comme la mienne vont faire de moins en moins de choses en interne* » (Homme, 45 et plus, Etudes).

La relation d'emploi semble se dégrader et une déshumanisation du travail est perçue : « *On ira moins vers de la formalisation type entretien annuel mais vers des attentes sur les compétences. On est passé d'une gestion des ressources vers une gestion des compétences mais pas forcément humaine* » (Homme, 45 et plus, Etudes).

Après avoir analysé le niveau faible de la formalisation, intéressons-nous dans la prochaine partie au niveau modéré.

3 Le degré modéré de la formalisation

3.1 Caractéristiques du degré modéré de la formalisation

Trois cas d'entreprises sont concernés par ce niveau de formalisation. Les profils des organisations sont assez différents en termes de secteur d'activité, de taille et d'évolutions structurelles. En revanche, tous les cas ont un système formalisé de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats et des outils. Dans certaines entreprises, ces outils sont nouveaux, dans d'autres des pratiques existent, mais elles ne sont pas obligatoires et le suivi n'est pas toujours régulier.

Les trois entreprises examinées sont les suivantes :

- Dans l'entreprise Gile, la formalisation s'est instaurée au cours des cinq dernières années. Il n'existait auparavant aucun système d'appréciation formalisé. L'entreprise est rentrée dans une démarche qualité en 2001 (norme ISO 9000), des entretiens d'appréciation ont alors été institués et formalisés.
- Pour ce qui est de Bamau, il y a un renforcement des attentes notamment envers certains jeunes cadres qui arrivent avec l'introduction d'une clause liée à la part variable de la rémunération.
- Paci est une entreprise dont la pérennité est menacée par des restructurations. Les salariés ont une vision plutôt pessimiste de leur entreprise et des pratiques en place. Face à une recherche constante de gains de productivité, l'appréciation, dont le suivi n'était déjà pas toujours régulier, devient encore moins importante.

Nous allons procéder dans le tableau ci-après (Tableau 24) à une analyse des aspects positifs ressortant des interviews à propos du degré modéré de la formalisation.

Tableau 24 : Aspects positifs de la formalisation « modérée »

Aspects positifs soulevés par les répondants	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
La formalisation laisse une trace écrite	« *L'avantage de l'évaluation est que ça laisse une trace*.» (Homme, 35-44, Commercial, Gile)	**2**
L'entretien est perçu comme un moment d'échange permettant d'avoir un retour d'informations sur le travail	« *Ce type d'entretien est nécessaire, car on ne prend pas souvent le temps de faire le point de façon individuelle et j'apprécie de rencontrer mon supérieur* » (Homme, 25-34, Administration générale, Paci). « *L'évaluation, c'est bien, on voit l'évolution d'une année sur l'autre* » (Homme, 35-44, Commercial, Gile)	**3**
Le système est peu contraignant et offre de la souplesse dans l'organisation	« *Par exemple l'année dernière on a eu une situation d'urgence, et j'ai dis à ma collaboratrice : « tu fais une photocopie de ce que l'on s'est dit l'année dernière et tu remets les objectifs pour l'année prochaine »* » (Homme, 25-34, Administration générale, Paci).	**3**

Les cadres interrogés soulignent les aspects positifs de la formalisation modérée :

- elle permet de laisser une trace de ce qui a été dit oralement ;
- l'entretien est un moment de rencontrer son supérieur et d'échanger avec lui sur le travail et les objectifs réalisés, de dire son ressenti ;
- le système offre aux cadres une marge de liberté pour s'organiser avec leur(s) collaborateur(s) lorsqu'ils sont appréciateurs et/ou avec leur supérieur hiérarchique lorsqu'ils sont appréciés.

La formalisation modérée présente également des difficultés que nous allons évoquer dans le tableau suivant (Tableau 25).

Tableau 25 : Aspects négatifs de la formalisation « modérée »

Problèmes soulevés par les répondants	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Les systèmes de sanction-récompenses manquent de visibilité	« *Concernant les augmentations, les primes c'est assez intuitif. Selon moi, dans l'intuitif il y a du bon car c'est un système souple, et du mauvais car on donne à la tête de la personne.* » (Femme, 35-44, Administration générale, Bamau)	**2**
Absence d'enjeux réels de l'appréciation	« *Les pratiques mériteraient d'être clarifiées, simplifiées et qu'il y ait une meilleure transparence. C'est pas vraiment en termes de manque mais plutôt qu'on nous prouve concrètement que ça sert à quelque chose dans un processus d'évolution de rémunération et de statut.* » (Homme, 25-34, Administration générale, Paci)	**3**
L'appréciation est un rituel	« *L'évaluation c'est le truc habituel qu'on fait partout* » (Homme, 35-44, Commercial, Gile) « *la dérive depuis ces dernières années c'est un peu vécu comme une corvée que ça ne l'était pas avant* » (Homme, 25-34, Administration générale, Paci)	**3**
Décalages constatés entre ce qui est dit par la direction et ce qui est réalisé	« *Normalement chaque évaluateur a pour consigne de ne pas lier rémunération et évaluation car un entretien c'est fait pour faire le point. Mais le DRH lorsque les dossiers d'évaluation ne remontent pas assez vite disent : attention on va bloquer les évolutions salariales.* » (Homme, 25-34, Administration générale, Paci)	**3**

Il ressort que les principaux problèmes sont : d'une part une absence d'enjeux réels c'est-à-dire que les individus s'interrogent sur l'utilité d'une appréciation formalisée si derrière aucune décision concrète en matière de carrière, de rémunération n'est prise ; d'autre part un décalage entre le discours affiché par les dirigeants et les pratiques réelles. Ce décalage peut engendrer une perte de crédibilité vis à vis de l'appréciation entre ce qu'il faudrait faire et ce qui est concrètement fait et mis en place.

En outre, les personnes interrogées sont en attente d'un lien plus visible et plus précis entre performance et rémunération : « *Aujourd'hui on a un peu le sentiment que c'est la boîte noire, c'est-à-dire que si on est bien vu par le Directeur Général, il n'y aura pas forcément une bonne évaluation mais une augmentation, et dans le cas contraire même si votre hiérarchique direct dit du bien de vous et bien l'augmentation vous pouvez attendre* » (Homme, 25-34, Administration générale, Paci).

Par ailleurs, la question de la clarté des objectifs et de leur fixation ne semble pas poser de réels problèmes selon les interviewés, car il s'agit pour certains, d'objectifs quantitatifs donc assez précis comme dans le cas de Bamau. Globalement, les objectifs sont perçus comme étant cohérents avec la stratégie de l'entreprise.

Voyons maintenant, dans le tableau ci-dessous (Tableau 26), les arguments mettant en évidence le rôle du cadre.

Tableau 26 : Rôle du cadre

Arguments mettant en évidence le rôle du cadre	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Pression croissante sur l'atteinte de résultats et sur son niveau d'implication	« *Malheureusement, l'entretien ce n'est pas la priorité n°1, car quand on est forcé de faire de la productivité, et particulièrement de la concrétiser, avant même d'avoir mis des plans d'action en face, alors la priorité n°1 c'est le quotidien. Et malheureusement, les entretiens d'évaluation ça devient la priorité 2 ou 3*. » (Homme, 25-34, Administration générale, Paci)	**2**
L'intérêt du cadre pour l'appréciation aura un impact sur le vécu de ses collaborateurs	« *La relation avec le hiérarchique direct ça dépend avec qui l'entretien se passe. Il y a différents types de relation avec la hiérarchie. La façon dont on vit l'entretien, ça vient de la relation avec le supérieur, avec la hiérarchie*. » (Homme, 25-34, Administration générale, Paci)	**2**
Le cadre doit faire preuve de franchise avec ses collaborateurs	« *Là on est obligé de remplir une fiche d'évaluation, et du coup ça oblige à être plus franc, à donner son avis, son appréciation. Certains ne sont pas contents*. » (Homme, 35-44, Commercial, Gile)	**2**
Engagement moral du cadre que les objectifs soient formalisés ou non	« *Je n'ai pas d'objectifs chiffrés précis écrits, je les ai moralement* » (Homme, 35-44, Commercial, Gile)	**2**

Il apparaît que le cadre doit être motivé et impliqué, en dépit des pressions croissantes sur l'atteinte de résultats. L'entreprise attend du cadre qu'il soit engagé au-delà du simple contrat écrit. Le cadre doit aussi faire adhérer ses collaborateurs en montrant l'intérêt qu'il accorde à l'appréciation.

En conséquence, les cas concernés par une formalisation modérée rencontrent des difficultés liées à un manque de transparence et de visibilité de la relation contribution-rétribution. Par ailleurs, l'absence d'enjeux réels de l'appréciation, de lien entre la performance et la rémunération, ne favorise pas l'adhésion des collaborateurs et des cadres. Il y a une volonté affichée d'améliorer la formalisation, la visibilité du processus d'appréciation, et la clarté du lien sanction-récompense. Pourtant des décalages sont constatés avec la pratique. Les individus interrogés ont conscience que certaines procédures manquent de clarté, et mériteraient d'être améliorées. Malgré les tensions ressenties dans la relation d'emploi par quelques interviewés, ceux-ci ne font pas état d'insatisfactions ou de critiques majeures envers l'organisation.

Nous allons à présent illustrer ce degré modéré de formalisation avec le cas Bamau.

3.2 Le cas Bamau : la souplesse d'une formalisation modérée

Présentation de l'entreprise

Bamau est une grosse PME française de 350 salariés du secteur bancaire. Actuellement, le groupe est en train de se développer dans différentes régions françaises. Bamau dispose de plusieurs antennes régionales : Marseille, Lyon, Paris, Aix-en-Provence et Grenoble.

Depuis plus de 25 ans, le groupe ne cesse de faire progresser son résultat net. En 2003 le bénéfice net s'élève à un peu plus de 9 millions d'euros.

L'activité boursière représente 40% de son chiffre d'affaires, parmi les 60% du chiffre d'affaires restant : 25% proviennent de l'activité haut de gamme (chefs d'entreprises, professions libérales), 23% de l'activité avec les entreprises et 7% de l'activité avec les associations.

Voyons à présent le fonctionnement de l'appréciation du personnel.

L'appréciation du personnel (Voir Annexe 6 p.375, support d'appréciation)

Au sein de Bamau il existe deux pratiques :

- une appréciation annuelle formalisée dont la réalisation n'est pas toujours régulière. Il n'y a pas de référentiel de compétences ;
- une lettre d'objectifs avec une part variable pour les cadres commerciaux essentiellement, et pour quelques cadres administratifs. Pour les cadres concernés, la part variable est sous forme d'avenant. Par contre, pour les nouvelles recrues cette part variable est désormais prévue dans le contrat de travail.

L'appréciation annuelle comporte plusieurs volets :

- un rappel des objectifs et des résultats ;
- la fixation des objectifs à venir ;
- une évaluation sur l'année écoulée portant sur des aspects plus comportementaux avec des points forts ou des points à améliorer tels que « *Professionnalisme et qualité du service* » ; « *Aptitude travail en équipe* » ;
- une évaluation du potentiel relative aux autres responsabilités prises, aux perspectives d'évolution et de formation.

L'ensemble du personnel, cadres et non cadres, est apprécié. Le principe est une évaluation annuelle, entre avril et juin, comportant deux rencontres. Une première obligatoire a lieu entre le N+1 et le N, et une deuxième, non-obligatoire, entre le N et le N+2. Ces deux rencontres sont séparées. Mais dans la pratique, cette deuxième rencontre n'a pas toujours lieu (environ 50% de réalisation).

« *Le processus de l'évaluation n'est pas suivi par tous. Il y a à peu près 70% à 80% des évalués qui sont reçus par le N+1, puis environ 50% par le N+2*» (Femme, 25-34, RH).

Le support d'appréciation est formalisé et signé par le N, le N+1 et le N+2. L'ensemble des supports doit, en principe, être retourné à la DRH, mais ce n'est pas toujours le cas. Les responsables RH doivent alors réclamer le retour des appréciations : « *Il y a environ 50% des grilles d'évaluation qui reviennent à la DRH, certaines sont incomplètes. Alors, on relance, et on obtient un retour de l'ordre de 60 à 70%* » (Femme, 25-34, RH).

Des écarts entre les principes affichés par la direction et les pratiques sont apparents, nous allons voir plus précisément l'appréciation du personnel dans la pratique.

Une négociation des objectifs variable selon les individus

D'une part, la précision des objectifs ne semble pas être remise en question par les personnes interrogées. En effet, Bamau étant dans le secteur bancaire, la plupart des objectifs sont de nature quantitative, avec des indicateurs assez précis : « *On a quand-même une bonne vision des données et des évolutions possibles des marchés, de la bourse*. » (Femme, 35-44, Administration Générale).

D'autre part, les objectifs font l'objet d'une discussion entre le cadre et son hiérarchique, mais, une fois établis, ils ne sont, en principe, pas révisés : « *Il n'y a pas de possibilité de réévaluer les objectifs une fois que la lettre d'objectifs a été remise au cadre. Donc on ne révise pas les objectifs*. » (Femme, 25-34, RH). Ceci s'explique en raison de l'activité bancaire liée à l'évolution économique des entreprises.

Toutefois, la nature de la discussion est variable selon les personnes : « *Cela dépend du responsable. Il peut donc s'agir pour le cadre soit d'objectifs imposés par ses supérieurs, soit d'objectifs qui sont négociés et discutés avec le N+1. Lorsque la personne reçoit la lettre d'objectifs, en même temps une copie est transmise au N+1 et à la DRH*. » (Femme, 25-34, RH).

De plus, l'objet de la négociation est également variable : « *La discussion sur les objectifs : il y a des cas où certaines personnes ont discuté surtout de la durée, mais peu des moyens*. » (Femme, 35-44, Administration Générale).

Ainsi, les objectifs, en raison de leur nature plutôt quantitative, apparaissent être relativement clairs. En revanche, la négociation de ceux-ci dépend des pratiques spécifiques des responsables hiérarchiques. Or, ces pratiques sont critiquées car elles peuvent générer des tensions.

Des pratiques variées et critiquées

La souplesse du système d'appréciation permet de laisser une marge de liberté aux individus dans leurs actions, toutefois des écarts de pratiques sont constatés selon les appréciateurs.

En premier lieu, les outils d'appréciation actuels encadrant la relation d'emploi semblent donner satisfaction aux personnes interrogées. En effet, ces outils laissent un peu d'autonomie aux cadres, et un outillage excessif n'apparaît ni nécessaire ni efficace par rapport aux besoins de l'entreprise.

« *Concernant les augmentations, les primes c'est assez intuitif. Selon moi, dans l'intuitif, il y a du bon car c'est un système souple, et du mauvais car on donne à la tête de la personne*» (Femme, 35-44, Administration Générale).

« *On refuse la GPEC chez nous, rémunérer à la compétence, ça peut être satisfaisant intellectuellement mais c'est lourd à gérer (…) Il y a des phénomènes de mode, on investit et ça passe, c'est pourquoi nous on est très pragmatique vis à vis de ça* » (Femme, 25-34, RH).

En deuxième lieu, concernant le rôle du cadre, il semble que ce soit au manager de montrer l'importance de l'appréciation, mais les pratiques ne sont pas les mêmes d'un individu à un autre : « *sur l'évaluation de la performance, la grille est distribuée préalablement aux évaluateurs, certains peuvent demander aux évalués de la remplir avant l'entretien. C'est assez souple, chaque responsable de service s'organise. Et ça dépend de la personne.* » (Femme, 35-44, Administration Générale).

Par ailleurs, l'absence de contrôle de l'évaluation conduit à créer des sentiments d'incompréhensions de la part de certaines personnes : « *Actuellement, il n'y a pas de moyens*

de contrôle par rapport à l'utilisation de l'évaluation. Mais, il peut y avoir des salariés qui se sont plaints par rapport à leur note et leur évolution salariale. » (Femme, 25-34, RH).

Ainsi, les répondants paraissent s'accommoder assez favorablement aux outils d'appréciation, malgré les écarts existants dans la pratique entre les responsables. Ceci peut parfois engendrer des perceptions d'injustice auprès des salariés. Il y a une volonté de ne pas outiller au-delà des besoins réels de l'entreprise : une prudence vis à vis des outils de gestion, est affichée. Pourtant, l'appréciation s'avère manquer d'enjeux concrets.

Une absence d'enjeux réels de l'appréciation

Il ressort des entretiens que l'appréciation ne déclenche pas grand chose en termes de prises de décisions, ce qui conduit à banaliser sa pratique et à limiter ses effets : « *Ce qui est gênant dans l'évaluation, c'est que c'est très qualitatif. L'entretien, on se voit, on se parle, c'est sympathique, on fait le point, mais ce n'est pas très important. Il s'agit plus d'un échange, que d'un réel moment de décision*. » (Femme, 35-44, Administration Générale).

Les résultats de l'appréciation ne sont pas pris en compte pour réviser la situation salariale des cadres : « *En juin il y a une gratification annuelle : soit sous forme de primes, soit sous forme d'augmentation salariale. Par contre, il n'y a pas de lien entre la valeur de la personne et la performance*. » (Femme, 25-34, RH).

Ainsi, en l'absence de lien direct entre l'appréciation et la rémunération, il apparaît un manque de visibilité : « *Les salariés espèrent un lien plus marqué entre rémunération et évaluation. Mais, dans l'entreprise il y a une vieille tradition qui est de déconnecter évaluation et rémunération*. » (Femme, 35-44, Administration Générale).

Il y a, pourtant, une volonté des RH de déclencher des prises de décisions suite à l'appréciation de la performance, notamment en matière de rémunération. Toutefois, l'utilisation qui en est faite semble limitée : « *A terme, je souhaite quelque chose de plus structuré, un lien entre l'évaluation et la rémunération. La DRH fait un traitement basique des grilles d'appréciation pour recenser des besoins en terme d'évolution, mais ce n'est pas un truc énorme* » (Femme, 25-34, RH).

Les écarts perçus entre les pratiques, de même que le défaut d'enjeux concrets de l'appréciation rendent le lien contribution-rétribution un peu abscons. En dépit de cela, il ne

semble pas y avoir de frustrations majeures des salariés. Toutefois, les jeunes cadres apparaissent être exigeants quant à leurs attentes.

Les jeunes cadres en quête d'une relation d'emploi « gagnant-gagnant »

Les jeunes cadres manifestent des attentes assez orientées sur ce qu'ils ont à gagner dans cette relation d'emploi : « *Les attentes sont plus fortes envers les jeunes recrues, il y a l'image du jeune cadre dynamique il faut lui parler de stock options, d'intéressement, de primes...* » (Femme, 25-34, RH, Bamau).

A l'issue de ce premier acte, trois niveaux de formalisation, faible, modéré et élevé, des pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats ont été mis en évidence. Nous avons exploré plus spécifiquement les deux premiers niveaux. Ils concernent une minorité d'entreprises de notre échantillon (cinq cas sur vingt-deux). Le niveau faible, où les outils d'appréciation sont pratiquement inexistants, génère de nombreuses insatisfactions, difficultés et tensions dans la relation d'emploi. Le niveau modéré, comportant quelques outils peu ou prou utilisés, fait ressortir des tensions, mais les cadres semblent approuver ce système qui leur offre une certaine souplesse. Les dix-sept cas d'entreprises restants sont relatifs au niveau élevé de formalisation, ce sera l'objet de notre prochain chapitre.

Synthèse - Chapitre 6

L'analyse des résultats de l'enquête auprès des entreprises a permis de mettre en évidence les points suivants :

- *Le premier niveau d'analyse, correspondant à la construction d'une méta-matrice non ordonnée, confirme l'existence généralisée des pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats.*
- *Le second niveau d'analyse est une comparaison des vingt-deux entreprises à partir d'un item que nous avons défini. Il s'agit de l'item « formalisation » décliné en six critères. Trois degrés de formalisation ont ainsi pu être dégagés : faible, modéré, élevé. Il apparaît que la majorité des cas d'entreprises (dix-sept sur vingt-deux) a un degré de formalisation élevé.*
- *Une comparaison inter-sites, basée sur la technique du comptage, a été réalisée pour les degrés de formalisation faible et modéré.*
- *Le degré faible présente les caractéristiques suivantes :*
    - *Une relation contribution-rétribution qui manque d'enjeux, de transparence, d'objectivité et d'équité, ce qui entraîne un fort sentiment de démotivation.*
    - *En dépit des difficultés ressenties, les cadres interrogés se montrent volontaires pour tenter de s'organiser au quotidien avec leurs collaborateurs en créant quelques outils, en instaurant des pratiques plus ou moins régulières, en renforçant la communication.*
- *Le niveau modéré fait apparaître les points suivants :*
    - *Une absence de visibilité dans la relation contribution-rétribution.*
    - *Une absence de prise de décisions concrètes en gestion suite à l'appréciation.*
    - *Des décalages perçus entre les discours et les pratiques produisant des tensions dans la relation d'emploi.*
    - *Malgré ces difficultés, il apparaît une satisfaction générale par rapport à un système, perçu comme n'étant pas trop contraignant et offrant de la souplesse dans l'action.*

Chapitre 7 - Acte 2 : La relation d'emploi des cadres vue à travers un niveau élevé de formalisation des outils d'appréciation

Parmi les vingt-deux entreprises de notre échantillon, dix-sept présentent des outils et procédures de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats formalisés, soit la majorité.

Etant donné le nombre élevé d'entreprises ayant un degré élevé de formalisation, une sous-division sera proposée à l'intérieur même de ce niveau. Ce découpage repose sur la manière dont l'appréciation est mise en œuvre ainsi que sur les représentations et attitudes des personnes interrogées par rapport au dispositif. Trois ensembles de cas d'entreprises seront proposés.

Cette analyse nous conduira finalement à la construction d'une typologie comportant cinq modes de formalisation des pratiques de fixation des objectifs, d'appréciation des résultats et de la performance.

Nous allons donc, dans ce chapitre, nous attacher d'une part à examiner ce niveau élevé de formalisation, d'autre part à décrire la typologie présentée.

Dix-sept entreprises de notre échantillon présentent des outils et procédures de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats formalisés. Les caractéristiques communes de ces entreprises sont l'existence de procédures très formalisées voire réglementaires, un nombre élevé d'outils, une réalisation régulière des appréciations, et des prises de décisions en gestion peu ou prou effectives.

Toutefois, au-delà des similitudes, des divergences sont également à noter. Plus précisément, elles portent sur : la manière dont les procédures ont été mises en place, leur impact sur la culture organisationnelle, les représentations qu'ont les individus de ces dispositifs.

Ainsi, il est possible de distinguer trois ensembles :

- Un ensemble d'entreprises où la formalisation et l'introduction d'outils sont récentes et/ou progressives (depuis 5-10 ans) avec pour conséquence principale des changements importants au niveau des valeurs et de la culture d'entreprise (quatre cas).
- Des cas où la formalisation est récente et élevée mais elle n'est pas encore ancrée dans les valeurs de l'entreprise (quatre cas).
- Un ensemble d'entreprises où la formalisation et l'instrumentation existent depuis longtemps et sont ancrées dans la culture d'entreprise. Les évolutions des pratiques et des outils n'entraînent pas de changement profond de la culture d'entreprise (neuf cas).

Nous allons dans ce chapitre étudier chaque ensemble d'entreprise. Pour cela, nous procéderons comme dans le chapitre précédent à savoir : d'une part en spécifiant les caractéristiques de chaque ensemble de cas de formalisation élevée, et d'autre part en illustrant nos propos à l'aide d'un cas d'entreprise. Nous commencerons d'abord par les entreprises où la formalisation bouscule la culture organisationnelle (1) ; puis nous verrons les cas où la formalisation est en phase d'implantation (2) ; enfin nous examinerons les cas où la formalisation est ancrée dans les valeurs de l'entreprise (3). Ceci nous conduira à la construction d'une typologie (4).

1 Le choc culturel de la formalisation (Energie, Logement, Transport, Mutuel)

1.1 Les caractéristiques du choc culturel de la formalisation

Parmi les cas concernés par ce type de formalisation, il y a trois entreprises publiques, et une entreprise relevant du droit privé mais dont le mode de fonctionnement et la déontologie est celle d'une entreprise publique. Ces quatre entreprises ont une mission de service public et/ou social avec un niveau de concurrence encore peu élevé. Il est à noter une forte présence syndicale.

Ces entreprises suivent pratiquement un même mouvement de formalisation avec pour conséquence principale, un bouleversement culturel très fort.

Le tableau suivant (Tableau 27) présente les principaux arguments en faveur de la formalisation.

Tableau 27 : Aspects positifs

Arguments en faveur de la formalisation	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Meilleure transparence dans le processus de fixation des objectifs	« *Avant la négociation des objectifs, il n'y avait rien pour voir en quoi j'ai atteint l'objectif...Maintenant, il y a une transparence totale sur les outils. Avant c'était pas terrible, c'était le chef qui disait.* » (Homme, 35-44, RH, Logement) « *Moi je suis d'accord pour qu'il y ait plus de transparence dans la fixation des objectifs, par exemple, moi mon objectif c'est 78% c'est clair ! Et dans l'entretien annuel, il faut chiffrer des évènements clairs et mesurables* » (Homme, 35-44, Maintenance, Transport)	**3**
Laisser une trace écrite pouvant éventuellement justifier des appréciations	« *Les pratiques d'évaluation actuellement en place, ça a le mérite d'être écrit, ça donne au moins des bases pour discuter* » (Femme, 35-44, Commercial, Energie)	**2**
Permettre d'uniformiser des pratiques	« *…je pense qu'il y avait besoin de recentraliser des choses dans la méthodologie. Il y avait des décalages entre les régions : vous aviez des régions qui étaient à « l'âge de la pierre » et d'autres régions plus modernes. Il y avait un décalage fortement ressenti. En termes de méthodologie il faut qu'on parle de la même chose et c'est ça aujourd'hui. Bon ça n'empêche pas certains décalages.* » (Homme, 45 et plus, Administration générale, Mutuel)	**2**

L'introduction progressive et systématique de la formalisation a permis principalement d'améliorer la visibilité du processus de fixation des objectifs car les objectifs sont déclinés de façon beaucoup plus précise et rigoureuse. Des indicateurs ont également été mis en place, afin de mesurer de façon concrète les objectifs atteints. Par ailleurs, la formalisation a aussi permis une meilleure homogénéisation des pratiques. En effet, dans les cas Transport et

Mutuel, il existait d'importantes différences entre les pratiques selon les régions et les établissements. Examinons maintenant les problèmes rencontrés par la mise en place de la formalisation dans le tableau ci-dessous (Tableau 28).

Tableau 28: Aspects négatifs

Problèmes soulevés par les répondants	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Bouleversement culturel	« *Il y a un fort attachement à l'entreprise, mais avec ces pratiques on est dans une culture différente. On est devenu des contrôleurs de gestion* » (Homme, 45 et plus, Administration Générale, Mutuel)	**4**
Décalage entre le discours de l'organisation et la réalité	« *Il y a un décalage aujourd'hui entre ce que nous demande de faire « Mut 2» en termes de management, et la capacité à manager une équipe compte tenu de cette organisation.* » (Homme, 45 et plus, Administration Générale, Mutuel) « *Je parle beaucoup au conditionnel, car je parle beaucoup de la règle, ce qui devrait être. Or, on n'est pas forcément dans la rigueur.* » (Homme, 35-44, RH, Transport)	**4**
Manque de temps	*« On a plus de boulot qu'avant en moins de temps. On n'a pas de moyens supplémentaires.* » (Homme, 45 et plus, Administration générale, Mutuel)	**3**
Manque de clarté et de transparence du lien contribution-rétribution	« *On a fait le choix de ne pas parler de la rémunération lors des entretiens, bon ok. Mais on laisse les gens dans l'inconnu et l'incertitude car on ne leur a pas dit quand est-ce qu'on en parle. Par un effet de manche, on leur a dit, on en parle 364 jours dans l'année, mais le 365^{ième} on n'en parle pas. Je dis il y a problème !* » (Homme, 45 et plus, RH, Logement)	**3**
Manque de sanctions visibles entraînant une perception d'injustice	« *Un agent, son salaire il le touche qu'il fasse ses 8h ou plus, qu'il fasse son travail correctement ou pas. Et ça, ça mine un peu le moral des troupes et la motivation. Sous principe d'équité, on est profondément injuste. C'est les problèmes entre qualifications et compétences.* » (Femme, 35-44, RH, Transport)	**2**
Décalage entre une formalisation écrite et une culture orale encore très ancrée	« *Il y a beaucoup de reporting, mais en même temps on est dans une culture très orale. Mais ça je ne pense pas que ça existe partout dans les autres agences. Et ça sert aussi d'outils de management. Il faut qu'on travaille beaucoup sur la capitalisation de la connaissance que l'on a avec les actions que l'on mène sur nos partenaires. L'enjeu est de préparer demain l'ouverture du marché, car demain on vendra autre chose.* » (Homme, 25-34, Projets, Energie)	**2**
Décalage entre les moyens affichés pour atteindre les objectifs et les outils réellement mis en place	**«** *On a un outil ce sont des tableaux mais moi je l'ai adapté pour mon service et j'ai recrée mes propres tableaux, car au niveau de l'établissement ce n'est pas bien géré. Ces outils mis en place, ça m'a clarifié le travail notamment pour faire des comparatifs. C'est plus clair comme ça. On peut mettre en place des actions correctives, faire des analyses plus pointues.* » (Femme, 45 et plus, Logistique, Transport)	**2**

Ainsi, la mise en place d'une formalisation systématique entraîne des problèmes liés à la gestion du temps. En effet, il faut intégrer les nouveaux outils, et l'organisation quotidienne du travail a profondément changé en quelques années. Par ailleurs, les répondants

s'interrogent sur le lien contribution-rétribution qui manque de clarté et de visibilité. De nombreux outils ont été introduits pour apprécier les résultats et la performance, mais les conséquences en termes de sanctions-récompenses n'ont pas été évoquées, ce qui laisse les individus dans l'incertitude. « *Dans le cas d'atteinte de résultats, il n'y a pas en l'état actuel des choses, de système quelconque de récompenses* » (Homme, 45 et plus, Administration Générale, Mutuel).

Certains messages commencent à être entendus en terme de reconnaissance individuelle, pourtant modifier le lien contribution-rétribution suppose de changer les termes de la relation d'emploi. Or, les individus ne sont pas forcément prêts à l'accepter, même si dans l'ensemble des sites, ils s'accordent à dire que le système de sanctions-récompenses tel qu'il prévaut est peu motivant. « *On commence à mettre en place de la rémunération de la performance. Pour l'instant on était dans un système où tout le monde gagnait la même chose, quelque soit le niveau de rendement et de performance (…) Mais les gens, ça ils le vivent comme une sanction car ils sont rentrés dans le système où on a tous pareil. Ils le vivent comme une injustice.* » (Femme, 35-44, Commercial, Energie)

La formalisation entraîne surtout de profonds changements culturels, car le modèle de fonctionnement de l'organisation, les valeurs, les croyances, les modes de management sont remis en question. En dépit d'une prise de conscience d'une majorité d'individus, à propos de la nécessité de faire évoluer l'ancien système, parfois ressenti comme étant injuste et inefficace, ceux-ci ne veulent pas pour autant voir disparaître les valeurs qui les ont amenés à choisir ce type d'organisation : «*Il y a une modification de mon approche, j'étais rentré dans cette entreprise avec la volonté de donner plus en investissement personnel que ne l'exige le simple respect des termes d'un contrat de travail. Désormais j'agis dans le respect de mes engagements contractuels, comme un salarié qui déploie une activité professionnelle dans le but de satisfaire ses différents besoins* » (Homme, 45 et plus, Administration Générale, Mutuel).

Observons maintenant, comment la mise en place progressive et systématique de la formalisation entraîne des conséquences sur le rôle du cadre. Le tableau ci-après (Tableau 29) présente les principaux arguments relatifs au rôle du cadre.

Tableau 29: Rôle du cadre

Arguments mettant en évidence le rôle du cadre	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Le cadre un acteur clé du changement : il doit adhérer et faire adhérer	« *La nouvelle stratégie de l'entreprise, à savoir la DPO, nécessite pour réussir une adhésion et une implication sans précédent de tout l'encadrement dit de commandement* » (Homme, 45 et plus, Administration Générale, Mutuel) *« Le rôle du manager : il anticipe, il doit préparer l'organisation de demain. Le manager, il est là certes au quotidien, mais surtout pour préparer le travail de demain. On est sur du moyen terme, il y a des nouveaux métiers qui apparaissent.* » (Femme, 35-44, Commercial, Energie)	**4**
Le cadre doit s'approprier les messages de l'entreprise et les faire passer	« *… c'est important de montrer que les cadres encadrants sont impliqués, sont dedans, passent les bons messages*. » (Homme, 45 et plus, RH, Logement) « *Les cadres de l'établissement sont porteurs des actions liées au projet d'établissement, et ils doivent mettre en œuvre ce qu'il faut au niveau de leur service pour y arriver* » (Femme, 35-44, RH, Transport)	**4**
Le manager doit faire preuve de courage dans l'exercice de son management	« *Il y a une nécessité absolue d'afficher la vérité, la sincérité, la clarté, l'objectivité, vis à vis des collaborateurs, et là nous ne sommes pas assez matures. En clair, si le collaborateur est à côté de ses pompes, il faut lui dire, il ne faut pas le laisser croire, le laisser penser que, arrondir les angles. Il y a une certaine retenue, timidité, une certaine difficulté à ce que les choses soient verbalisées et une difficulté à assumer pour les managers.* » (Homme, 45 et plus, RH, Logement)	**3**
Le cadre doit être en mesure de montrer l'exemple afin de susciter l'adhésion de ses collaborateurs	« *Je pense qu'on ne va pas jusqu'au bout. Mais là je parle aussi des managers on devrait se revoir dans l'année à propos des objectifs. Et je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de gens qui dans l'année revoient leur personnel en disant : à mi parcours où en sommes-nous de nos objectifs ?* » (Homme, 45 et plus, Administration générale, Logement)	**2**

Le rôle du cadre apparaît comme prépondérant, car il est perçu comme étant la clé du changement. En effet, la réussite du changement sera fonction de l'adhésion du cadre aux nouvelles valeurs de l'entreprise, et résidera dans la capacité de celui-ci à entraîner et à motiver ses collaborateurs. Par ailleurs, la modification du lien sanction-récompense amène le cadre à devoir apprécier le travail de ses collaborateurs en étant le plus objectif possible, et en faisant preuve d'honnêteté et de franchise. Cependant, la position dans laquelle il est mis peut être perçue comme paradoxale et inconfortable. Il s'agit, d'une part de juger en toute franchise le travail des collaborateurs, et d'autre part de motiver, d'encourager. *« Les responsables qui évaluent ont plusieurs casquettes : un coup ils sont coachers et là ils motivent, ils informent, et un autre coup ils sont managers, ils jugent, ils sont là pour dire si les objectifs ont été ou non atteints. Double casquette pas évidente à porter et à comprendre pour les évalués comme pour les évaluateurs*. » (Femme, 35-44, Commercial, Energie)

Ainsi, les cas où la formalisation se met en place de façon progressive et systématique, ont plusieurs caractéristiques communes dont la principale est de créer un bouleversement culturel. Ce sont des entreprises ayant des cultures organisationnelles très marquées, et des pratiques orales très fortes. La formalisation est reconnue comme étant indispensable pour clarifier les termes de la relation d'emploi, et pour donner plus de transparence dans les modalités de sanctions-récompenses. Toutefois, certains interviewés craignent de voir disparaître l'aspect relationnel avec leur entreprise.

La relation d'emploi est donc ici caractérisée : par de profondes modifications de la culture organisationnelle, par des décalages nombreux entre le discours et la réalité quotidienne, par un rôle clé du cadre dans la réussite de la conduite du changement.

Nous allons à présent illustrer le niveau de formalisation que nous venons de décrire avec le cas Transport.

1.2 La généralisation de la formalisation : processus de métamorphose du cas Transport

Présentation de l'entreprise

Transport est une entreprise publique créée en 1938. Il s'agit d'une société anonyme d'économie mixte, dont l'Etat est l'actionnaire majoritaire puisqu'il possède 51% des parts, le reste (49%) est partagé entre divers actionnaires de sociétés financières. A partir des années 1950, l'entreprise connaît une multitude d'innovations technologiques.

Dès la fin 1982, la société Transport prend le statut d'EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial) avec un cahier des charges et des plans d'action pluriannuels (appelés « contrats de plan »). Elle dispose d'une autonomie dans sa gestion, mais l'Etat continue toujours d'apporter une aide à Transport pour lui permettre de garantir sa mission de service public.

La structure est hiérarchique et pyramidale. Aujourd'hui, l'entreprise Transport représente 178 000 personnes au niveau national. L'effectif des cadres est de plus de 22 000 avec une proportion d'environ 1500 à 2000 cadres supérieurs. Le pourcentage de cadres dans l'entreprise a évolué passant de 4% en 1975 à 11% en 1998.

La politique stratégique de Transport est la suivante : un plan national est mis en place pour une durée de 5 ans, celui-ci est décliné dans les différents établissements régionaux, puis à l'intérieur de ceux-ci, il y a une déclinaison par équipe.

D'importantes évolutions ont eu lieu ces dernières années, notamment l'introduction d'une politique de management par les résultats.

Intéressons-nous maintenant à l'appréciation du personnel.

L'appréciation du personnel (Voir Annexe 6 p.379, support d'appréciation)

Il existe au sein de l'entreprise Transport un entretien individuel annuel. Cet entretien est obligatoire pour les cadres, et il commence progressivement à le devenir pour les agents de maîtrises et les opérationnels. La réalisation des entretiens conditionne l'attribution d'une prime pour les cadres.

L'appréciation porte sur différents objets :

- rappel de la mission du poste ;
- évaluation des résultats de l'année écoulée par rapport aux objectifs fixés qui sont liés au projet d'établissement, éventuellement à celui de l'équipe, et à la mission permanente du poste ;
- la maîtrise du poste est appréciée par rapport aux compétences issues de la charte managériale[71] du groupe ;
- la fixation des objectifs pour l'année à venir ;
- la gestion de carrière et les souhaits d'évolution professionnelle ;
- le développement de compétences en lien avec la formation.

Après avoir présenté l'entreprise Transport et la procédure d'appréciation, nous allons analyser les résultats issus des entretiens.

Evolution des attentes de l'entreprise

Les attentes de l'entreprise évoluent pour trois raisons principales : tout d'abord, au niveau stratégique, l'entreprise doit s'adapter à une législation européenne et française en évolution, elle doit aussi se préparer à la concurrence européenne en se modernisant, et en s'adaptant aux changements environnementaux ; ensuite, l'objectif est d'améliorer le service

[71] La charte managériale de l'entreprise comporte trois rubriques déclinées en cinq points :

- « *5 valeurs : le respect, l'exemplarité, la prise de responsabilité et d'initiative, la solidarité dans l'action, le courage managérial ;*
- *5 compétences-clés : maîtriser la technique du métier, manager par les résultats, agir dans la complexité, débattre des orientations de l'entreprise et les relayer, diriger pour faire agir ;*
- *5 pratiques managériales élémentaires : l'entretien individuel annuel, la mise en œuvre de démarches de progrès continu, l'attention permanente à mieux contribuer à la qualité de la production, la communication interne, le développement de ses collaborateurs*. »

rendu et la qualité pour ses clients ; enfin en interne, l'organisation cherche à formaliser le rôle des managers de proximité en mettant en place des objectifs précis avec des indicateurs de mesure. Pour cela, elle instaure une politique de management par les résultats.

Afin de mettre en place sa politique de management par les résultats, l'entreprise a renforcé la formalisation d'un certain nombre de procédures : définition de fonction, projets d'équipe, objectifs à réaliser, contrôle, suivi des objectifs, etc.

Le but de cette formalisation est :

- de réduire les décalages existants entre les différentes régions et les différents établissements : « *…au fil du temps on a détecté un besoin, quelque chose qui méritait d'être uniformisé car chacun travaillait un peu dans son coin.* » (Femme, 45 et plus, Administration générale)
- de renforcer l'implication et de récompenser la contribution individuelle : « *Le souhait de l'entreprise est que les cadres fixent eux-mêmes leurs objectifs. Il est beaucoup souhaité que le collaborateur apporte des propositions.* » (Homme, 35-44, RH)

Cette formalisation progressive correspond aux nouvelles attentes de l'entreprise. Même si la majorité des personnes interrogées s'accorde sur la nécessité de faire évoluer les pratiques, cela soulève pourtant quelques problèmes.

Une formalisation reconnue par les cadres mais critiquée

Les aspects positifs de la formalisation est qu'elle permet de laisser des traces écrites de ce qui a été dit ou fait : « *Avec le nouveau système, la fiche de suivi, d'accompagnement, ça nous permet d'avoir une trace écrite bien plus concrète pour évaluer le travail de l'agent. Ca nous permet vraiment de pouvoir argumenter l'évaluation qu'on a.* » (Homme, 25-34, Administration générale).

« *Ces outils mis en place, ça m'a clarifié le travail notamment pour faire des comparatifs. C'est plus clair, on peut mettre en place des actions correctives, faire des analyses plus pointues.* » (Femme, 45 et plus, Logistique)

Toutefois, cette formalisation est critiquée. Il apparaît que le niveau d'implication de l'équipe dirigeante a un impact sur l'attitude et le comportement des cadres : *« C'est un système qui a été mis en place depuis peu de temps donc j'ai l'impression que selon les responsables, il y en a certains qui sont plus exigeants que d'autres.* » (Homme, 25-34,

Administration générale). De plus, la relation de confiance des cadres avec leur entreprise semble menacée par la formalisation : « *Avant, on ne parlait pas d'équipe, et le chef faisait finalement ce qu'on demande maintenant, mais sans le savoir, et surtout il n'y avait pas de traçabilité c'était pas formalisé*. » (Femme, 45 et plus, Administration générale).
« *Les relations avec notre N+1, avant les objectifs n'étaient pas formalisés, mais quand ça n'allait pas on se voyait en tête à tête, ou on faisait une réunion et on fixait des objectifs informels* » (Homme, 45 et plus, Maintenance).

Les interviewés reconnaissent majoritairement l'utilité des mesures prises (plans d'action, outils), et ils pensent que la formalisation permet de clarifier la relation d'emploi. Pourtant, ils restent critiques. En effet, les informations ne sont pas toujours clairement diffusées et comprises ; les outils manquent parfois de clarté ou de précision ; la réussite dans l'élaboration des plans d'action est fortement tributaire des équipes de direction en place. Ceci va avoir un impact sur la motivation, l'engagement des cadres et donc sur leurs attentes.

Les cadres: en quête d'exemplarité et de reconnaissance

L'organisation attend des cadres qu'ils aient un comportement exemplaire. Cette attente est formalisée dans la charte de l'entreprise. Pour le cadre, l'exemplarité est un facteur de motivation : « *Quand votre N+1 ne fait pas les entretiens, vous avez une envie plus modérée de vous investir là dedans*. » (Homme, 45 et plus, Direction).

De plus, l'exemplarité légitime une position managériale : « *c'est le sentiment qui est encore très vivace chez les agents : le chef il est reconnu lorsqu'il sait faire aussi bien que moi*. » (Homme, 45 et plus, Maintenance).

Par ailleurs, le cadre souhaite davantage de reconnaissance individuelle. Il s'agit d'un facteur d'implication au travail et de motivation : « *A Transport je trouve qu'il n'y a pas de respect du personnel. Le problème est que les sanctions tombent plus vite que les reconnaissances*. » (Homme, 35-44, Logistique)
« *La reconnaissance c'est un des outils du management, ne serait-ce que de voir l'agent et lui dire c'est bien ce que tu as fait. Ca permet à l'agent de savoir qu'on s'intéresse à lui, à ce qu'il fait. Souvent ce qui était à déplorer avant, c'est que quand certains voyaient leurs chefs arrivés, c'est qu'il y avait un problème.* » (Homme, 25-34, Administration générale).

Quant à la question de la sécurité de l'emploi, ce sont surtout les jeunes qui l'ont soulevée. Ils pensent que c'est un élément important, cependant, cette sécurité ne doit pas être

considérée comme un dû. Elle est perçue comme une chance qu'il faut mériter en s'impliquant dans son travail. Pour autant, cette sécurité n'est pas forcément considérée comme le facteur principal de motivation, d'autres éléments comme la formation, l'autonomie, la carrière, l'intérêt pour les missions rentrent en compte.

« *Je considère que c'est confortable, et que c'est une chance d'être dans une entreprise comme ça, mais il ne faut pas considérer ça comme un dû, il faut accepter les évolutions sur le statut d'entreprise, je considère qu'on devrait pouvoir parler de tout sans qu'il y ait de gros blocages, et je constate que ce n'est pas le cas.* » (Homme, 25-34, Maintenance).

Il apparaît que la motivation du cadre passe par une reconnaissance individuelle au travail qui semble faire défaut. L'organisation a mis en place des audits afin de relever le niveau de satisfaction et de motivation de ses agents, et d'identifier leurs attentes. Les résultats ont montré que le niveau de reconnaissance est jugé parfois insatisfaisant.

Dans nos entretiens, certains répondants pensent que la reconnaissance, ce n'est pas répondre à toutes les attentes du salarié, mais simplement savoir lui dire merci et valoriser son travail, l'encourager et le motiver. Auparavant, le manque de reconnaissance était souvent lié au fait que le chef ne faisait que gourmander. Par ailleurs, pour quelques jeunes cadres, la sécurité du travail se mérite par l'engagement et l'implication dans les missions.

Les changements mis en place vont avoir un impact sur le rôle du cadre, notamment un renforcement des attentes de l'entreprise.

Le cadre face aux exigences de l'entreprise

Les cadres de proximité, en particulier, sont perçus comme étant les porteurs du projet de l'établissement et donc des intentions de l'entreprise. Ces cadres semblent avoir un rôle important dans la réussite du changement. Parallèlement, certains répondants évoquent la difficulté à tenir ce rôle, car il faut rendre des comptes régulièrement, et l'implication demandée est très forte.

Le cadre de proximité est le porteur du projet de l'entreprise et il est considéré comme la personne clé dans la réussite du changement : « *Ce sont les managers de proximité qui portent ce projet. Cet outil est vraiment intéressant parce qu'il permet derrière d'asseoir les entretiens individuels, et par rapport à ça, d'avoir des résultats réguliers et un suivi des actions*. » (Homme, 25-34, Direction).

Certains cadres ressentent des tensions dans leur fonction car ils ont l'impression d'être une courroie de transmission entre la direction et les collaborateurs : « *Dans cadre de proximité, il y a proximité donc on attend de nous qu'on soit plus proche des gens. En fait, on a deux casquettes : le côté certification, et le côté encadrement, management, formation. Parfois il y a des incompatibilités.* » (Homme, 25-34, Maintenance).

En outre, l'évolution du rôle du cadre vers davantage d'encadrement (suivi régulier des objectifs des collaborateurs, reporting…) est perçue par certains interviewés comme une perte de compétence technique : « *Ce qui m'inquiète moi, c'est par le renouvellement de la population, je constate qu'il y a une perte de compétences, par le départ de gens, des compétences vraiment liées au métier, un peu comme dans l'artisanat*. » (Femme, 45 et plus, Administration générale).

Nos résultats montrent que les cadres de proximité sont porteurs des projets de l'entreprise. La réussite du changement passe par eux. Toutefois, ils perçoivent des tensions et des ambiguïtés dans leur position.

Voyons maintenant les modes de sanctions et récompenses mis en place par l'organisation.

Une relation contribution-rétribution sous tension

Il s'agit de s'interroger sur les modalités de sanctions/récompenses mises en place par l'entreprise.

Certains répondants évoquent un sentiment d'injustice face à une sanction peu visible : « *Par exemple, si un matin tous les agents ne viennent pas bosser, pour l'instant il n'y a rien qui leur tombe dessus. Quand il y a des gens qui se permettent des choses sans que ce soit sanctionné, ça pourrit la situation, faut pas que ça perdure*. » (Homme, 26-34, Maintenance).

Par ailleurs, il est attendu du cadre qu'il fasse preuve de courage managérial, pour cela l'entreprise Transport a mis en place des quotas de distribution pour les primes.

Par le truchement de cette nouvelle règle, l'organisation veut amener les individus à modifier leur comportement. En effet, pendant longtemps la règle était soit de distribuer un même montant à tous, soit de donner au collaborateur, en échange d'un service rendu, un congé, une prime. « *Donc si on veut que ce soit efficace, il faut des règles. Il n'y avait pas de règles officielles. Et souvent la gratification c'était acheter un service. Donc on a écrit un document sur l'attribution de la prime, avec sa finalité et les règles à respecter*. » (Femme, 35-44, RH)

Cette règle est perçue de façon plus ou moins favorable selon les répondants.

Certains estiment que ces quotas sont une bonne chose, car cela oblige à faire des choix parmi ses collaborateurs et à justifier ses appréciations : « *Mais je trouve que globalement c'est intéressant, ça amène à exercer un réel management.* » (Homme, 25-34, Direction).

« *On a une enveloppe. On pourra pas faire de saupoudrage dans le sens où on a des sommes minimales et maximales qui nous sont imposées* » (Homme, 45 et plus, Maintenance).

D'autres, au contraire, voient un effet pervers dans ces quotas : « *Là on veut obliger le chef d'équipe à faire preuve de courage managérial. Le fait de donner de l'argent c'est un bon outil, le fait d'obliger à faire des quotas c'est une mauvaise chose parce qu'on donne les conditions à celui qui la donne de se déresponsabiliser, car on lui donne une porte de sortie : je ne l'ai pas donné car il y a le quota.* » (Homme, 25-34, Administration générale).

Ainsi, depuis peu, des moyens de récompenses sont mis en place par l'intermédiaire de primes. Dans ces primes, les individus s'attachent davantage à regarder les répercussions symboliques en termes de reconnaissance et de motivation, que le montant en lui-même qui est peu élevé. Toutefois, les modalités de distribution de ces primes sont critiquées par certains interviewés.

Pour finir, nous allons voir comment la culture d'entreprise a évolué et quelle perception en ont les cadres.

Une culture d'entreprise forte et ancrée

L'entreprise Transport est caractérisée par une culture dont les valeurs sont fortement ancrées, par exemple le métier, la fierté d'appartenance : « *Le technicien quand il doit parler de son métier, en général il n'y a pas de problèmes parce qu'il y a une certaine fierté à maîtriser un outil, une technique.* » (Homme, 25-34, Maintenance).

Certains interviewés soulignent que le changement est difficile avec une culture aussi forte. « *Il y a toujours un peu de résistance au changement donc c'est difficile, et même chez les cadres.* » (Homme, 45 et plus, Vente). Cependant, ce changement peut se faire en jouant sur ces valeurs : « *Et en anoblissant la fonction de l'agent, ils essaient de susciter l'adhésion, et je pense que ça marche.* » (Homme, 25-34, Administration générale).

De plus, d'après les interviewés, le rôle des jeunes cadres en termes de légitimité et d'appropriation de la culture d'entreprise est mis en avant.

D’une part, les jeunes sont en quête de légitimité pour être reconnus dans cette entreprise. Comme la culture d’entreprise est très ancrée, il y a un rite initiatique pour être reconnu dans l’entreprise et accepté par ses collègues de travail.

« *Dans ce genre de grosse structure, on a l’impression qu’on est légitime à partir du moment où l’on a vécu pleins de choses, mais quand on arrive en étant un jeune cadre frais émoulu de l’université, si on n’avait pas cette période où on est resitué dans le quotidien, je pense que ce serait plus difficile pour nous, car on passerait pour des blancs becs*. » (Homme, 25-34, Maintenance).

«*A Transport on vous reproche toujours à un moment donné de ne pas être passé sur le terrain à l’épreuve du feu. Ce qui est assez sain finalement*. » (Homme, 25-34, Administration générale).

D’autre part, la légitimité est importante lorsqu’on est un hiérarchique (en particulier un jeune) et qu’il faut apprécier le travail de ses collaborateurs.

« *Il y en a quelques uns qui ne vivent pas bien de voir arriver des jeunes cadres à des niveaux qu’eux ont mis plusieurs années à atteindre*» (Homme, 45 et plus, Vente).

« *La question c’est : comment on doit se positionner ? Est-ce qu’il faut faire le mec qui ne va pas desserrer, et qui à la première incartade va plomber les gens ? Ou n’a-t-on pas intérêt de montrer qu’on est ferme sur des choses mais qu’on respecte aussi le droit à l’erreur car on attend la même chose des gens en retour* ? » (Homme, 25-34, Maintenance).

Il apparaît ainsi une culture d’entreprise fortement ancrée, caractérisée par une fierté d’appartenance à l’entreprise et par des compétences techniques. Même si la culture est en train d’évoluer depuis quelques années, il y a toujours des normes et valeurs qui doivent être intégrées par les jeunes embauchés par l’intermédiaire d’un rite d’initiation.

Après avoir étudié un ensemble d’entreprises où la formalisation de l’appréciation est perçue comme un changement profond, nous allons dans la prochaine partie nous intéresser aux entreprises où la formalisation est en train de se mettre en place mais ne provoque pas de bouleversements importants.

2 Une formalisation naissante élevée mais pas encore ancrée dans les valeurs (Adili, Simo, Formation, Startup)

2.1 Les caractéristiques d'une formalisation naissante

Ces cas d'entreprises sont caractérisés par une formalisation élevée, relativement récente (soit parce que des outils ont été introduits dans le cadre d'une réorientation de la politique ressources humaines, comme pour Simo, Adili et Formation ; soit parce que l'entreprise est naissante et a élaboré des outils comme Startup).

Nous allons voir quels sont les avantages et inconvénients de cette formalisation. Le tableau ci-dessous (Tableau 30) présente les arguments utilisés par les répondants concernant les facteurs positifs de la formalisation élevée.

Tableau 30 : Aspects positifs

Arguments en faveur de la formalisation	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Meilleure transparence et précision dans la relation d'emploi	« *Avant dans le contrat de travail, il y avait quelque chose qui était « missions et objectifs » mais il n'y avait pas de suivi. Maintenant on écrit.* » (Homme, 25-34, RH, Startup) « *Les contrats sont plus carrés sur la mobilité internationale (…) Pour les jeunes embauchés les contrats sont plus formels, il y a certaines clauses* » (Homme, 35-44, Administration générale, Simo)	**4**
Volonté d'augmenter l'implication des cadres	« *L'organisation a mis en place le projet « Manager plus » pour l'ensemble des cadres (360°, Assessment Center) l'objectif est de renforcer l'implication* » (Femme, 35-44, RH, Adili)	**2**

Le principal argument évoqué en faveur de la formalisation, est une meilleure clarté et précision dans la relation d'emploi. Il s'agit également, par l'intermédiaire de la formalisation, de consolider l'implication du cadre en renforçant sa participation dans les projets, les missions, la gestion de la carrière…

Certains problèmes ont également été soulevés. Le tableau ci-après (Tableau 31) montre les principaux arguments relatifs aux facteurs négatifs de la formalisation.

Tableau 31 : Aspects négatifs

Problèmes soulevés par les répondants	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Pression sur les résultats à atteindre	« *La pression est tangible et les valeurs de la société maintenant c'est de l'économique (…) Il y a une attente très forte, la culture de résultats est le maître mot* » (Femme, 35-44, RH, Adili) « *Il y a toujours plus de pression, le délégué se soucie de savoir si tel projet est bien initié, si le rythme est bon, si on ne va pas être en retard.* » (Homme,35-44, Conseil, Formation)	**4**
La mise en place des outils demande plus de temps	« *Ce sont des outils sympas, mais qui demandent beaucoup de travail* » (Homme, 35-44, Administration générale, Simo) « *Et puis après, pour moi, j'ai trouvé que ça s'est dégradé. On se rend compte que les entretiens individuels, les gens qui les font passer n'ont pas le temps. Ca veut dire qu'il faut forcer un peu la personne pour faire passer l'entretien, donc il faut faire vite.* » (Homme, 25-34, Etudes Projet, Startup)	**2**
Manque de sanctions visibles	« *Dans la prime collective, c'est pas au mérite individuel, les brebis galeuses ont autant que les méritants. Mais, il n'est pas sûr que la prime au binôme va motiver davantage.* » (Homme,35-44, Conseil, Formation)	**1**
La formalisation peut générer plus de stress	« *Pour moi la lettre de mission n'est pas quelque chose à laquelle je me rapporte. Mais il y a des conseillers pour qui c'est le cadre, l'étoile du nord qu'ils suivent toute l'année. Ce système c'est bien, mais je ne pense pas que ce soit toujours réaliste. Après c'est une question de comportement, de personnalité. Il y en a pour qui l'objectif fait peur parce que ça les cadre, ça leur donne une direction, pour moi je ne trouve pas que ce soit vraiment important.* » (Homme,35-44, Conseil, Formation)	**1**
Décalage entre les discours affichés et les pratiques réelles	« *Lorsqu'on vient à l'entretien individuel, et qu'on voit ce qui se passe en réalité : il y a un fossé énorme.* » (Homme, 25-34, Etudes projet, Startup)	**1**
Lien sanction-récompense qui manque de clarté et de transparence	« *Non pour moi le lien contribution-rétribution n'est pas clair. Je n'ai pas à me plaindre sur ma rétribution, mais pour moi il est pas clair.* » (Homme, 35-44, Etudes projet, Startup)	**1**

Globalement, il apparaît une pression croissante sur des résultats à atteindre. Les entretiens font également ressortir un renforcement de la contractualisation qui est évoquée comme un problème. En effet, cette contractualisation est perçue comme venant bousculer le lien affectif qui unit le cadre à son entreprise. Ce qui est sous-entendu, est l'éventuelle émergence d'un contrat commercial au détriment d'un contrat relationnel avec toutes les conséquences possibles envisageables si le cadre n'atteint pas ses objectifs (concernant la rémunération mais aussi le maintien de l'emploi et du contrat de travail) : « *Maintenant on est sur des relations contractuelles qui sont beaucoup plus de l'ordre du contrat commercial* » (Femme, 35-44, RH, Adili)

Voyons maintenant, de façon plus précise, les arguments concernant la position du cadre dans le tableau suivant (Tableau 32).

Tableau 32 : Rôle du cadre

Arguments mettant en évidence le rôle du cadre	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Le cadre doit apporter de la valeur ajoutée à la l'entreprise, il doit contribuer à l'amélioration de la performance globale	« *Pour les nouvelles recrues qui vont arriver, il va y avoir beaucoup plus d'exigences. On souhaite qu'elles soient performantes tout le temps, qu'elles deviennent de plus en plus autonomes; et qu'elles apportent de la valeur à la structure. On ne veut pas seulement quelqu'un qui ramène un gros chiffre d'affaires, mais qui puisse par exemple nous amener sur un nouveau domaine d'activité ou nous apporter de nouvelles compétences.* » (Homme, 25-34, RH, Startup) « *On est sur une stratégie de satisfaction collective : c'est du style l'organisation apprenante. Le cadre donne du temps, c'est fondamental. (…) Arriver à accepter de prendre du temps pour faire pour la structure au détriment des loisirs.* » (Homme, 35-44, Conseil, Formation)	**4**
Le cadre doit être impliqué dans les projets	« *Ils sont très impliqués dans les projets, ils en sont les moteurs* » (Femme, 35-44, RH, Adili) « *C'est continuer à donner des choses à la collectivité, à échanger avec Startup. On vend un savoir-faire de la société qui est représenté par la personne qui est responsable d'un projet* » (Homme, Conseil, 35-44, Startup)	**3**
Impact sur les collaborateurs de l'importance donnée par le cadre aux pratiques d'appréciation	« *Et d'ailleurs je n'ai pas passé les entretiens avec tout le monde. D'un côté moi-même je ne me sens pas à l'aise car je n'ai pas eu mes objectifs, et je ne suis pas fier de ne l'avoir pas fait. J'étais aussi pris par la charge, et en plus la fiche ne m'a pas aidé.* » (Homme, 35-44, Administration générale, Startup)	**1**

Il apparaît, que l'entreprise attend du cadre un engagement important dans les missions qui lui sont confiées, et une contribution à l'amélioration de la performance globale.

Il en résulte que cette formalisation naissante n'est pas encore ancrée dans les valeurs de l'entreprise. Les individus en sont encore à un stade soit de découverte des nouveaux outils, soit d'apprentissage et d'appropriation : « *Pour l'instant le personnel n'a pas encore acquis la maturité suffisante pour utiliser correctement l'outil* » (Homme, 25-34, RH, Startup).

En conséquence, nous venons de voir que dans les entreprises concernées par ce type de formalisation naissante de l'appréciation, aucun bouleversement culturel profond n'est constaté. Il ressort que l'organisation attend de son cadre davantage de contribution aux résultats et à la performance. Cette attente croissante qui se matérialise parfois de façon contractuelle peut susciter des craintes de la part de certains cadres (stress, sanctions plus sévères, remise en cause de la confiance). Cependant, l'enquête révèle une satisfaction générale. Il semble que les cadres, même s'ils sont plus critiques dans certains cas, sont

curieux vis à vis des nouveaux outils instaurés. En dépit d'une relation d'emploi qui semble se formaliser davantage, il y a un souci de préserver des échanges relationnels forts.

Illustrons ce niveau de formalisation avec le cas Startup.

2.2 Startup : un exemple d'apprentissage et de structuration progressive de la relation d'emploi

Présentation de Startup

Startup est une société anonyme, au capital social de 300 000 € créée en 1997. Depuis cette date, l'entreprise n'a cessé de s'accroître en effectif et en chiffres d'affaires. En septembre 2002 l'effectif était de 95 personnes, et le chiffre d'affaires de plus de 9 millions d'euros.

Startup est répartie en sept agences, dont quatre situées en France (Lyon, Grenoble, Toulouse et Paris) et trois à l'étranger (Suisse, Amérique du Nord-Canada, et Italie). Il y a un responsable dans chaque agence. Le domaine d'activité de Startup est l'ingénierie numérique dans l'industrie. Plus précisément, son objectif est d'optimiser les processus de développement des produits et services dans le domaine de l'ingénierie. Les clients de Startup sont de grosses entreprises du secteur industriel telles que Schneider Electric, Alstom, Michelin.

Le personnel de Startup est composé uniquement de cadres possédant des expertises et compétences spécifiques, avec un niveau moyen d'études bac+4/5. Les différents métiers de l'entreprise sont : des administratifs et managers (direction, comptabilité…) ; des consultants (seniors et juniors) ; des commerciaux (appelés ingénieurs d'affaires) ; des experts techniques et des ingénieurs d'études, des ingénieurs de développement. La moyenne d'âge de Startup est de 32-33 ans. Les femmes représentent 19% du personnel.

Depuis avril 2002, un avenant au contrat de travail des consultants a été rajouté, concernant la mise en place d'une part variable sur la rémunération à hauteur de 15%. Tous les nouveaux contrats consultants sont désormais réalisés sous cette forme là. La rémunération est composée d'une part fixe et d'une part variable, l'objectif étant d'augmenter progressivement la partie variable liée à des résultats de performance. Les augmentations de

salaires sont individuelles. La rémunération est basée sur des indices relatifs à la grille de classification de la convention collective des sociétés de services.

Nous allons maintenant nous intéresser plus spécifiquement à l'appréciation du personnel.

L'appréciation du personnel (Voir Annexe 6 p.387, support d'appréciation)[72]

L'appréciation porte sur plusieurs éléments qui sont les suivants:

- Une évaluation générale de la « maîtrise du poste » et de la « performance annuelle »
    - La maîtrise du poste et des compétences associées comporte un rappel de la mission, une évaluation de la maîtrise du poste, une évaluation des compétences clés pour tenir le poste.
    - L'évaluation de la performance englobe un rappel des objectifs et une évaluation des résultats obtenus[73]. Les collaborateurs sont évalués sur des aptitudes clés correspondant à leurs objectifs telles que « *Etre exigeant et avoir le souci des résultats à atteindre* », « *Convaincre et faire adhére*r », « *Motiver ses collaborateurs* », « *Coopérer et travailler dans l'intérêt collectif* », « *Penser et agir au service du client* ».
- Le développement professionnel contient trois parties : une analysant les progrès réalisés par l'individu, une autre relative à l'orientation professionnelle à court terme et long terme, et enfin une concernant les objectifs de performance (déclinés selon le principe SMART[74]) et les compétences à développer pour l'année à venir.
- La formation englobe un bilan des formations suivies pendant l'année et les actions de formation pour l'année à venir.

L'outil d'appréciation a été introduit en 1999, peu à peu il a évolué, s'est structuré autour d'une volonté forte de se focaliser davantage sur la performance, et de sortir de l'aspect négociation salariale. A l'origine, une partie de l'entretien annuel était une discussion sur le montant de l'augmentation, avec un cadre dans le support réservé à cet effet. Ces changements sont aussi concomitants à la mise en place d'une politique d'individualisation de la rémunération, orientée sur la définition d'objectifs de performance.

[72] Le support d'appréciation faisant 15 pages, nous avons choisi de présenter qu'un extrait.
[73] L'évaluation des résultats repose sur une échelle comportant cinq niveaux : objectifs non atteints, objectifs partiellement atteints, objectifs globalement atteints, au-delà des résultats attendus, et résultats exceptionnels.
[74] Spécifiques, Mesurables, Adaptés, Réalistes et limités dans le Temps

Après avoir fait une description de l'entreprise, en particulier du processus d'appréciation, nous allons maintenant analyser la façon dont se déroule l'appréciation dans la pratique.

L'appréciation : une utilité reconnue mais des procédures critiquées

L'intérêt de l'appréciation est reconnu dans la mesure où c'est un moment d'échange, qui permet d'avoir un retour sur son travail, sur soi, et également de connaître les projets et les aspirations de chacun : *« Ce qui me plait c'est de pouvoir dire mes souhaits mais aussi d'avoir un retour sur moi »* (Homme, 25-34, Etudes)

Toutefois, la façon dont est réalisé cet entretien ainsi que les indicateurs de mesure de la performance et des comportements sont critiqués. *« Lors de cet entretien il n'y avait pas d'enjeu énorme car ce n'était pas lié aux augmentations* » (Homme, 35-44, Conseil)
« A Startup, ce qui manque c'est…Il y a des appréciations générales, mais après il n'y a pas de chiffres. Pour moi les indicateurs, ils existent mais il faut qu'ils soient utilisés » (Homme, 25-34, Etudes).

Par ailleurs, certains interviewés disent avoir ressenti une dégradation dans le processus d'appréciation : il y a un manque de temps pour faire passer les entretiens, ce qui rend l'exploitation difficile : *« Ca s'est dégradé, on se rend compte que les entretiens individuels, les gens qui les font passer n'ont pas le temps, ça veut dire qu'il faut forcer un peu la personne pour faire passer l'entretien, donc il faut faire vite. »* (Homme, 25-34, Etudes). Ceci conduit à percevoir une absence d'enjeu réel de l'entretien. : *« Il y a des choses qui sont possibles dans la volonté, derrière dans la réalisation c'est une autre histoire »* (Homme, 35-44, Conseil)

Si l'ensemble des personnes interrogées s'accorde sur l'utilité de l'appréciation, certaines font néanmoins remarquer les décalages existants entre les discours et la pratique. Intéressons-nous maintenant au support de l'appréciation.

Le support : un fil conducteur qui présente quelques faiblesses

Le support de l'appréciation a évolué. Il sert à nourrir la discussion, il permet de conduire et de diriger l'entretien : *« Normalement une fiche pour moi ça vient en support pour alimenter la conversation »* (Homme, 35-44, Administration générale). En revanche, le

format est critiqué sur sa longueur et son caractère parfois répétitif. De plus, certaines parties du support peuvent porter à confusion et manquer de clarté : *« La fiche, je la trouve un peu compliquée. Elle est répétitive »* (Homme, 35-44, Administration générale).
« …le problème est qu'il n'y a pas de distinction entre poste et performance, où est la nuance ? » (Homme, 35-44, Conseil)

Des interviewés soulignent que le support est le même pour tous, alors que, pour certaines fonctions, il semble inadapté et ne correspond pas forcément à la réalité du travail : *« C'est intéressant sauf que peut être davantage adapté à l'ensemble du personnel qu'au service administratif »* (Femme, 35-44, Administration générale).

En outre, le décalage entre ce qui est dit oralement, et ce qui est réellement écrit, a été mis en évidence. En effet, lorsque l'écrit ne reflète pas ce qui a été dit à l'oral, cela peut conduire à des interprétations différentes, voire parfois en défaveur du collaborateur : *« Il y a le support et d'un autre côté il y a l'entretien. Moi, je me suis rendu compte que le support ça donne les grandes lignes de l'entretien, mais écrire quelque chose et le dire c'est pas du tout pareil. Et ce qu'il va rester, c'est l'écrit et généralement il est moins bien écrit que ce que l'on a pu expliquer. »* (Homme, 25-34, Etudes).

En dépit de l'intérêt reconnu d'avoir un fil conducteur pour réaliser l'entretien, les interviewés critiquent le support d'appréciation car il comporte différents objectifs rendant parfois son exploitation et son utilisation malaisées. Voyons de façon plus spécifique la question des objectifs.

Les objectifs : une mission connue mais une formalisation difficile

Au moment où ont été réalisés les entretiens, Startup a traversé une phase d'évolution et de croissance avec une stratégie limitée à court et moyen terme. Il y a donc eu un problème de visibilité sur les objectifs, un manque de clarté a été ressenti par tous.

Les individus savent ce qu'ils ont à faire, mais il n'y a aucune formalisation des objectifs : *« Déjà il y a un bémol, on ne sait même pas quels sont les objectifs : ils ne sont pas clairs au niveau de la société, donc après quand on parle d'objectifs individuels, parfois on a du mal à adhérer »* (Homme, 25-34, Etudes)
« Ca manque un peu de structure quand-même. Il faudrait un accord sur des critères de disponibilité, de mobilité, de chiffres d'affaires…Il faut quand-même une partie un peu structurée, plus figée, plus formalisée » (Homme, 35-44, Conseil)

Cependant, malgré un manque de clarté et de visibilité sur la définition des objectifs, les cadres ont répondu savoir quels étaient leurs objectifs, leur mission. Ils en sont plutôt satisfaits : *« En termes de négociation c'est vrai que depuis que je suis à Startup, j'ai réussi à faire ce que j'avais envie de faire. J'ai pas eu grand chose à redire sur les objectifs. (…) On m'a laissé le choix, et de ce côté là je suis satisfait. »* (Homme, 25-34, Etudes)

La formalisation des objectifs n'est pas ressentie comme étant toujours nécessaire, dès lors qu'une relation de confiance forte avec le supérieur hiérarchique existe : *« Mais faut dire que j'ai quand-même beaucoup de chance par rapport à mon hiérarchique, je lui fais entière confiance et je sais qu'il n'y a pas besoin de noter ce qu'il dit, il tiendra sa parole…Il partirait demain, je pense que j'agirais différemment »* (Femme, 35-44, Administration générale).

Ainsi, il apparaît que les objectifs ne sont pas toujours clairement formalisés mais la mission est connue, et les collaborateurs savent ce qu'ils doivent faire. Une reconnaissance vers davantage de clarté, de structuration est quand-même souhaitée par la majorité des interviewés. Au-delà de la formalisation, la relation d'emploi est aussi et surtout caractérisée par la confiance.

Relation d'emploi : un manque de structuration compensé par un aspect relationnel important

D'après les personnes interrogées, il apparaît un manque d'informations sur l'utilisation de certains outils : *« Par rapport à l'outil, le but est de savoir ce qu'il va en être fait, donc tant qu'on ne discute pas comment l'outil va être utilisé, c'est là dessus que ça ne va plus. »* (Homme, 25-34, Etudes).

Cependant, les outils ne sont pas les seuls éléments constitutifs de la relation d'emploi. En effet, l'aspect relationnel a un impact très fort, et peut permettre de rééquilibrer la relation d'emploi si l'outil vient à manquer ou s'il n'est pas utilisé comme prévu initialement : *« A Startup, ça se passe beaucoup en relationnel, on est en contact, mais pas forcément avec les outils. Il y a un décalage entre ce qui se passe dans la réalité et les outils qui sont utilisés »* (Homme, 35-44, Conseil)

Pour tous les interviewés, il y a deux aspects très importants de la relation d'emploi qui ressortent : l'aspect relationnel et la confiance. Beaucoup de choses se disent oralement sans qu'il y ait besoin de formaliser. Deux raisons peuvent expliquer cela :

- nous avons rencontré des personnes qui sont à l'origine de la création de l'entreprise, elles sont donc proches de la direction et gardent des relations privilégiées;
- d'autres ont tout simplement une relation de confiance très forte avec leur responsable hiérarchique.

« Il y a un aspect très important, c'est la confiance que l'on a dans la relation avec les dirigeants » (Homme, 35-44, Conseil).
« Avec mon responsable c'est vrai qu'on a toujours des contacts privilégiés et aussi avec X car on a vécu l'aventure ensemble » (Homme, 35-44, Administration générale).

Toutes les personnes interrogées sont satisfaites des conditions de travail et de la nature du travail : diversité et richesse des missions, intérêt intellectuel élevé : *« On est sur des métiers où on se fait plaisir, ce qui est intéressant et stimulant c'est d'avoir des problématiques où intellectuellement c'est riche »* (Homme, 35-44, Conseil)

Par ailleurs, certains mettent en évidence que Startup a une culture de PME comportant une dimension très humaine : « *Startup c'est une boite qui a un côté humain où il y a une prise en compte des desiderata des gens. Chez Startup il y a une certaine souplesse, on a une mentalité de PME, une manière de fonctionner PME. Notre produit c'est de la matière grise* » (Homme, 35-44, Conseil)

Pourtant, une dégradation des relations a été constatée au cours des dernières années. Startup s'est agrandie et est devenue, selon certains répondants, plus impersonnelle. Une distance géographique s'est mise en place suite au déménagement du siège social de Startup, où des solidarités locales semblent s'être formées : *«… on a vu la séparation, ce n'est plus le même monde. Moi je pense qu'on a perdu en relationnel avec X directement. Et parfois quand X passe là, on ne le voit pas. Il y a eu une distance qui s'est créée »* (Homme, 25-34, Etudes).

Des difficultés conjoncturelles ont ralenti certes le processus de structuration des ressources humaines, mais la plupart des cadres se disent motivés et satisfaits de leur travail et des relations dans l'entreprise malgré une légère dégradation. Le DRH a procédé à une

enquête auprès des salariés afin d'évaluer les principaux facteurs de motivation. Les cinq premiers sont les suivants :

- les contacts et relations humaines,
- le contenu du travail et l'intérêt des missions,
- la possibilité de prendre des responsabilités,
- l'épanouissement personnel,
- l'animation d'équipe et la gestion de projet.

La rémunération arrive seulement en septième position. Approfondissons ce lien contribution-rétribution.

Le lien contribution-rétribution : une satisfaction générale mais un manque de justification certain

Au regard de la conjoncture, en 2002 il y a eu très peu de visibilité sur la rétribution, et les augmentations ont été décidées à l'avance, bien avant les entretiens. Concrètement, elles ont été distribuées, mais pas pour toutes les catégories de fonctions. Pour une partie des répondants, les entretiens n'ont eu aucun impact en termes de sanctions-récompenses, d'ailleurs certains n'ont pas passé leur évaluation en 2002 : *« Pour faire le bilan ok, mais la sanction financière elle était déjà décidée*. » (Homme, 35-44, Administration générale)

Quelques personnes estiment que le lien contribution-rétribution manque de clarté, et de justification ; la définition des critères de performance, qui donnent droit à une récompense, est floue : *« Mon responsable pouvait difficilement faire un entretien et définir des objectifs avec moi puisque lui-même n'avait pas de vision claire sur les indicateurs qui derrière pouvaient amener à rétribution »* (Homme, 35-44, Administration générale)

Les individus rencontrés ne sont pas opposés à un système de rétribution basé sur la performance, mais il faut que cela soit justifié de façon précise, avec des critères clairs et transparents : *« Moi j'adhère au principe de dire que la performance agit sur le salaire. Comment s'est défini ? Ca ne l'est pas. La performance doit être récompensée. Les critères de performance doivent être mieux définis en fonction des individus, car tout le monde n'est pas sur le même pied d'égalité concernant la performance. »* (Homme, 25-34, Etudes).

Certains interviewés ont également souligné le manque de reconnaissance du travail. La plupart du temps, ce sont les points négatifs qui sont abordés : *« A mon avis, rares sont les responsables hiérarchiques qui vont arriver en disant : tu as fait un travail extraordinaire »* (Femme, 35-44, Administration générale). En dépit d'un manque de clarté et de visibilité dans la définition de la rétribution, il apparaît que les individus sont, dans l'ensemble, plutôt satisfaits de leur rémunération, mais que ce n'est pas le premier critère de motivation. Par ailleurs, ils estiment que leur rémunération est très correcte : « *Donc dans la relation contribution-rétribution, en clair, si j'attachais de l'importance à la rétribution je serais en train de ronchonner tout le temps* » (Homme, 35-44, Conseil).

Après avoir examiné des entreprises caractérisées par une formalisation naissante en cours de structuration, intéressons-nous à celles concernées par une formalisation ancrée.

3 Une formalisation ancrée (Natche, Coba, Pharme, Déma, Disga, Disroc, Crédimo, Conseil, Info)

3.1 Les caractéristiques de la formalisation ancrée

Les cas où la formalisation est ancrée concernent de grandes entreprises appartenant à différents secteurs, dont certains sont très concurrentiels (distribution, conseil, informatique…). Parmi les neuf cas : quatre entreprises sont d'origine anglo-saxonne ; trois sont de nationalité française ; une est d'origine helvético-suédoise et une est de nationalité allemande.

Il s'agit d'entreprises caractérisées par une formalisation qui existe depuis longtemps, et qui est ancrée dans les valeurs de l'entreprise. Certaines ont fait évoluer leurs pratiques et leurs outils, voire ont introduit davantage de formalisation, sans que cela ne provoque de bouleversement culturel profond.

Voyons quels sont les arguments en faveur de la formalisation dans le tableau ci-après (Tableau 33).

Tableau 33 : Aspects positifs

Arguments en faveur de la formalisation	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Les objectifs fixés paraissent clairs	« *Tout le monde travaille par objectifs : des opérationnels aux cadres. Actuellement, on travaille sur ce système pour le rendre plus précis, plus objectif. Ce principe SMART, c'est décliné partout dans le groupe. Et tous les objectifs sont mis en place de cette façon là, en fonction de cette charte.* » (Homme, 25-34, RH, Natche) « *Cet objectif si on l'a choisi, c'est qu'il était clair, précis donc il faut pas le remettre en cause.* » (Homme, 25-34, production, Déma)	**7**
Le lien contribution-rétribution semble connu	« *Dans la pratique, c'est un document revu il y a 6 mois. Chez Info, il y a toujours eu un processus d'évaluation puisqu'il y a toujours eu un système de rémunération basé sur la performance. On n'a jamais été basé sur l'ancienneté ou sur un quelconque autre critère, en ce qui concerne la rémunération. Et depuis toujours il y a une évaluation de la performance annuelle.* » (Femme, 45 et plus, Projet, Info) « *A Disga, l'évaluation positive se matérialise par un complément de rémunération, éventuellement la possibilité de pouvoir faire carrière dans l'entreprise. Donc, les principales récompenses sont les primes*. » (Femme, 25-34, Vente, Disga)	**5**

Les termes de la relation d'emploi semblent être dans l'ensemble clairs, les cadres savent ce que l'entreprise attend d'eux et ils sont informés sur les modalités de sanctions-récompenses. Les pratiques sont globalement connues et acceptées. Malgré cette apparente clarté dans la fixation des objectifs et le lien contribution-rétribution, certains problèmes sont soulignés par les répondants. Le tableau suivant (Tableau 34) présente les principales critiques émises par les cadres interrogés.

Tableau 34 : Aspects négatifs

Problèmes soulevés par les répondants	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Au delà des sanctions directes, il peut y avoir des sanctions indirectes sur les augmentations, la carrière	« *La finalisation des objectifs est de donner des primes, le but de l'entretien annuel est de donner une prime. Implicitement, il y a des augmentations individuelles de rémunération qui sont données par le responsable hiérarchique qui va évaluer ces augmentations de façon qualitative.* » (Homme, 35-44, Etudes, Coba) « *En cas de contrôle négatif, il faut dans un 1er temps « garder les troupes motivées ». Il faut encourager en cas de performance médiocre. Il y a des plans de réajustement, de redressement. Par contre, si l'habitude de la performance médiocre s'installe, il y a alors une pression sur le collaborateur. Certains cas peuvent aboutir à du harcèlement moral.* » (Femme, 25-34, Vente, Disga)	**4**
Subjectivité de l'appréciation, variable selon les personnes	« *Tout le monde est convaincu que les augmentations générales ne sont pas vraiment faites sur la base des synthèses et évaluations, c'est sur la tête de chaque personne.* » (Femme, 25-34, Etudes, Conseil) « *Implicitement si l'évaluateur a une mauvaise perception de l'individu, ça se traduit par pas d'augmentations, pas de responsabilités* » (Homme, 35-44, Etudes, Coba)	**3**
Rituel, risque de banalisation des pratiques	« *L'entretien d'évaluation c'est le grand rituel une fois par an parce que c'est une étape importante, on essaie de le faire dans un moment de calme. On prend vraiment le temps de discuter.* » (Homme, 35-44, Qualité, Déma)	**2**
Quid des résultats de l'appréciation et de leur impact sur les décisions de gestion	« *Pour moi l'évaluation, ça devrait pouvoir servir à modifier le poste, à le faire évoluer. C'est-à-dire que j'essaie de retranscrire des idées dans mon poste, j'aimerais qu'en accord avec mon supérieur, il y ait une évolution dans ce poste là. Mais peu d'importance et d'attention est accordée à ceci, on en parle parce qu'il faut en parler. Les souhaits ne sont pas pris en compte* » (Femme, 35-44, Qualité, Pharme)	**2**
Décalages entre les discours annoncés et les pratiques réelles	« *Il y a des feed-back 360° non formalisés. Il serait bien de les formaliser afin d'avoir une vue d'ensemble officielle. Il faut rendre ces croisements d'informations visibles et donc cela les rendrait plus objectives car les informations qui circulent ne sont pas exploitables.* » (Femme, 35-44, RH, Disroc)	**2**

Ainsi, les principaux problèmes évoqués concernent l'existence de sanctions indirectes et l'accroissement de la contractualisation. Même si les objectifs semblent transparents, leur précision est renforcée (des indicateurs de mesure plus nombreux, plus concis ; une déclinaison des objectifs accentuée allant parfois jusqu'à une contractualisation du type avenant, clause).

Par ailleurs, en dépit d'une clarté apparente du lien contribution-rétribution, l'existence de sanctions indirectes, notamment sur la carrière et les augmentations individuelles, est soulevée. Certaines sanctions paraissent ne pas être fondées sur des éléments explicites et visibles. Ceci souligne le problème de la subjectivité dans l'appréciation de la part de certains responsables, même si un autre discours est affiché. La relation d'emploi

semble être sous tension dans la mesure où, sous une vraisemblable objectivité et clarté des termes, se cache en réalité une certaine forme de subjectivité.

Voyons maintenant dans le tableau ci-dessous (Tableau 35) les arguments précisant le rôle du cadre dans ces cas de formalisation.

Tableau 35 : Rôle du cadre

Arguments mettant en évidence le rôle du cadre	Verbatim	Nombre de sites où l'item a été utilisé
Le cadre doit donner l'exemple auprès de ses collaborateurs concernant l'appréciation et le suivi des objectifs	**«** *Je suis convaincue qu'il y a un manque de soutien et d'exigence de la part des associés. Car c'est à eux de montrer l'exemple, c'est même eux qui disent « Ah j'ai pas le temps... ».* » (Femme, 25-34, Etudes, Conseil) « *Lors de l'appréciation je parle avec mes collaborateurs, j'échange, je les écoute. C'est un lieu de discussion, ils me donnent des idées que je note, et j'essaie de les mettre en forme, de les arranger, pour après leur redonner. Cela leur donne l'impression que l'appréciation ça sert à quelque chose. Ce n'est pas toujours facile mais j'essaie de le faire. Mon supérieur lui, ne le fait pas*. » (Femme, 35-44, Qualité, Pharme)	**5**
Le cadre doit être impliqué, motivé et adhérer aux valeurs de l'entreprise	« *Quand on rentre dans la société on a ce qu'on appelle un profil de fonction, c'est la charte Déma on est jugé dessus. Vous êtes embauché là-dessus. C'est clair si vous ne rentrez pas dedans, vous ne serez pas embauché*. » (Homme, 25-34, production, Déma)	**4**
Le cadre doit savoir motiver et impliquer ses collaborateurs à la réussite de l'entreprise	« *De plus en plus, il y a une fonte sur les objectifs économiques, mais en même temps, et c'est un paradoxe, on veut des équipes développées, impliquées et motivées. Le problème est de savoir comment on s'y prend pour motiver les personnes*. » (Femme, 25-34, Vente, Disga)	**3**
Le cadre doit faire preuve de franchise vis à vis de ses collaborateurs	« *La pratique d'évaluation est nécessaire, mais ce n'est pas le moment pour discuter des promotions. Je me concentre sur les évolutions fonctionnelles des collaborateurs. De même, j'écoute le projet professionnel des gens, et je leur donne mon avis, mon sentiment. La transparence, c'est ma règle. Dans un entretien chacun doit y mettre du sien. S'il y a des choses désagréables à dire, je les dis, c'est de la franchise*. » (Homme, 35-44, Vente, Crédimo)	**2**

Il apparaît que le rôle du cadre dans l'implication et la motivation de ses collaborateurs est important. En effet, il doit tout d'abord adhérer aux valeurs de l'entreprise qui sont généralement très fortes et à la culture d'entreprise afin d'en être le représentant auprès des clients et des collaborateurs. Il doit adhérer aux messages transmis par son entreprise afin de les retransmettre correctement aux membres de son équipe. Le cadre est ainsi le porte-parole privilégié des valeurs de l'entreprise aussi bien en interne (collaborateurs) qu'en externe (clients, fournisseurs).

Cet ensemble de cas est caractérisé par un degré de formalisation élevée, les pratiques sont connues et paraissent acceptées par les individus. Les termes de la relation d'emploi sont relativement clairs. Toutefois, des décalages sont perçus entre le discours et les pratiques, notamment dans les entreprises très concurrentielles comme Conseil. Ainsi, un paradoxe apparaît dans la relation d'emploi entre un discours qui se veut objectif et sans ambiguïté et des pratiques révélant une part de subjectivité parfois importante. Mais les cadres ne sont pas surpris de leurs conditions de travail, ils savent qu'ils doivent travailler beaucoup.

De plus, la plupart de ces entreprises sont sur des secteurs assez concurrentiels où les attentes en termes d'engagement et d'implication sont très fortes. Parallèlement, il est attendu que le cadre adhère aux valeurs de l'entreprise afin de les retransmettre auprès de ses collaborateurs. Le rôle du cadre est principalement d'aider le collaborateur dans la réussite globale de l'entreprise. Il apparaît que l'attention portée par le cadre aux outils de management (fixation des objectifs, appréciation des résultats et de la performance, réunions régulières avec les collaborateurs etc.) a un impact positif sur le ressenti et le vécu du collaborateur.

Par ailleurs, des différences entre jeunes cadres et cadres plus anciens sont soulignées dans quatre cas. D'un côté des jeunes cadres qui ne veulent pas forcément tout donner pour leur entreprise car ils pensent que l'entreprise ne leur donnera pas tout en échange, donc ils semblent plus nomades et plus volages. De l'autre, des cadres plus âgés qui sont très attachés à la culture de leur entreprise : « *La nouvelle génération à plus envie de respect quant à l'équilibre travail-vie personnelle. L'autonomie est aussi plus grande vis à vis de l'entreprise, ils se disent : l'entreprise ne me donnera pas tout donc moi non plus. Après il y a une population de directeurs dont beaucoup ont entre 40 et 50 ans (…). Ils sont en pleine forme et ont envie de donner plus. Ils sont plus attachés à la culture d'entreprise.* » (Cadre RH, Disroc). La population des jeunes cadres semble également être exigeante dans ce qu'elle va pouvoir retirer de son investissement : « *les nouvelles recrues sont plus exigeantes en termes d'opportunité de carrière, savoir si elles auront des possibilités de partir à l'étranger, savoir avec qui elles vont travailler*. » (Femme, 25-34, Etudes, Conseil).
« *Les jeunes sont plus en train de faire leur marché, les seniors moins. Dans les facteurs qui attirent les jeunes : avantages du comité d'entreprise, les parts variables, les 35 heures*. » (Homme, 45 et plus, RH, Crédimo).

Ainsi, dans les entreprises où la formalisation est ancrée, il ressort globalement une relation d'emploi plutôt bien acceptée où les conditions de travail sont connues, même si l'entreprise est parfois très exigeante en termes de performance, de résultats à atteindre et d'implication. Toutefois, certaines difficultés et tensions sont mises en évidence. En effet, la subjectivité dans l'appréciation et le décalage entre les discours et la pratique sont soulignés. De même, en dépit de procédures claires, les enjeux réels de l'appréciation font parfois défaut, ce qui conduit à un risque de ritualisation.

Nous allons illustrer cette formalisation avec le cas Déma.

3.2 Déma, les tensions sous-jacentes à une formalisation intégrée

Présentation de l'entreprise

Déma est une grande entreprise française de l'industrie automobile créée en 1923 et implantée dans le monde entier : Allemagne, Corée, Chine, Etats-Unis, Brésil, Mexique, Turquie…. Ce n'est qu'en 1980 que la société anonyme adopte son nom définitif. L'effectif mondial est d'environ 75 000 personnes. Le métier de l'entreprise est la conception, la fabrication et la vente de composants, de systèmes intégrés pour les automobiles et les poids lourds. Le secteur est donc fortement concurrentiel. Le groupe fait son entrée en bourse au CAC 40 en 1997. En 2003, le chiffre d'affaires est à peu près de 10 milliards d'euros. Les principaux clients du groupe sont PSA, Volkswagen, Renault-Nissan, Daimler Chrysler, Ford BMW.

La culture d'entreprise est très forte. Les orientations stratégiques du groupe reposent sur quatre axes : la qualité totale ; une présence mondiale forte ; une technologie avancée et des coûts très compétitifs. Les salariés de Déma doivent ainsi se reconnaître et partager les valeurs de l'entreprise.

Par ailleurs, Déma est une entreprise très outillée, il existe de nombreux dispositifs pour le recrutement et la gestion de carrière. Un parcours d'intégration est mis en place pour tout nouveau recruté lui permettant de se former à la culture et aux méthodes du groupe. Il y a des entretiens annuels d'évaluation, des entretiens de carrière, des programmes de formation …

Le site de production visité est spécialisé dans les systèmes électriques (alternateurs, démarreurs). L'effectif du site est d'environ 1000 personnes.

Le site est divisé en deux unités :

- une partie production (usine) regroupant environ 750 personnes
- une partie structure (pôle ressources humaines, les finances, le service qualité et achat, la recherche et développement, les projets) : environ 250 personnes

Dans chaque unité il y a un responsable des ressources humaines.

Nous allons maintenant décrire le processus d'appréciation.

L'appréciation du personnel (Voir Annexe 6 p.395, support d'appréciation)

Au sein de Déma, il existe un entretien d'évaluation dont la fréquence est annuelle. Cet entretien est destiné à l'ensemble du personnel : des cadres aux agents. Il a lieu en fin d'année pour les cadres, et en début d'année pour les employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM) et le reste des agents.

Cet entretien existe sous cette forme là depuis plus de 10 ans. Les entretiens cadres ont lieu tous les ans de façon systématique, pour les ETAM la réalisation est également régulière. Par contre, pour les agents et opérateurs il n'y avait pratiquement rien jusqu'en 2001, date à laquelle la convention collective de la métallurgie a été renégociée et a intégré le principe d'un entretien individuel obligatoire pour tout le monde, « *au delà d'un outil de motivation c'est devenu une obligation légale* » (Femme, 35-44, RH Usine).

Lors de l'entretien annuel d'évaluation plusieurs éléments sont abordés :

- L'évaluation de la performance de l'année écoulée avec un rappel de la mission, une évaluation de la performance sur les objectifs fixés l'année d'avant ; et une évaluation générale est alors donnée selon 3 niveaux :
  - Performance supérieure aux attentes
  - Performance satisfaisante
  - Performance insuffisante
- La fixation des objectifs de l'année à venir où sont précisés les indicateurs de mesure et les délais
- La fixation des moyens pour réaliser les objectifs
- La formation
- Les aspirations professionnelles

- L'évaluation du profil Déma est déclinée en valeurs et aptitudes telles que la créativité, la réactivité, la rigueur[75]…. Il s'agit d'évaluer l'adéquation de la personne par rapport aux critères de Déma, et de mesurer l'engagement, l'adhésion.

L'entretien se termine par une évaluation générale s'effectuant sur 3 niveaux : supérieure aux exigences, conforme aux exigences, et inférieure aux exigences.

Il y a deux supports : un pour les agents, et un pour les cadres et ETAM (qui est le support groupe, français-anglais, utilisé partout dans le monde). Le formulaire d'appréciation, comportant un guide, est préalablement remis au collaborateur pour qu'il puisse s'auto-évaluer et préparer l'entretien avant la rencontre avec le responsable hiérarchique.

Par ailleurs, pour les cadres membres d'une équipe projet, le responsable de projet peut participer à l'entretien mais il n'y a aucune obligation. En revanche, le responsable hiérarchique doit consulter le responsable projet avant l'entretien et celui-ci doit remplir une feuille d'appréciation pour chaque membre de l'équipe.

A la fin de l'entretien, le formulaire est co-signé par le collaborateur et le N+1, une copie est remise au collaborateur. Ensuite, ce formulaire est envoyé au N+2 afin qu'il procède à une vérification et qu'il signe. Puis, il est envoyé, s'il y a lieu, au responsable de projet pour examen et signature. Enfin, il est remis au service RH par le responsable hiérarchique direct. En cas de problème, un recours auprès du service RH est possible.

Intéressons-nous à présent aux résultats de l'enquête terrain.

Des pratiques d'appréciation ancrées mais parfois banalisées

Les pratiques d'appréciation du personnel existent depuis longtemps, elles sont formalisées. De nombreux outils de pilotage viennent compléter ces pratiques : « *Déma a des systèmes de pilotage très très précis. Ca peut-être des réunions quotidiennes, tous les matins on a ce qu'on appelle « la réunion de 5 minutes » qui correspond à une prise de poste, où l'on va donner les objectifs de la journée. Il y a des réunions hebdomadaires pour certains services. On a des comités de direction spécifiques.* » (Femme, 35-44, RH Structure)

Les pratiques sont intégrées à la culture d'entreprise et semblent acceptées par les individus. Les attentes du groupe envers l'ensemble des collaborateurs sont très fortes,

[75] Voir le support d'appréciation, Annexe 6, p. 399.

notamment en raison d'une position sur un marché très concurrentiel : « *Déma est un groupe très structuré, très formateur, on a beaucoup d'outils on les utilise. Déma contribue beaucoup à la formation des gens. On demande beaucoup aux gens parce que nos clients nous demandent beaucoup. On est sur un marché hyper concurrentiel.* » (Femme, 35-44, RH Usine)

Toutefois, cette formalisation et cet ancrage important semblent entraîner un phénomène de ritualisation de l'appréciation : « *Cet entretien individuel c'est le grand rituel une fois par an, ce n'est pas un élément clé, car ça ne déclenche pas grand chose* » (Homme, 35-44, Qualité)

Il apparaît que les cadres n'ont pas d'attentes particulières par rapport à l'entretien d'évaluation d'autant qu'il n'est pas perçu comme un déclencheur de décisions importantes. En revanche, les personnes interrogées s'accordent pour dire que cet entretien est un moment de dialogue et d'échange entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur : « *Le rôle de l'évaluation est de permettre en un temps et un lieu de favoriser un échange entre un collaborateur et son hiérarchique. Il y a une formalisation en un temps, et un lieu précis d'un échange. C'est avant tout un lieu d'échange d'informations descendantes et remontantes*. » (Femme, 25-34, RH Structure).

« *L'entretien individuel c'est un moment pour souffler, mais ce n'est pas un élément clé car ça ne déclenche pas grand chose* » (Homme, 35-44, Qualité).

Les pratiques d'appréciation sont, pour les cadres, régulières et connues. Si l'aspect relationnel de l'entretien est mis en avant, son impact sur des prises de décisions concrètes de gestion est par contre limité. L'entretien d'appréciation, dénué d'enjeux réels, est alors perçu comme un rituel qui se reproduit chaque année.

L'appréciation est donc une pratique qui ne provoque aucun étonnement quant à sa mise en œuvre et son déroulement. Toutefois, certaines tensions sont perceptibles, notamment au sujet du lien contribution-rétribution.

La relation contribution-rétribution : décalage entre discours et pratiques réelles

Le principe concernant les augmentations est de rétribuer en fonction du mérite. Et globalement, les termes de la relation contribution-rétribution semblent perçus clairement par les cadres : « *Les cadres ont uniquement des augmentations individuelles, on a une enveloppe de 5%, on va prendre la masse salariale des cadres, on calcule 5% et cette enveloppe on la*

distribue comme on veut. Si on a envie de donner 50% à quelqu'un et 0 aux autres, on le fait. » (Femme, 35-44, RH Usine)

Cependant, certaines personnes interviewées n'hésitent pas à souligner l'existence d'une certaine subjectivité dans l'attribution des augmentations individuelles.

« *Sur la part d'augmentation générale il n'y a pas de surprise, car elle est acquise. Il y a plutôt des surprises sur la part de l'individuelle, car ça c'est subjectif. J'ai eu des augmentations individuelles que je n'ai pas toujours comprises.* » (Homme, 25-34, Production)

Le discours et la volonté de l'entreprise sont de déconnecter appréciation et négociation salariale. Pourtant, dans la pratique, les cadres avouent que leurs collaborateurs sont en attente forte à ce niveau : « *Nous avons souhaité déconnecter ce processus d'évaluation du processus de reconnaissance financière. C'est-à-dire que dans l'entretien annuel, on ne parle pas d'argent. Je pense que c'est une faiblesse du système. Il n'y a pas vraiment d'instance où le collaborateur va pouvoir écrire ses attentes. Ce qui est vrai, c'est que pendant l'entretien individuel en général, ils en parlent*. » (Femme, 35-44, RH Usine)

« *On va parler du salaire mais on ne négocie pas. L'entretien individuel pour mes collaborateurs, c'est lié obligatoirement à une augmentation. Le lien est direct. Et pour eux c'est : j'ai fait ça alors tu me dois ça. Dans la réalité, ce n'est pas toujours ça, après il faut justifier et là ça devient plus dur*. » (Homme, 25-34, Production)

Il apparaît que les responsables RH et les cadres interrogés sont conscients des limites liées au principe de déconnexion entre l'appréciation et la rémunération. D'un côté, il existe des décalages entre le discours véhiculé par la direction, et les pratiques des cadres et collaborateurs. De l'autre, le rôle sous tension du cadre vis à vis de ses collaborateurs est mis en exergue par nos répondants, qui entrevoient les difficultés de devoir se justifier sur la question des augmentations. Cette situation peut engendrer des perceptions d'injustice de la part de certains collaborateurs.

Ainsi, le cadre semble devoir jongler entre les finalités de l'appréciation déterminées par la direction (c'est-à-dire une visée de dialogue autour d'un bilan sur les objectifs, la performance, et un principe de déconnexion avec la rémunération), et celles perçues par les collaborateurs, à savoir une appréciation plutôt en lien avec la rémunération.

Le rôle intermédiaire du cadre entre la direction et les collaborateurs est ici constaté.

Le cadre : un rôle de courroie de transmission de la stratégie

Le cadre, contribuant à la réussite de l'entreprise, est considéré comme un acteur clé de l'entreprise. Il est attendu qu'il soit proactif et générateur de solutions : « *Chez Déma, il ne faut pas amener que des problèmes, il faut amener des solutions. Déma attend de l'amélioration de la part de ses collaborateurs. On n'arrive pas devant un responsable qu'avec des problèmes*. » (Homme, 25-34, Production)

« *Il faut que chaque collaborateur sache exactement quelle est sa contribution et où veut aller l'entreprise, et surtout comment il peut l'aider. Chaque collaborateur doit savoir où il doit aller. Ca a toujours été très clair chez nous* » (Homme, 35-44, Qualité).

Le cadre est chargé de diffuser et de transmettre la stratégie de l'entreprise. Il est important qu'il comprenne, s'approprie et adhère aux messages de l'entreprise : « *Actuellement on parle plus de contribution que de performance. La contribution se mesure sur des aspects à la fois quantitatifs et qualitatifs, il y a une prise en compte de l'implication des personnes* » (Homme, 35-44, Qualité).

Le cadre apparaît avoir un rôle clé à jouer entre d'une part la contribution à la performance globale de l'entreprise, d'autre part l'animation de son équipe au quotidien.

Examinons la question de la fixation des objectifs.

Des objectifs précis et connus mais peu négociés

Concernant la fixation des objectifs, le collaborateur et le hiérarchique doivent se mettre d'accord sur des objectifs prédéterminés. Dans le support d'appréciation ce principe est indiqué « *Il sera recherché l'accord des deux parties sur les objectifs principaux de l'année à venir ; ces objectifs complètent ceux découlant de la mission générale du poste* ».

En réalité, la discussion porte davantage sur les moyens d'atteindre les objectifs : « *Et c'est précisé dans le support qu'il y a une recherche d'accord des 2 parties sur les objectifs. Je maintiens que ce n'est pas le collaborateur qui décide, il peut avoir des idées, il peut proposer*. » (Femme, 35-44, RH Usine)

Toutefois, la clarté et la précision des objectifs ne semblent pas être remises en cause par les personnes rencontrées : « *Cet objectif si on l'a choisi, c'est qu'il était clair, précis donc il ne faut pas le remettre en cause*. » (Homme, 25-34, Production).

« *On est bien dans l'idée d'une contribution, les objectifs ne sont pas imposés, c'est la performance globale de l'entreprise. Tous les jours, on fait notre paie*. » (Homme, 35-44, Qualité).

Les objectifs, même s'ils sont prédéterminés, ne sont pas remis en question par les cadres rencontrés car ils sont clairs et cohérents avec les attentes de l'entreprise. Ces attentes se révèlent certes visibles mais aussi très fortes.

Des attentes organisationnelles précises et fortes en termes de performance et d'engagement

En raison du secteur très concurrentiel, l'organisation a de fortes exigences en matière de performance et d'implication des cadres. Les collaborateurs, et en particulier les cadres, doivent être capables de s'adapter au rythme de l'entreprise, dans le même temps ils doivent montrer leur engagement et leur motivation : « *Les personnes qui travaillent chez Déma ont toutes certaines caractéristiques, tout le monde n'arrive pas à s'adapter à l'entreprise. C'est une entreprise qui est exigeante et il y a des gens qui ne tiennent pas, parce que leurs valeurs ne sont pas en phase avec celles de l'entreprise. Il y a des gens qui n'arrivent pas à travailler chez Déma*. » (Femme, 35-44, RH Usine)

Le cadre doit adhérer aux valeurs de l'entreprise. Si ces conditions ne sont pas réunies, la question de la pérennité de la relation d'emploi est alors soulevée : « *C'est un secteur de fous. Le turnover est important même avec des moyens, même si tu es bien performant, et qu'on te le demande tous les jours, il faut le faire, il n'y a pas de moment de répit. Les gens quittent Déma car ils ont besoin de souffler*. » (Homme, 35-44, Qualité)
« *Quand on rentre dans la société, on a ce qu'on appelle un profil de fonction, c'est la charte Déma on est jugé dessus. Vous êtes embauché là dessus, là c'est clair si vous ne rentrez pas dedans, vous ne serez pas embauché*. » (Homme, 25-34, Production)

De plus, la pression sur les résultats est très forte. Les cadres rencontrés sont conscients de ce management par le stress, et ils semblent le vivre comme un défi à relever chaque jour : « *Chez Déma, on est dans un domaine hyper-concurrentiel, il y a beaucoup, beaucoup de travail, c'est le management par le stress. Le turnover est important, et il n'y a pas beaucoup d'anciens. La moyenne d'ancienneté est de 2 ans, et quelqu'un qui dure 5 ans c'est déjà un ancien. Les gens sont mis sous pression. Le management par le stress c'est une culture très*

forte, c'est ce qui a contribué à augmenter le chiffre d'affaires de Déma, sa croissance. Le réseau humain est constamment sous pression. » (Homme, 35-44, Qualité).

« *On est en permanence sous stress. C'est lié à notre activité. Je ne sais pas si je saurais travailler un jour sans pression* » (Homme, 25-34, Production).

La résistance à la pression et la capacité d'adaptation à un environnement très exigeant et hyper concurrentiel sont valorisées dans le profil de Déma déclinant les valeurs prônées par l'entreprise. Par exemple, les cadres sont ainsi jugés sur leur « *capacité à résister à la pression et contrôler leur comportement* » (Voir Annexe p.399).

La culture d'entreprise est très forte, et il apparaît que les cadres doivent non seulement y adhérer, se l'approprier, mais également la retransmettre auprès de leurs collaborateurs. De plus, les cadres doivent être en accord avec les valeurs et le modèle de management de l'entreprise. Dans le cas contraire, la relation d'emploi peut être remise en question.

L'examen du degré élevé de formalisation a permis de dégager trois ensembles de cas d'entreprises, présentant chacun des caractéristiques spécifiques :

- un ensemble d'entreprises où la formalisation constitue un changement très important des valeurs de l'entreprise ;
- un ensemble où la formalisation n'est pas encore ancrée dans les valeurs de l'entreprise
- un ensemble d'entreprises où la formalisation est ancrée dans les valeurs de l'entreprise.

Nous avons également étudié, dans le chapitre précédent, deux autres niveaux de formalisation, les niveaux faible et modéré, dont nous avons exposé les principaux traits.

Ainsi, il se dégage cinq ensembles d'entreprises. Ceci nous conduit à construire une typologie que nous allons présenter dans la partie suivante.

4 Typologie de cas d'entreprises

4.1 Construction d'une typologie

Les analyses des cinq ensembles de cas d'entreprises permettent de proposer une typologie comportant les principales caractéristiques de chaque niveau de formalisation que nous appellerons :

- niveau faible : le type I « bricolage » ;
- niveau modéré : le type II « fragmenté » ;
- niveau élevé : le type IIIa « métamorphose », le type IIIb « apprentissage » et le type IIIc « intégration ».

Par souci de clarté, nous indiquons dans les encadrés ci-dessous, les spécificités de chaque ensemble de cas d'entreprises.

Type I : Bricolage (Fica, Méta)

Les principales caractéristiques des entreprises relevant du type bricolage sont :

- une structure organisationnelle instable (rachat, fusion etc.) ;
- les cas sont des unités opérationnelles qui fonctionnent de façon autonome ;
- pas ou peu de formalisation ;
- manque d'objectivité dans la relation contribution/rétribution avec un sentiment de discrimination voire d'injustice ;
- rôle important du cadre dans le soutien de son équipe, dans son implication et sa motivation (qui fait que même sans formalisation il est possible de bien travailler) ;
- une formalisation perçue comme nécessaire pour clarifier les termes de la relation d'emploi mais non suffisante. Elle doit être accompagnée par un contrat implicite fort.

Ainsi le cadre va essayer de mettre en place lui-même ses propres outils et ses propres règles de fonctionnement. Le soutien de la direction apparaît inexistant, le cadre a l'impression d'être un peu seul. Cette situation est rendue encore plus difficile en raison d'une incertitude qui pèse sur le devenir de l'entreprise, sur sa pérennité.

Type II : Fragmenté (Bamau, Gile, Paci)

Dans ces cas d'entreprises le degré de formalisation est modéré c'est-à-dire qu'il y a des pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats mais qui ne sont pas forcément suivies régulièrement.

Par ailleurs les outils ne sont ni nombreux ni complexes.
Concernant les problèmes mis en évidence, il apparaît un manque de transparence et de visibilité de la relation contribution-rétribution.

De plus, l'absence d'enjeux réels de l'appréciation et l'absence de lien entre performance et rémunération ne favorisent pas l'adhésion des collaborateurs et des cadres envers l'appréciation. Même s'il y a une volonté affichée d'améliorer la formalisation, la visibilité du processus d'appréciation, et la clarté du lien sanction-récompense, il n'y a pas forcément de réalisation concrète. Il n'y a pas d'insatisfactions majeures ressortant de la part des interviewés. Les cas concernent des entreprises qui ne sont pas dans des secteurs très concurrentiels.

Type IIIa : Métamorphose (Energie, Logement, Transport, Mutuel)

Les principales caractéristiques des entreprises du type métamorphose sont :

- une structure organisationnelle caractérisée par une stabilité, ce sont de grandes entreprises de services public et social, pas de concurrence exacerbée, et une présence syndicale forte ;
- des pratiques et des outils mis en place presque identiques (par exemple des principes de management par les objectifs concernent deux cas) ;
- la formalisation est un changement radical par rapport à la culture qui prévalait d'où certaines résistances (notamment des plus anciens) ;
- les attentes du cadre ont évolué aussi avec des différences parfois notables entre celles des jeunes cadres et celles des plus anciens ;
- le rôle du cadre est moteur dans le changement, et le cadre doit adhérer aux valeurs affichées par l'entreprise. Il est aussi évalué sur son comportement managérial;
- le cadre doit aussi montrer l'exemple vis à vis de ses collaborateurs ;
- la relation contribution-rétribution manque de visibilité, de transparence, le problème est le manque de sanction, et les récompenses sont encore chichement distribuées d'où le sentiment d'un manque de reconnaissance et d'un traitement peu équitable.

Type IIIb : Apprentissage (Adili, Simo, Formation, Startup)

Les entreprises du type « apprentissage » ont en commun :

- une formalisation importante mais pas entièrement mise en œuvre dans certains cas ;
- des pratiques et outils qui ne sont pas encore intégrés dans les valeurs de l'entreprise ;
- des pratiques et outils en phase de découverte ou d'appropriation par les individus ;
- une pression croissante sur des résultats à atteindre ;
- une contractualisation qui devient de plus en plus forte (augmentation des pourcentages de part variable, formalisation des objectifs à atteindre…) ;
- un aspect relationnel important entre les individus ;

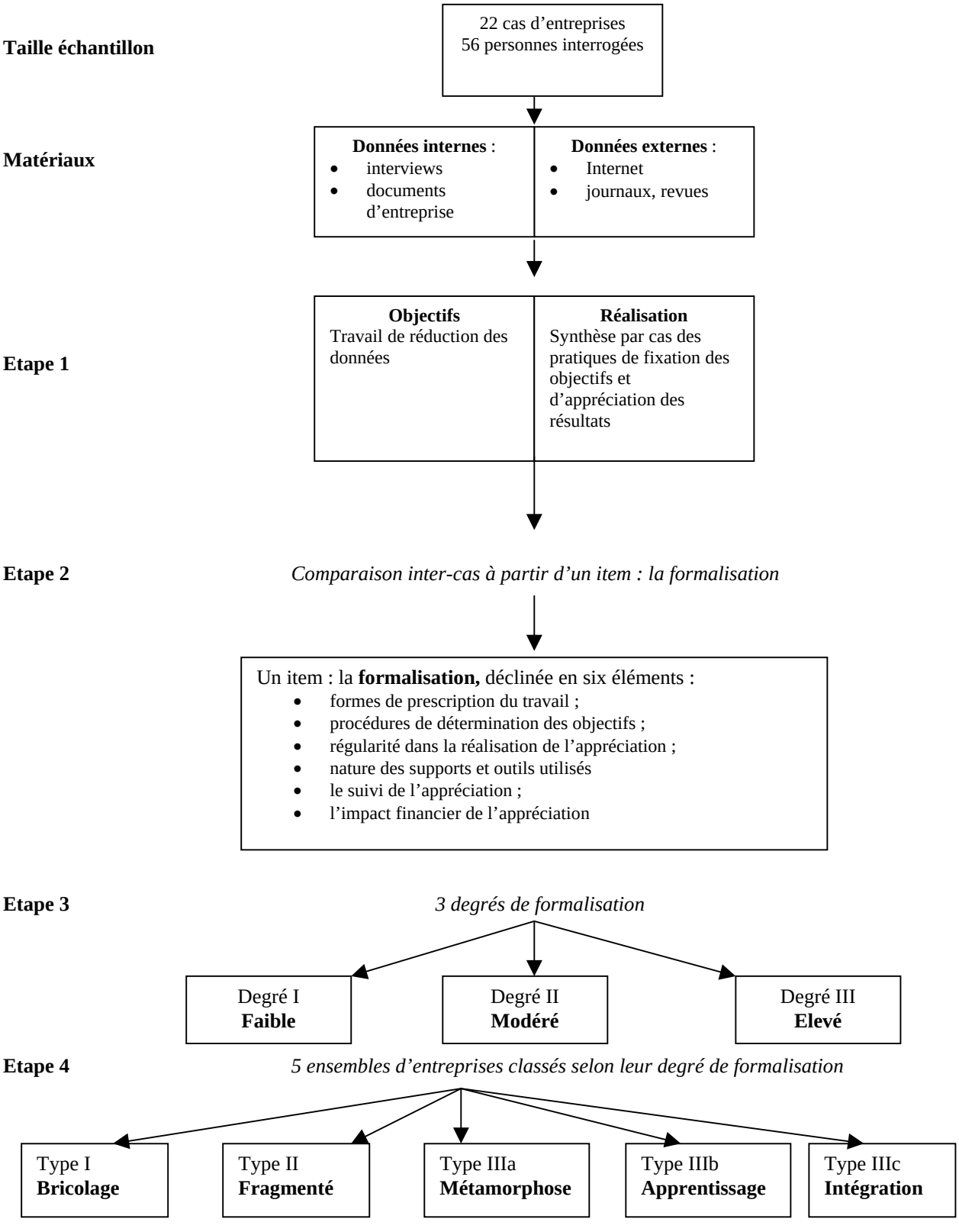
Type IIIc : Intégration (Natche, Coba, Pharme, Déma, Disga, Disroc, Crédimo, Conseil, Info)

Les principales caractéristiques des entreprises du type intégration sont :

- une formalisation importante, des outils qui existent depuis longtemps et des pratiques acceptées et non remises en cause par les individus ;
- les termes de la relation d'emploi semblent clairs et précis même s'ils ne sont pas toujours inscrits dans un contrat ;
- les modalités de fixation des objectifs paraissent transparentes et la négociation porte sur la manière d'atteindre les objectifs ;
- concernant la nature de la relation contribution-rétribution :
    - dans certains cas le lien entre la prime et la performance est direct (le calcul peut même se faire directement sur le support d'appréciation) mais l'intérêt de l'entretien pour les collaborateurs est fortement orienté sur la prime ;
    - dans d'autres cas, il y a une déconnexion entre la rémunération et la performance qui peut parfois engendrer un manque de transparence dans les distributions des primes et des augmentations ;
- la culture d'entreprise est très forte et les cadres doivent s'approprier correctement les valeurs de l'entreprise afin de les transmettre à leurs collaborateurs. Si le cadre intègre parfaitement les valeurs de l'entreprise tout se passe bien ; s'il ne les intègre pas ou plus le risque est de ne plus correspondre à ce que recherche l'entreprise.

Les trois degrés de formalisation ont permis d'aboutir à la mise en œuvre d'une typologie comportant cinq ensembles d'entreprises ayant des caractéristiques propres. Nous proposons dans la figure ci-dessous (Figure 10) de représenter les étapes de construction de la typologie.

Figure 10 : Les étapes de construction de la typologie



La typologie présentée met en évidence des caractéristiques communes pour cinq ensembles d'entreprises. Elle est basée sur :

- le degré de formalisation des outils de fixation des objectifs, d'appréciation des résultats et de la performance ;
- la perception qu'ont les répondants (cadres et responsables RH) de ce degré de formalisation et du rôle du cadre ;
- la perception du lien contribution-rétribution

Ceci nous conduit à présent à formuler quelques remarques sur les résultats de cette enquête.

4.2 Constats

Les résultats de la phase d'analyse empirique précédente suggèrent quelques remarques d'une part sur la typologie, et d'autre part concernant les pratiques d'appréciation et la représentation qu'en ont les cadres.

4.2.1 Une typologie dynamique

Nous allons expliquer de quelle manière la typologie ainsi mise en évidence peut montrer une évolution possible dans le degré de formalisation. En effet, lors de notre recueil des données nous avons retenu la procédure en place au moment de nos enquêtes. Or, dans certains cas, les outils et les procédures venaient d'évoluer. Par ailleurs, lorsque nous avons re-contacté certaines entreprises pour leur soumettre nos résultats certains changements avaient eu lieu. Par exemple, l'entreprise Startup a apporté quelques modifications à son support d'appréciation. Nous allons voir successivement les évolutions possibles des types I, II et III (a,b,c) de notre typologie.

Les évolutions du type « bricolage »

Les entreprises appartenant au type « bricolage » peuvent évoluer tout d'abord vers un type « fragmenté » c'est-à-dire vers un renforcement ou une mise en place de pratiques et d'outils existants mais dont le degré de formalisation n'est pas généralisé. Par exemple, le cas Gile qui appartient au type « fragmenté » montre ce type d'évolution. Avant 2001, il n'existait aucun entretien d'appréciation. Ce dernier a été mis en place suite à une démarche qualité de la part de l'entreprise : « *l'évaluation c'est le truc habituel qu'on fait partout mais là*

maintenant il y a une trame, ce qui se faisait entre 2 portes se fait de façon formalisée maintenant. » (Homme, 35-44, Commercial, Gile).

Ensuite, la deuxième évolution peut se faire vers un type « apprentissage » de deux manières possibles :

- soit par la mise en place d'outils et de procédures formalisés avec une réalisation régulière ;
- Soit par la formalisation de pratiques qui existaient, mais dont la mise en œuvre était aléatoire, variable et totalement informelle.

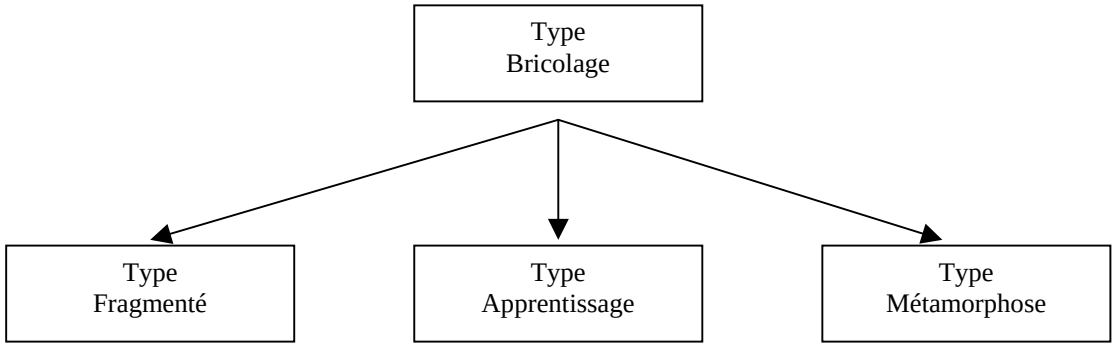
  Cette formalisation naissante ne bouleverse pas les valeurs culturelles de l'entreprise.

Enfin, nous pouvons envisager que la mise en œuvre d'une forte formalisation bouleverse les pratiques et change radicalement les valeurs de l'entreprise (par exemple une réorganisation structurelle importante suite à un rachat etc.). Le type « bricolage » évoluera alors vers le type « métamorphose ».

Ce mouvement vers davantage de formalisation peut s'expliquer suite à : des pressions croissantes sur les résultats ; des attentes élevées au niveau de l'implication des individus ; un changement de direction comme dans le cas Méta « *Oui les relations employeurs-employés ont changé, c'est lié au changement de direction qui nous a permis de mettre en place une autre façon de travailler et de discuter avec les gens.* » (Femme, 35-44, RH, Méta).

Nous proposons dans la figure ci-après (Figure 11) de représenter les possibilités d'évolution du type « bricolage ».

Figure 11 : Evolution possible des entreprises appartenant au type « bricolage »

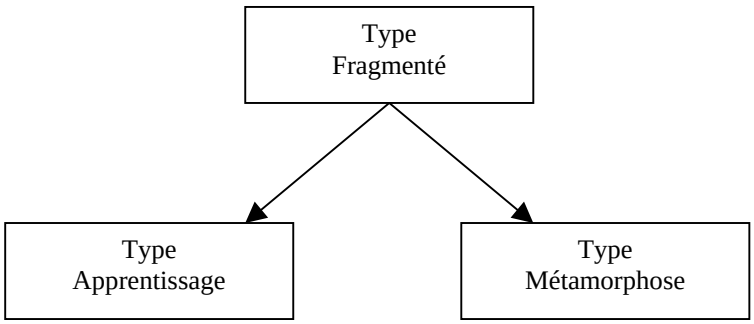


Intéressons-nous à présent à l'évolution des entreprises du type « fragmenté ».

Les évolutions du type « fragmenté »

Une évolution de ces entreprises vers un type « apprentissage » ou « métamorphose » est envisageable. Dans le type « fragmenté » les pratiques existent mais le suivi des procédures est irrégulier, la formalisation n'est pas élevée et les outils ne sont pas nombreux. Ainsi, l'introduction de nouveaux outils et le renforcement de la formalisation peuvent conduire à un type « apprentissage » qui ne génèrera pas de changements culturels forts, et placera les acteurs en phase d'appropriation des nouvelles procédures et des nouveaux outils. En revanche, il se peut que cette introduction de formalisation bouleverse les valeurs de l'entreprise ; alors le type « fragmenté » évoluera vers un type « métamorphose ». La figure ci-dessous (Figure 12) montre les évolutions possibles du type « fragmenté ».

Figure 12 : Evolution possible des entreprises appartenant au type « fragmenté »



Les évolutions des entreprises appartenant aux types IIIa, IIIb et IIIc

Concernant les cas où la formalisation est élevée, il est possible d'envisager que les types « métamorphose » et « apprentissage » évoluent d'ici quelques années vers le type « intégration », c'est-à-dire vers une formalisation qui est ancrée dans les valeurs culturelles de l'organisation.

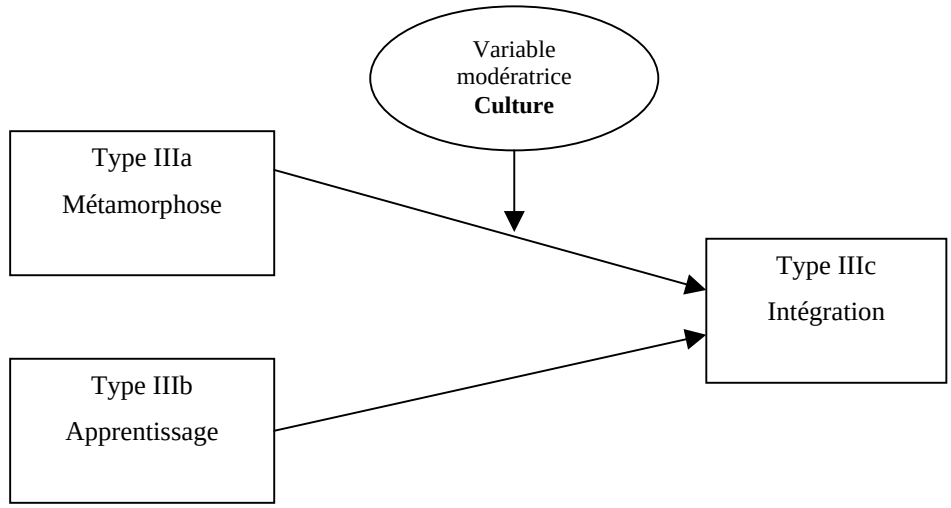
Par contre, il ne nous semble pas qu'un lien entre le Type IIIa et le Type IIIb soit pertinent. En effet ces entreprises sont caractérisées par une mise en place systématique ou par un renforcement de la formalisation avec des processus de découverte et d'appropriation des outils. Mais dans le type « métamorphose » cette formalisation est accompagnée d'un changement culturel fort alors que dans le type « apprentissage » il n'y a pas de modifications culturelles profondes.

Le cas Crédimo est une illustration d'un passage de type « métamorphose » à un type « intégration ». Le système d'évaluation a connu d'importants changements à partir de 1992. Avant 1992, il y avait un système de notation (tous les 3 ans) qui avait un impact direct sur la

rémunération. A partir de 1992, il y a une rupture complète, des entretiens formalisés sont institués (conformément à la convention collective de 1991). Les premières années, un guide d'entretien accompagnait les supports d'appréciation. Le support a évolué avec des précisions sur les compétences techniques, relationnelles, managériales et organisationnelles. De 1992 à 1994, une formalisation des objectifs avec une fiche d'accord cosignée par les parties a été mise en place. Depuis 1992, des entretiens annuels d'appréciation ont lieu mais la fiche d'accord a disparu.

Ainsi, nous proposons de représenter cette dynamique de la typologie de la façon suivante (Figure 13).

Figure 13 : Evolution possible des entreprises appartenant aux types « métamorphose » et « apprentissage »



Cependant, dans les trois figures présentées (Figure 11, Figure 12, Figure 13), il faudrait se garder d'une vision trop déterministe de « cheminements » dans la mise en œuvre de ces pratiques. Le type « métamorphose » peut rester inachevé pendant longtemps et parvenir à une hybridation entre pratiques « nouvelles » et cultures « anciennes ». Le passage du type « apprentissage » au type « intégration » n'est pas non plus automatique et peut demander du temps, voire enregistrer des phases de recul ou de stabilisation. De plus, le passage des types « bricolage » et « fragmenté » vers une formalisation élevée n'est pas non plus avéré, les entreprises peuvent rester avec un degré minimum de formalisation.

Par ailleurs, il est également possible d'envisager des régressions dans le degré de formalisation : le type « apprentissage » pourrait basculer dans un type « fragmenté » notamment en raison d'une réalisation irrégulière et d'une absence de traitement des

appréciations. Ceci pourrait s'expliquer par une mise en place et une appropriation difficiles des outils de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats. Il serait également possible d'envisager une régression du type « fragmenté » vers un type « bricolage ». Le cas Fica[76] est l'exemple d'une entreprise ayant connu une dégradation de la formalisation suite à des changements structurels et à une succession de directeurs de division. Ainsi, il existait des outils et des pratiques qui ont été progressivement abandonnés comme des fiches de définition de postes, des réunions collectives et individuelles, des plans annuels de travail.

La dynamique de la typologie ainsi proposée est donc spéculative et faute de données et d'analyses suffisantes, nous ne pouvons en aucun cas généraliser nos propos. Toutefois, les changements vécus dans certaines entreprises, concernant leurs systèmes de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats, nous ont permis d'envisager l'existence d'une dynamique entre les différents ensembles d'entreprise de la typologie.

Voyons à présent les principaux points qui ressortent de notre recherche empirique auprès des entreprises.

4.2.2 Autres résultats

Une pratique courante et formalisée

L'appréciation se révèle être, sans surprise, une pratique courante dont l'existence est généralisée et formalisée dans les entreprises privées. Il est à noter son extension dans le secteur public. En outre, dans la majorité des cas, il apparaît que l'appréciation porte sur plusieurs objets en même temps : l'évaluation des résultats et de la performance, l'évaluation des comportements et/ou des compétences, les souhaits en matière de formation et d'évolution professionnelle.

Une pratique critiquée

Même si l'appréciation demeure, de manière générale, une pratique admise par l'ensemble des cadres, elle reste critiquée quant à ses enjeux et aux décalages pouvant exister entre les objectifs annoncés et la mise en œuvre concrète.

[76] Voir illustration du cas Fica, Chapitre 6 p.174.

D'une part, il apparaît dans la majorité des cas une absence d'enjeux réels car l'appréciation n'est pas accompagnée de prise de décisions concrètes ou alors, lorsque des décisions par exemple en matière de rémunération sont prises, les cadres s'interrogent parfois sur la réelle prise en compte des appréciations. Ceci peut conduire à percevoir le lien contribution-rétribution comme manquant de transparence, d'objectivité et de justice. De plus, il ressort que les cadres sont également en quête de reconnaissance individuelle.

D'autre part, dans l'ensemble des cas l'existence de décalages et de paradoxes est très forte, notamment entre les discours affichés et les pratiques réelles. Plus les pratiques sont récentes et bouleversent la culture d'entreprise, plus les décalages sont importants comme dans le type « métamorphose ». A contrario les décalages sont moins élevés dans le type « intégration ».

Une contractualisation qui paraît se renforcer

De manière générale, il semblerait qu'il y ait une pression plus forte sur les objectifs et les résultats. Les types « apprentissage » et « intégration » mettent en exergue un renforcement de la contractualisation. Dans les entreprises publiques, la gestion par les résultats se met en place progressivement mais pas sous la forme de contractualisation car le statut juridique des salariés ne change pas. Il s'agit davantage d'intégrer de nouveaux outils de gestion. Dans les entreprises privées, de nombreux outils de gestion existent : soit ces derniers deviennent plus précis et systématiques ; soit des clauses, des avenants sont intégrés au contrat de travail.

Le rôle du cadre sous tension : contrôler et motiver/fédérer

Concernant le rôle du cadre, dans l'ensemble des cas il est attendu du cadre toujours plus d'implication et de motivation avec, dans le même temps une capacité à sanctionner/recadrer un collaborateur. Le cadre a une double fonction à exercer auprès de ses collaborateurs : surveiller, contrôler, sanctionner… et aider au changement, encourager, motiver… Cette dichotomie s'avère exacerbée dans le type « métamorphose » dans la mesure où les changements sont très forts. Le cadre doit alors faire accepter ces changements auprès de ses collaborateurs, pour cela il doit montrer l'exemple.

Par ailleurs, parallèlement à une pression croissante sur les objectifs et les résultats, les entreprises recherchent une adhésion et une implication plus forte du cadre aux valeurs de l'entreprise. Cela passe notamment par l'instauration de chartes managériales ou de

référentiels de compétences. Par exemple, dans les entreprises du type « intégration », il est attendu du cadre une adhésion forte aux valeurs de l'entreprise. S'il ne correspond plus à l'image que l'entreprise attend de lui et aux valeurs affichées alors la relation d'emploi peut prendre fin.

A l'issue de cette première enquête auprès des entreprises, le développement de la formalisation de l'appréciation des cadres paraît donc attesté dans de nombreux cas. Elle passe par : la fixation d'objectifs à atteindre, une négociation plus ou moins étendue sur les manières de les atteindre, un lien parfois direct entre l'atteinte des objectifs et le niveau de rémunération. Ce développement suscite des opinions diverses des cadres concernés, où coexistent des arguments favorables et l'expression de craintes ou de difficultés.

Nous avons eu l'idée pour tester l'importance de cette formalisation, d'aller voir les situations où un litige existe entre les employeurs et certains de leurs cadres. La crise de la relation d'emploi peut être un moment intéressant pour comprendre ce qui est réellement en jeu : quelle part occupe l'appréciation dans ce conflit ? La non atteinte des objectifs ou les comportements du cadre tels que résultant de l'évaluation sont-ils fréquemment invoqués dans ces situations ?

Dans la lignée des travaux précédents (Livian, 1999 ; 2001), nous avons observé les cas soumis à la section encadrement des tribunaux des Prud'hommes, en nous centrant sur les causes de litiges relevant du comportement ou des résultats du cadre. Ceci sera l'objet de notre prochain chapitre.

Synthèse - Chapitre 7

Ce deuxième acte a permis d'étudier les cas ayant un degré élevé de formalisation. Pour cela, trois ensembles d'entreprises ont été examinés.
Des cas où la formalisation peut être perçue comme un choc culturel dont les principaux traits sont : l'existence de décalages entre les discours et les pratiques effectives ; le manque de transparence du lien contribution-rétribution ; le rôle exacerbé du cadre dans la réussite du changement.

Des cas où la formalisation est en cours d'appropriation par les acteurs présentant les points suivants : une formalisation qui croît ; une découverte ou une appropriation, selon les entreprises, des outils mis en place ; un aspect relationnel important.

Des cas où la formalisation est déjà intégrée dans les valeurs de l'entreprise dont les spécificités sont : des pratiques connues, acceptées et qui ne semblent pas être remises en cause par les cadres interrogés ; des attentes organisationnelles précises et connues ; des tensions dans le lien contribution-rétribution.

Ces trois ensembles d'entreprises ajoutés aux deux autres examinés dans le chapitre précédent, permettent de construire une typologie comportant au total cinq types d'entreprises : « bricolage », « fragmenté », « métamorphose », « apprentissage », « intégration ». Ces cinq types présentent des attributs propres. Nous avons souligné le dynamisme de cette typologie : il est possible d'envisager aussi bien une augmentation dans le degré de formalisation, qu'une régression.

Nous avons pu constater la variété des dispositifs existants. Toutefois, quelques caractéristiques saillantes sont ressorties de notre analyse, en particulier, les décalages souvent soulignés entre les discours officiels et les pratiques effectives, et les différentes tensions ressenties par les cadres, relatives : à l'utilisation de l'outil (par exemple, les moyens mis à la disposition du cadre), aux enjeux réels de l'appréciation, au rôle attendu du cadre par rapport à l'appréciation.

Chapitre 8 - Acte 3 : La rupture de la relation d'emploi des cadres : des outils d'appréciation au service d'une décision de droit ?

Dans les deux chapitres précédents, nous avons observé la relation d'emploi dans son fonctionnement « normal », et constaté une formalisation des dispositifs d'appréciation. L'impact de ces dispositifs sur les décisions de gestion courante a également été évoqué.

Nous allons dans ce chapitre continuer d'examiner l'impact de ces dispositifs mais en nous concentrant à présent sur des situations de « rupture ». Plus précisément, nous nous proposons de regarder la manière dont la formalisation des dispositifs d'appréciation peut être utilisée cette fois-ci à l'encontre du cadre. En effet, si l'appréciation est un thème récurrent en gestion pour examiner la relation d'emploi, le litige entre le cadre et l'employeur, en revanche, reste à notre connaissance un terrain encore peu exploré. Or, nous pensons que les cas de conflits sont susceptibles de mettre en exergue des représentations différentes des rôles de chaque partie (employeur et cadre) au niveau de la relation d'emploi.

Ainsi, ce troisième acte a pour but d'appréhender la relation de travail des cadres à partir d'un examen du contentieux prud'homal, plus spécifiquement la place qu'occupe l'appréciation dans ces cas de conflits.

L'objet de ce chapitre est de comprendre la relation de travail des cadres à partir d'une analyse empirique du contentieux prud'homal des cadres comportant une double étude : d'une part un examen de l'évolution de la jurisprudence depuis 1999; d'autre part une recherche terrain auprès du Conseil des prud'hommes de Lyon. Tout d'abord, nous ferons un rappel succinct sur le contentieux prud'homal des cadres en général (1). Puis, une analyse documentaire de la jurisprudence sera présentée (2). Ensuite, une enquête réalisée auprès « d'experts »[77] viendra étayer l'analyse jurisprudentielle (3). Enfin, nous terminerons par quelques remarques (4).

1 Rappel sur le contentieux prud'homal des cadres

Il s'agit dans cette partie d'une part de présenter la section « Encadrement » des Prud'hommes (1-1), et d'autre part d'examiner les différentes formes de rupture de la relation de travail cadres-entreprises (1-2).

1.1 La section « Encadrement »

Dans les quatre sections du Conseil des prud'hommes que sont l'industrie, le commerce, l'agriculture et les activités diverses, c'est l'activité principale de l'entreprise qui compte. Mais la cinquième section, l'encadrement, a une compétence interprofessionnelle. La section encadrement a été créée en 1979. En effet, il est apparu que les cadres, tout en conservant la spécificité liée à leur statut, pouvaient eux aussi avoir envie de faire appel à la justice concernant des décisions prises par leur employeur. Et depuis sa création, le nombre d'affaires traitées par la section encadrement a considérablement augmenté. De 1982 à 1994 ce nombre a pratiquement doublé passant de 14 094 en 1982 à 25 095 en 1994[78]. En 2000, 24 116 affaires ont été traitées par la section encadrement et 29 243 en 2002, soit une augmentation de plus de 20%. Le rapport de Serverin (2000) donne des indications sur l'activité des prud'hommes. En effet, ce rapport a pour objectif d'analyser de façon approfondie les décisions prud'homales[79]. Nous avons plus particulièrement observé les données relatives à la section encadrement. Ainsi, entre 1982 et 1996 alors que la section

[77] Nous rappelons que les « experts » désignent des individus qui sont soit des acteurs sociaux ayant à traiter des affaires de licenciement (comme les conseillers prud'homaux, les délégués syndicaux), soit des juristes professionnels comme les avocats.
[78] Source : Ministère de la Justice.
[79] 10 072 jugements ont été exploités (7962 décisions rendues au fond et 2110 en référé) sur le mois de sondage novembre 1996.

encadrement doublait la part de ses décisions, cette part était en baisse dans l'industrie et l'agriculture. Selon l'auteur, *« l'accroissement du nombre de décisions prud'homales est dû exclusivement à l'accroissement de l'activité de certaines sections, masquant les pertes relatives de la section industrie* » (Serverin, 2000, p.26). Il est à noter aussi que les salariés de la section encadrement abandonnent de moins en moins souvent leurs prétentions en cours de procédure malgré la fréquence des départs négociés et des transactions[80]. De plus, il apparaît que la section encadrement présente un profil singulier par rapport aux autres sections concernant la valeur des demandes car c'est celle où pour un montant élevé, le nombre de demandes est beaucoup plus important que dans les autres sections : « *68% des demandes principales formées dans cette section* (l'encadrement) *sont supérieures à 60 000 F* (soit environ 9500 €), *et 55% supérieures à 100 000 F* (soit environ 15 500 €). *Les autres sections présentent toutes des distributions inverses, avec des pourcentages de demandes principales inférieures à 60 000 F*…» (Serverin, 2000, p.64).

L'activité de la section encadrement a donc eu tendance à s'accroître au cours des dix dernières années. Nous allons maintenant voir de façon plus précise les différents litiges pouvant opposer les cadres à leurs employeurs.

1.2 Les différentes formes de rupture cadres-employeurs

Il existe différentes formes de rupture de la relation de travail cadres-entreprises : des démissions, des départs à la retraite, des accords collectifs ou individuels de rupture comme les départs négociés, et les licenciements. Ce qui nous intéresse plus particulièrement ce sont les licenciements et les accords individuels de rupture (départs négociés, transactions…).

Les licenciements peuvent être pour motif personnel ou pour motif économique. Le licenciement pour motif personnel peut correspondre à :

- l'insuffisance professionnelle,
- la divergence de vues, la perte de confiance, la liberté d'expression des salariés,
- la faute grave et la faute lourde,
- le non-respect des clauses contractuelles

[80] Il convient de préciser que le contentieux prud'homal n'est qu'une partie de la face visible des séparations cadres-entreprises. Il ne faut pas négliger l'importance des départs négociés et des transactions pour lesquels il n'existe aucune donnée statistique officielle.

L'insuffisance professionnelle

L'insuffisance professionnelle peut faire référence à plusieurs motifs dont l'insuffisance de résultats, l'incompétence, la non atteinte d'objectifs, l'inadaptation aux exigences du poste. D'une part, l'insuffisance de résultats est un motif qui concerne essentiellement les salariés occupant des postes à caractère commercial en particulier les cadres commerciaux. Il convient alors de distinguer si le contrat de travail de l'intéressé comporte une clause d'objectifs ou s'il n'en comporte pas. La jurisprudence est très méfiante à l'égard des causes du licenciement, et beaucoup d'arrêts favorisent un contrôle du juge sur le respect des conditions posées par les clauses d'objectifs. D'autre part, le licenciement lié à l'incompétence ou à l'inadaptation au poste de travail est caractérisé par des fautes professionnelles (négligence, erreurs répétées…) faisant référence à l'ensemble des qualités professionnelles et personnelles du salarié (formation, expérience professionnelle, exigences du poste).

Le licenciement pour divergence de vues et/ou attitude critique

En raison de son rôle spécifique dans l'entreprise, le cadre doit adhérer pour l'essentiel aux choix stratégiques opérés par l'employeur. La moindre divergence de vues concernant certains choix politiques et stratégiques ouvertement exprimée, peut engendrer une perte de confiance de la part de l'employeur et l'inciter à licencier le cadre. En effet, pendant longtemps la perte de confiance[81] a été un motif largement utilisé pour licencier un cadre. Or la confiance est un élément très subjectif. Ainsi, depuis novembre 1990 la perte de confiance n'est plus valable juridiquement, et les tribunaux doivent s'assurer que la perte de confiance repose sur des éléments objectifs prouvés par l'employeur (comme par exemple une faute professionnelle réelle).

Le cadre bénéficie dans l'entreprise d'une liberté d'expression mais il a aussi une obligation de discrétion. En effet, la critique exprimée par le cadre vis à vis des orientations stratégiques et politiques adoptées par son entreprise ne doit pas être injurieuse ou diffamatoire, ni être exprimée publiquement.

Le licenciement pour faute grave ou faute lourde va se traduire par une rupture immédiate du contrat de travail sans préavis ni indemnités de licenciement. La faute grave ou la faute lourde rend impossible le maintien du cadre dans l'entreprise.

[81] C'est dans un arrêt de mars 1976 que la Cour de Cassation légitime le motif " perte de confiance " pour fonder un licenciement (Voir Chapitre 1, p.37).

Les licenciements liés aux clauses contractuelles (clauses d'objectifs, mobilité, non-concurrence…).

Certaines ruptures de la relation de travail concernent des modifications du contrat de travail. Pendant longtemps, il existait une distinction entre les modifications substantielles du contrat de travail (où il fallait un accord des deux parties employeur-salarié) versus les modifications non substantielles. Dorénavant, il y a lieu de distinguer la modification du contrat (tout ce qui relève de la sphère contractuelle et qui nécessite l'accord du salarié), des changements des conditions de travail (liés aux pouvoirs de direction du chef d'entreprise et ne nécessitant pas l'accord du salarié, par contre ce dernier doit être informé du changement). Cependant, la difficulté réside dans la détermination de ce qui relève de la sphère contractuelle et de ce qui relève du pouvoir de l'employeur[82] (Waquet, 1996).

Il existe d'autres licenciements pour motif personnel comme ceux liés à la santé du salarié (accident et maladie professionnelle, absences répétées, inaptitude physique…).

Un autre type de licenciement, est le licenciement économique qui a également touché les cadres en raison d'une multiplication de plans sociaux ces dix dernières années. Toutefois, nous ne développerons pas davantage cette forme particulière de licenciement.

Par ailleurs, les accords individuels de rupture. Dans certains cas, l'employeur et le salarié peuvent arriver à une négociation, phénomène relativement fréquent chez les cadres. Il convient de faire la distinction entre deux types de négociation :

- la rupture à l'amiable ou d'un commun accord
- la transaction.

Les ruptures d'un commun accord

On parle de rupture d'un commun accord lorsque la négociation porte sur les modalités de la rupture elle-même. Il s'agit d'un mode de rupture spécifique et autonome du contrat de travail, il y a une volonté des parties de se situer en dehors du cadre traditionnel du licenciement ou de la démission. La rupture à l'amiable ne peut se faire qu'en dehors et

[82] Les éléments qui relèvent de la sphère contractuelle et qui ne peuvent pas être modifiés sans l'accord du salarié sont essentiellement : le niveau de la rémunération, la durée du travail telle que mentionnée au contrat, le secteur géographique à l'intérieur duquel le contrat de travail doit être exécuté, la qualification du salarié ou ses attributions. Les éléments qui relèvent du pouvoir de direction de l'employeur concernent en particulier l'emploi du temps, les modalités de versement du salaire ou de prise en charge des frais professionnels, le lieu d'affectation ou le secteur géographique lorsque celui-ci n'est pas précisé lors de la conclusion du contrat.

indépendamment de tout litige. La jurisprudence est très attentive à cet élément. La rupture d'un commun accord caractérise une volonté commune et simultanée des deux parties de mettre fin à leur relation contractuelle, en général cela concerne les cadres de haut niveau, par exemple un désaccord sur la politique adoptée par l'entreprise.

La transaction

Aucune disposition relative à la transaction n'est prévue dans le Code du Travail. Par contre, le contrat de transaction est défini par les articles 2044 et suivants du Code Civil comme étant « *le contrat par lequel les parties terminent une contestation née ou à naître* ». Depuis un arrêt du 18 mai 1953 rendu par la Cour de cassation, il y a licéité du principe de transaction.

Lorsque la négociation employeur-salarié porte uniquement sur les conséquences de la rupture du contrat de travail, il s'agit d'une transaction. En effet, l'accord amiable a pour conséquence la rupture du contrat de travail, alors que la transaction règle le litige lié à la rupture. La transaction va mettre fin définitivement à un litige pouvant concerner le motif de la rupture, les circonstances de la rupture, le montant de l'indemnité…

Les trois caractéristiques de la transaction sont :

- le critère de validité : la transaction va être signée une fois la rupture intervenue et définitive dans la mesure où elle vise à régler un différend né de la rupture ;
- l'existence de concessions réciproques : la transaction est un « *acte par lequel l'employeur et le salarié, en se faisant des concessions réciproques, décident de mettre fin au litige qui les oppose ou simplement d'en prévenir la survenance* » (Goasguen, 2000, p.94). Chaque partie doit alors concéder quelque chose à l'autre, de manière équitable, et d'égale importance. Mais, la concession la plus importante pour le salarié va être de renoncer à exercer un recours contre son employeur.
- le consentement libre : étant un contrat, la transaction suppose un consentement libre et éclairé des deux parties, c'est-à-dire que les parties doivent signer en toute connaissance de cause.

Pour l'employeur, le principal intérêt de la transaction est d'éviter une procédure prud'homale onéreuse dont l'issue peut être aléatoire ; pour le salarié l'avantage est de pouvoir bénéficier rapidement d'une indemnisation qu'il n'est pas sûr d'obtenir en cas de procédure.

Après avoir dressé un aperçu de la section encadrement des prud'hommes et des différentes formes de rupture de la relation de travail cadre-employeur, nous allons examiner le contentieux prud'homal dans la pratique, en commençant par l'évolution de la jurisprudence.

2 L'évolution de la jurisprudence

L'objet de cette partie est d'avoir un aperçu des évolutions de la jurisprudence concernant les conflits de travail cadres-employeurs. Un examen des arrêts de la jurisprudence sur les cadres depuis 1999 a été réalisé. Nous nous intéressons plus particulièrement à l'évolution de la position de la jurisprudence concernant la question de l'insuffisance de résultats.

Un travail a été mené afin d'observer l'évolution de la jurisprudence au cours des cinq dernières années (de 1999 à 2003). Ce travail a été complété par des données externes provenant d'articles et d'ouvrages juridiques. Il s'agit d'avoir un aperçu jurisprudentiel des décisions prises concernant les cadres à propos du licenciement pour insuffisance professionnelle, et en aucun cas d'une étude qui se veut exhaustive. Nous avons ensuite procédé à une analyse en profondeur de chaque arrêt en relevant les décisions qui nous paraissaient les plus importantes en particulier, les changements de position opérés par la jurisprudence. Certains arrêts pris au cours de ces dernières années ont été significatifs.

Il y a deux éléments majeurs concernant l'évolution de la jurisprudence sur le licenciement pour insuffisance de résultats : d'un côté, la fixation des objectifs par l'employeur, ce qui renvoie à la question de savoir si les objectifs peuvent être déterminés avec ou sans l'accord du salarié concerné (2-1) ; de l'autre, le problème relatif à la contractualisation des objectifs (2-2).

2.1 Le pouvoir de direction de l'employeur dans la fixation des objectifs

Il convient de s'interroger sur le pouvoir de direction de l'employeur[83] quant au mode de fixation et de négociation des objectifs. Les objectifs peuvent être soit négociés avec le salarié, soit imposés de façon unilatérale par l'employeur. La détermination des objectifs relève en principe du pouvoir de direction de l'employeur dès lors que ces derniers sont clairs, réalisables et que le salarié a reçu les moyens pour les atteindre. La question est de savoir comment qualifier le changement, lorsque les objectifs vont être réévalués par l'employeur. Quand la détermination des objectifs relève du pouvoir de l'employeur, en principe lorsque ce dernier assigne de nouveaux objectifs, sa décision constitue un changement des conditions de travail ne nécessitant pas l'accord du salarié. Toutefois, le salarié doit être informé du changement. Par contre, pour des objectifs contractualisés par l'employeur, alors leur modification constitue une modification du contrat de travail. Cependant, la Cour de cassation admet des dérogations à ce principe, et considère que la modification des objectifs même contractuels ou ceux faisant l'objet d'un avenant au contrat de travail -dans la mesure où les objectifs relèvent du pouvoir de direction de l'employeur- ne constitue qu'un changement des conditions de travail, donc ne nécessite pas l'accord formel et officiel du salarié. Ce dernier doit simplement être informé du changement. Néanmoins, dans un arrêt du 14 novembre 2000 (Ders c/ SA Affichage Giraudy, n° 4727 Fs-PB), la Cour a souligné que les objectifs -qu'ils soient fixés unilatéralement par l'employeur ou qu'ils soient établis par les parties- doivent être réalisables, raisonnables, et le salarié doit avoir les moyens de les atteindre.

Le pouvoir de direction de l'employeur est confirmé par un arrêt récent, rendu le 22 mai 2001, stipulant que « … *les objectifs peuvent être définis unilatéralement par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction* » (Boisnard, 2001, p.4). La Cour de cassation revient sur une position qu'elle avait pris à la fin des années 1980, selon laquelle « *une clause contractuelle ne peut attribuer à l'employeur le droit de fixer unilatéralement la partie variable de la rémunération ou les objectifs à réaliser* ».

Nous avons vu la distinction opérée entre la modification du contrat de travail nécessitant l'accord du salarié et le changement des conditions de travail relevant du pouvoir de direction de l'employeur. Pour ce qui est des clauses d'objectifs, Boisnard (2001) distingue deux situations : relève du contrat de travail ce qui a trait à la structure de la rémunération, à

[83] Jeammaud A., Pélissier J., Supiot A.(2000) rappellent les trois pouvoirs de l'employeur : le pouvoir de direction (de direction économique de l'entreprise et de direction des personnes) ; le pouvoir normatif (réglementaire) et le pouvoir de sanctionner (disciplinaire).

la définition des objectifs pour calculer la part variable de la rémunération ; et relève du pouvoir de direction de l'employeur la fixation du niveau des objectifs à atteindre. L'arrêt du 22 mai 2001 va permettre de favoriser l'individualisation de la rémunération. Cependant, un arrêt du 3 juillet 2001 rappelle « *qu'une clause du contrat de travail ne peut valablement permettre à l'employeur de modifier unilatéralement la rémunération contractuelle du salarié* » (Boisnard, 2001, p.5).

La Cour de cassation confirme le pouvoir de direction de l'employeur car il peut fixer le niveau des objectifs du cadre. Elle se positionne également concernant la contractualisation des objectifs, et en particulier les conséquences que cela peut avoir si le salarié ne les atteints pas.

2.2 Le problème de la contractualisation des objectifs

La Cour de cassation a affirmé sa position sur la question de la contractualisation des objectifs.

Les cadres travaillent selon des objectifs fixés, mais depuis quelques années la question des objectifs a soulevé de nombreuses interrogations en droit du travail, plus particulièrement les clauses d'objectifs. En effet, depuis quelques années les salariés _dont les cadres_ se voient fixer contractuellement des objectifs et des résultats à atteindre. Ceci renvoie à la notion de subordination qui, en droit du travail, change profondément sous l'impact des technologies de l'information et de la communication. Les salariés disposent d'une panoplie d'outils pour travailler très performants et ultra rapides, qui leur permettent d'être autonomes. Selon Ray (1995, p.635) « *à l'obligation de moyens classiquement appliquée au salarié, se substitue une obligation de résultat considérée jusqu'à présent comme le propre de l'indépendant* ».

La question qui nous intéresse est de savoir quelles sont les conséquences pour le salarié en cas de non atteinte de ses objectifs lorsque ceux-ci sont contractuels ? Et aussi lorsqu'ils ne le sont pas ? La jurisprudence a évolué sur les clauses d'objectifs et elle semble à présent apporter des réponses un peu plus précises. Par contre, elle est restée assez constante sur sa position par rapport à l'insuffisance de résultats sans clauses d'objectifs.

Il est possible de prévoir dans le contrat de travail une clause d'objectifs. Il y a une dizaine d'années lorsque le contrat de travail prévoyait une clause d'objectifs, en cas de non-

exécution de cette obligation par le salarié, l'employeur pouvait procéder à un licenciement sans avoir à se justifier auprès des tribunaux, et sans avoir à démontrer l'insuffisance de résultats. En effet, le seul fait pour le salarié d'avoir signé une clause d'objectifs suffisait à justifier un licenciement reposant sur une cause réelle et sérieuse : « *lorsqu'elle est flagrante, l'insuffisance professionnelle d'un cadre à remplir sa mission constitue une cause réelle et sérieuse de licenciement, sans qu'il soit nécessaire de démontrer l'existence d'un préjudice subi par l'employeur* » (Lahellec et al., 1994, p.229). Ceci au nom de l'article 1134 du Code Civil[84], car la clause d'objectifs étant issue de la pratique professionnelle, elle n'est pas réglementée par les conventions collectives, et elle est soumise au droit commun. Pendant longtemps, la Cour de cassation a été très sévère quant à l'application de la clause d'objectifs. Si les résultats prévus n'étaient pas atteints, alors le licenciement était justifié, et dans un arrêt du 15 juin 1983 la Cour de cassation statue que « *dès lors que le contrat de travail fixe à un salarié des objectifs que lui-même a librement acceptés, l'employeur au cas où ces objectifs ne sont pas atteints, est fondé à licencier le salarié sans avoir à démontrer que ce dernier est responsable de l'insuffisance de résultats* » (Cadet, 1997, p.494). Et peu importe que cette non réalisation ait été due à des causes extérieures, ou à un environnement économique difficile, le licenciement était justifié par la simple non atteinte des résultats prévus au contrat. La position de la Cour de cassation en matière d'insuffisance de résultats était très claire : dès lors que l'insuffisance de résultats invoquée par l'employeur était établie, alors elle était constitutive d'un motif réel et sérieux de licenciement. Ainsi, en signant une clause d'objectifs la Cour estimait que le salarié acceptait l'obligation qu'elle stipulait et qu'il était donc contractuellement responsable. Pour autant, la jurisprudence admettait que la clause d'objectifs ne privait pas le juge de son pouvoir d'appréciation.

Or, ceci a donné lieu à quelques abus, car la clause d'objectifs était extrêmement favorable aux employeurs. La jurisprudence a donc beaucoup évolué sur ce point. Un arrêt du 3 février 1999 (affaire Sté Dilux Intermarché c/Gresy, n° 758 P : RSJ 3/99 n° 351) précise que le manquement aux objectifs contractuels ne constitue pas un motif de licenciement privant le juge de son pouvoir d'appréciation d'un motif réel et sérieux. Toutefois, l'arrêt du 30 mars 1999 (affaire Evrard c/ SARL Samsung Information Systems) va beaucoup plus loin. La jurisprudence statue que « *la seule insuffisance de résultats ne peut, en soi, constituer une*

[84] « *Les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Elles ne peuvent être révoquées que de leur consentement mutuel, ou pour les causes que la loi autorise. Elles doivent être exécutées de bonne foi.* », art. 1134 Code Civil.

cause réelle et sérieuse de licenciement. Il appartient aux juges du fond de vérifier si les objectifs définis sont raisonnables et compatibles avec le marché »[85]. Désormais, même en présence d'une clause d'objectifs, l'insuffisance de résultats ne peut plus constituer à elle seule un motif de licenciement reposant sur une cause réelle et sérieuse.

Les juges du fond doivent désormais rechercher et apprécier si le licenciement est légitimé par l'existence de faits objectifs justifiant le manque de résultats. A l'instar de la perte de confiance, l'insuffisance de résultats doit être étayée par des faits objectifs. La stricte application contractuelle semble laisser la place à une appréciation par les juges de raisons objectives justifiant le manquement aux résultats (situation du salarié, de l'entreprise, état du marché…). Ce principe est confirmé dans l'arrêt du 14 mai 2003, où il est énoncé qu'« *il appartient au juge du fond saisi d'une contestation d'un licenciement pour insuffisance de résultats de rechercher, d'une part si les objectifs fixés étaient réalistes et, d'autre part, si le salarié était en faute de ne pas les avoir atteints* » (n°1378 F-D, Douilly c/ Cie Assurances générales de France (AGF), RJS 11/03, n°1326, p.911-912).

Le non respect de l'obligation contractuelle de quotas ne justifie plus à elle seule un licenciement. Ray (1998, p.64) précise qu'en *« cas d'objectifs non atteints, peu importe donc la source de ceux-ci : qu'ils soient unilatéraux, évoqués lors de l'entretien annuel ou (plus ou moins officiellement) contractualisés, l'employeur devra le cas échéant démontrer la cause à la fois réelle, mais aussi sérieuse de la rupture et ne pourra donc se retrancher derrière l'application pure et simple des stipulations contractuelles ou même conventionnelles* ». Donc la méthode d'évaluation de la cause réelle et sérieuse d'un licenciement pour insuffisance professionnelle est, à présent, la même que les objectifs soient contractualisés ou non. Par contre, la jurisprudence considère depuis longtemps que les conditions de validité d'une clause de quotas sont que les objectifs doivent être réalisables. Dans un arrêt du 16 janvier 1992 (Cass. soc., Smadja c/ Sté Radio Equipement Antares _ n°105 D), la Cour de cassation stipule qu' « *après avoir comparé pour chaque mois le résultat obtenu à celui qui était fixé par l'employeur et relevé que, bien que réalisable l'objectif fixé par l'employeur n'avait pas été atteint, en l'état de ces constatations, la Cour d'appel a décidé, dans l'exercice du pouvoir qu'elle tient de l'article L.122-14-3 du Code du Travail, par une décision motivée, que le licenciement reposait sur une cause réelle et sérieuse* ».

Selon P.Waquet (2001), cette évolution de la jurisprudence depuis 1999 est due à trois raisons. Tout d'abord il n'est pas possible de prévoir une « *cause automatique de*

[85] RSJ 5/99 N° 638 à 641, Editions Francis Lefebvre, p.398-399.

licenciement » (Waquet, 2001, p.122), or la clause d'objectifs peut constituer une cause de licenciement en cas de non atteinte des objectifs. Ensuite, la jurisprudence se devait d'apporter davantage de précision entre les objectifs contractualisés et les objectifs résultant d'une décision unilatérale de l'employeur ; or depuis 1987 la Cour de cassation prend une position en faveur d'une « *restauration du contrat de travail* » (Waquet, 2001, p.122). Et enfin, les objectifs ont évolué, leur nature a changé : « *on est passé dans certains cas, spécialement avec les contrats de mission, à une conception nouvelle de la relation de travail : le salarié devient presque un associé, sinon un travailleur indépendant qui, à ses risques et périls, doit parvenir à un résultat* » (Waquet, 2001, p.123).

Lorsque le salarié n'a pas signé de clauses d'objectifs, il peut aussi se voir reprocher une insuffisance de résultats, voire plus largement une insuffisance professionnelle. Car au-delà de la notion d'insuffisance de résultats, il y a celle d'insuffisance professionnelle qui est beaucoup plus large, et qui peut constituer un motif de licenciement. L'insuffisance de résultats, lorsqu'elle est invoquée sans qu'il y ait eu de clauses de quotas ou d'objectifs, sera utilisée comme preuve d'insuffisance professionnelle. Elle peut être établie, par exemple en comparant les résultats avec les collègues de l'intéressé placés dans les mêmes conditions de travail, ou bien avec les résultats antérieurs de l'intéressé. Toutefois, sans clauses le grief d'insuffisance de résultats doit reposer sur des éléments objectifs que le juge va examiner. Les différents arrêts rendus sur une période allant de 1980 jusqu'à environ 1995, montrent que pour la Cour de cassation, l'insuffisance de résultats constitue un motif précis de licenciement. Même sans clause un licenciement pour insuffisance de résultats est légitime, à condition que la responsabilité du salarié soit mise en évidence. Par contre, il n'est pas exigé de faute de la part du salarié. En effet, pour que l'insuffisance de résultats constitue une cause réelle et sérieuse de licenciement, « *elle doit pouvoir être rattachée à la personne du salarié : soit le salarié a montré une insuffisance professionnelle, soit il a eu un comportement fautif* » (Cass soc. 12 février 2002, n°607 FS-P, Zagnoli c/ Sté Paredes, RJS 5/02, n°543, p. 420). De plus, de façon constante, la jurisprudence tient compte -lorsque le salarié n'est pas lié par une clause- de l'examen de la conjoncture économique, de causes extérieures à l'intéressé. Or, aujourd'hui, ce qui est nouveau, est la prise en compte de ces différents critères lorsque le salarié est lié par une clause d'objectifs, ceci afin de justifier la cause réelle et sérieuse de licenciement.

Ainsi, même si le contrat de travail prévoit une clause d'objectifs, la non réalisation de ces derniers ne constitue plus un motif de licenciement[86]. Pour Niel (2001) « *la raison du licenciement pour insuffisance de résultats n'est plus dans le constat de l'objectif raté mais dans l'explication de cet échec* »[87]. Donc, au-delà du simple et strict respect des conditions contractuelles, les derniers arrêts rendus par la Cour de cassation affirment le principe de primauté du contrôle judiciaire.

En conclusion, il apparaît d'un côté que la Cour de cassation confirme le pouvoir de direction de l'employeur en matière de fixation des objectifs mais de l'autre, l'employeur n'est pas complètement libre, car la Cour précise que les juges bénéficient d'un pouvoir d'appréciation sur le niveau des objectifs, que ceux-ci soient contractuels ou non.

Après avoir mis en évidence quelques évolutions majeures de la jurisprudence concernant des conflits entre le cadre et son employeur, nous avons procédé à une analyse du contentieux prud'homal des cadres à travers une enquête auprès du Conseil des prud'hommes de Lyon.

3 L'analyse du contentieux prud'homal cadre à Lyon

Nous allons dans un premier temps donner quelques indications chiffrées sur l'activité du conseil des prud'hommes de Lyon (3-1), puis dans un deuxième temps nous exposerons nos résultats de recherche (3-2).

3.1 Le conseil de prud'hommes de Lyon en chiffres

Depuis les élections prud'homales de décembre 2002 le conseil de prud'hommes de Lyon est composé de 244 conseillers prud'homaux au total (122 salariés- 122 employeurs).

[86] La Cour de cassation réaffirme ce principe dans un arrêt du 14 février 2001, n°99-40.113 D.
[87] Niel S. (2001), « Les clauses d'objectifs vont-elles disparaître ? », *Les Echos*, 26 mars.

Plus précisément pour chaque section :

- Industrie : 64 (32 salariés, 32 employeurs)
- Commerce : 72 (36 salariés, 36 employeurs)
- Encadrement : 50 (25 salariés, 25 employeurs)
- Activités diverses : 50 (25 salariés, 25 employeurs)
- Agriculture : 8 (4 salariés, 4 employeurs)

Depuis vingt ans, le nombre d'affaires nouvelles de la section encadrement n'a cessé de croître. En effet, le nombre d'affaires nouvelles est passé de 461 en 1983 à 978 en 1993 puis 1145 en 2003. Concernant l'évolution dans les autres sections sur la période 1993-2003 :

- industrie : il est à noter une diminution du nombre d'affaires depuis une dizaine d'années (1817 en 1993, 1324 en 1997 et 953 en 2003) ;
- commerce : le nombre d'affaires nouvelles varie selon les années entre 1800 et 2000 depuis une dizaine d'années (1834 en 1993, 1927 en 2003) ;
- activités diverses : nous constatons une augmentation du nombre d'affaires nouvelles depuis une vingtaine d'années (514 en 1983, 1059 en 1993, 1144 en 1997 et 1342 en 2003) ;
- agriculture : le nombre d'affaires traitées est faible et oscille entre 15 et 25 (25 en 1991, 13 en 1993, 33 en 1997 et 14 en 2003).

L'industrie et le commerce sont les deux sections dont l'activité est la plus importante. Mais, sur les dix dernières années, l'encadrement fait partie des sections dont l'activité a le plus crû.
Le nombre d'affaires terminées est passé de 863 (1993) à 927 (2001) et 910 (2003) pour l'encadrement, sur un total d'affaires terminées pour l'ensemble des sections de 4790 en 2003 (dont 1178 pour l'industrie, 1752 pour le commerce).
En comparaison avec les autres sections du Conseil de prud'hommes, l'encadrement a un taux de conciliation parmi les plus faibles (10,6% en 2001). Ce taux est de 15,4% pour le commerce, 10,6% pour l'industrie, 15,8% pour les activités diverses et 27,7% pour l'agriculture. La moyenne du taux de conciliation pour toutes les sections est de 16%. Ceci peut s'expliquer notamment en raison des sommes importantes qui sont demandées.
En 2001, le nombre d'affaires allant jusqu'au départage est de 41 pour l'encadrement, 2 pour l'agriculture, 271 pour le commerce, 158 pour les activités diverses, 239 pour l'industrie. Le départage est plus faible pour l'encadrement (hors section agriculture) que pour les autres sections.

Nous allons dans la prochaine partie détailler les résultats de nos entretiens.

3.2 Analyse des entretiens

Un premier constat est que lors de nos interviews avec les conseillers prud'homaux, beaucoup s'accordent à dire que les relations entre employeurs et salariés sont bonnes, qu'il y a une facilité pour trouver des accords, que la distinction salariés-employeurs est nettement moins marquée que dans les autres sections ce qui peut expliquer un faible taux d'affaires allant en départage.

« *Je pense que contrairement à ce qui se passe dans les autres sections il y a dans l'encadrement plus de facilité à trouver un accord*. » (Employeur)

Il y a une tendance à se distinguer des autres sections prud'homales. Même au sein du conseil des prud'hommes, l'encadrement tend à être un catégorie spécifique par rapport aux autres (tout comme dans les entreprises où le cadre se distingue des autres travailleurs par la nature de sa relation d'emploi avec l'employeur).

« *Et il ne faut pas perdre de vue que dans la section encadrement, on est pratiquement du même niveau : on a des patrons, on a aussi des DRH* » (Employeur)

Ainsi, cette spécificité de la section encadrement peut expliquer en partie qu'il n'apparaît pas de distinction importante entre le collège employeur et le collège salarié pour l'ensemble des réponses aux interviews.

Nous allons à présent voir les principaux points ressortant des entretiens réalisés.

Une formalisation croissante de la relation d'emploi des cadres

Plusieurs éléments amènent à partager l'idée d'une formalisation croissante de la relation d'emploi des cadres : le contrat de travail se détaille, se précise, des éléments hors contrat de travail viennent encadrer la relation d'emploi des cadres.

Le tableau suivant (Tableau 36) présente les principaux arguments mis en évidence par les répondants pour justifier une formalisation croissante de la relation d'emploi des cadres.

Tableau 36 : Principaux arguments évoqués montrant une formalisation croissante de la relation d'emploi

Arguments soulevés par les répondants	Verbatim	Nombre de personnes utilisant l'argument
Des outils de gestion viennent compléter le contrat de travail	« *Il y a peut être beaucoup de réunions… il y a la messagerie, mais c'est un outil qui est arrivé qui nous permet de discuter. C'est vrai qu'on formalise par messagerie, et on a des traces derrière plus que l'oral*.» (Salarié) « *C'est un complément de la gestion des cadres avec cette évaluation annuelle, cette fixation des objectifs qui permet de noter le cadre…* » (Employeur)	**20**
Le contenu du contrat de travail se renforce (davantage de clauses)	« *Dans les sociétés très structurées, le nombre de clauses n'a pas augmenté car depuis longtemps les contrats ont une forme qui est bien en phase avec les conventions, les lois et accords internes. Par contre il y a probablement eu une amélioration du contrat de travail dans les sociétés moins structurées.* » (Employeur) « *Il y a sûrement eu évolution vu les nouvelles technologies que sont la communication et l'information (…) et moi ce que je vois depuis 5 ans c'est que les contrats sont très détaillés … la mission est assez calibrée.* » (Salarié)	**15**
Une généralisation de l'écrit	« *Les gens qu'ont reçoit aujourd'hui et qui n'ont pas de contrat écrit ils sont minoritaires. (…). Et dorénavant selon moi on va dans une voie où l'on embauchera quelqu'un avec un écrit* » (Salarié) « *Pour les cadres on a des contrats de travail parce que si on veut leur fixer des objectifs, si on veut leur fixer une clause de non-concurrence faut passer par le contrat de travail.* » (Avocat)	**12**

Tout d'abord, il apparaît que pour une majorité de répondants la forme écrite du contrat de travail s'est généralisée pour les cadres depuis dix-quinze ans. Même si l'écrit pour un contrat à durée indéterminée n'est toujours pas obligatoire, des mentions sont cependant obligatoires. Selon les interviewés, l'écrit est dorénavant nécessaire voire indispensable car c'est préférable qu'il y en ait un pour les deux parties. Cette généralisation de l'écrit est surtout avérée pour les cadres en raison de leur activité : pour leur fixer des objectifs, leur mettre une part variable.

Puis, la précision des contrats de travail est différente : certains sont complets, précis, alors que d'autres sont peu détaillés. Quelques répondants pensent que la taille de l'entreprise peut avoir une influence sur le contenu des contrats de travail, en effet les grandes entreprises bénéficient souvent de conseils juridiques soit en externe, soit en interne avec un service spécialisé dans la résolution des questions juridiques.

Une autre raison explique cette évolution dans la précision du contrat de travail : l'individualisation de la relation de travail des cadres (clauses de mobilité, parts variables sur la rémunération etc.). Le contrat tend ainsi à se préciser en fonction de la mission du cadre.

« Les cadres en grande majorité ont conscience de l'importance de la négociation du contrat de travail : l'individualisation est passée dans les mœurs, l'écrit est généralisé pour les contrats récents, le cadre est sûr de sa valeur et la monnaye. » (Salarié)

L'évolution du contrat de travail au cours des dernières années peut, selon certains interviewés s'expliquer pour deux raisons principales :

- un environnement socio-économique qui change ;
- la jurisprudence et le droit du travail évoluent

« *Donc au fur et à mesure que la jurisprudence balise, on a des contrats qui sont précis et détaillés* (…) *et plus la jurisprudence protège, plus le contrat contourne.* » (Avocat)

« *C'est vrai qu'un contrat de cadre moderne doit être beaucoup plus structuré, avoir beaucoup plus de paragraphes. Toutes les choses sont connues. La dureté de l'évolution du code du travail fait qu'il est nécessaire de renforcer le libellé des contrats.* » (Employeur)

Par ailleurs, des personnes interrogées voient dans cette évolution des causes tantôt liées à une sorte de mainmise de l'employeur sur le cadre, tantôt permettant de prévenir un éventuel conflit futur.

« *…peut-être une mainmise sur les cadres de la part des employeurs qui peut après dire vous ne remplissez pas les objectifs, vous ne remplissez pas tel critère*. » (Salarié)

« *… maintenant on est rentré dans une période où tous les mots comptent, où tout doit être explicité d'une façon bien précise, et il faut éviter toutes les ambiguïtés qui peuvent naître.* » (Employeur)

Enfin, d'après les entretiens réalisés, il semblerait que d'autres outils que le contrat de travail viennent formaliser la relation d'emploi des cadres. Ces outils peuvent être les réunions, les entretiens d'évaluation, les lettres de mission, les outils de contrôle des résultats (reporting etc.), les messageries électroniques via Internet. Même si ces outils n'ont pas de valeur juridique en tant que tels, ils peuvent quand-même être utilisés comme éléments de preuve par exemple pour montrer que le cadre : n'a pas rempli ses objectifs/sa mission, n'a pas atteint ses résultats. Ces outils permettent de laisser une trace écrite.

« …la notation des cadres dans les grandes entreprises prend de l'importance, mais elle n'a pas de valeur contractuelle ; elle peut servir d'élément indicateur au juge en cas de conflit, pour vérifier les faits reprochés et dater la détérioration de la relation. » (Salarié)

Les outils utilisés pour contrôler, évaluer, coacher sont des outils de gestion de la relation d'emploi des cadres qui sont de plus en plus mis en place notamment dans les grandes entreprises, mais aussi dans les PME.

« *Je crois que dans beaucoup d'entreprises il y a une formalisation hors contrat de travail, on a plein de documents maintenant. Chaque cadre s'en va avec son petit papier, avec ses objectifs, il est évalué tous les ans. Ces éléments ils devraient avoir un poids dans le jugement prud'homal…*» (Employeur)

Ainsi, la relation d'emploi des cadres apparaît se formaliser au niveau du contrat de travail (dont la forme écrite se généralise, et le contenu se précise), mais aussi par l'intermédiaire d'autres outils de gestion relatifs à la fixation des objectifs, à l'évaluation des résultats, à la gestion de la carrière. La formalisation dans l'entreprise peut se faire par écrit ou par messagerie électronique. Plusieurs raisons expliquent ces phénomènes : les changements socio-économiques, l'évolution du droit, et face à un marché du travail instable et incertain, un besoin de se protéger en cas de problèmes futurs.

Intéressons-nous maintenant à la question de la négociation dans la relation d'emploi.

Un manque de négociation de la relation de travail

D'après les témoignages que nous avons eus, il semble que les cadres ne négocient pas toujours les conditions d'exécution de leur travail que ce soit à l'embauche lors de la conclusion du contrat de travail, ou bien pendant l'exécution de la prestation de travail lors de la fixation des objectifs.

Le tableau ci-après (Tableau 37) présente les principaux arguments utilisés par les répondants montrant un manque de négociation de la relation de travail.

Tableau 37 : Les arguments concernant le manque de négociation de la relation d'emploi

Arguments soulevés par les répondants	Verbatim	Nombre de personnes utilisant l'argument
Le cadre ne participe pas réellement à la négociation de ses objectifs	« *On voit trop hélas pratiquement à 100% les objectifs ne sont pas réellement négociés.* » (Employeur) « *Moi je sais que souvent le cadre on lui fixe des objectifs de façon unilatérale, il n'a même pas discuté, on en trouve des cas comme ça. Et il les a acceptés car il craint pour sa place.* » (Salarié)	**9**
A l'embauche le cadre ne négocie pas réellement ses conditions de travail	« *Moi je dirais que quelqu'un qui a besoin de travailler ne va pas lire son contrat de travail à fond. Mais c'est vrai peut être que maintenant les employeurs ont entre guillemets « la belle vie » c'est vraiment le beau rôle puisque qu'il y a beaucoup de périodes de chômage* » (Salarié) « *On a des contrats plutôt d'adhésion (…) Au moment où il est passé ce contrat, le salarié est en position d'infériorité donc il n'a guère les moyens de discuter.* » (Avocat)	**7**

Quelques interviewés mettent en évidence le fait que lors de la conclusion du contrat de travail, le cadre ne négocie pas réellement les conditions de son contrat. Plusieurs raisons peuvent, selon eux, expliquer cela :

- des raisons économiques : le chômage qui contraint parfois le cadre à accepter des conditions de travail sans avoir le choix s'il veut un emploi ;
- des raisons liées à la non connaissance de l'entreprise, des missions et où le cadre se retrouve en position « *d'infériorité* » par rapport à l'employeur.

Par ailleurs, certaines personnes interrogées soulignent le manque de négociation des objectifs entre le cadre et son employeur (y compris des conseillers prud'hommes du collège employeurs). En effet les objectifs ne sont pas réellement négociés. Il peut y avoir une pression faite sur le cadre à accepter les objectifs assignés, et le cadre a peut être en réalité peur de ne pas avoir d'emploi. Il y a également un problème d'appropriation des objectifs.

Ainsi, le cadre semble donc davantage adhérer à ses objectifs que réellement les négocier. Or le niveau de négociation et d'acceptation des prescriptions de travail sont des éléments dont les juges vont tenir compte pour se faire une idée du caractère justifié ou non de certains litiges.

La rupture pour insuffisance professionnelle : une qualification délicate et ambiguë

L'insuffisance professionnelle est un terme générique regroupant différentes acceptions. Les contours de l'insuffisance ne sont pas toujours clairement identifiés et les juges ont parfois des difficultés à apprécier l'insuffisance professionnelle. Par ailleurs, l'insuffisance professionnelle peut parfois être une stratégie utilisée par les employeurs pour se séparer d'un salarié à moindre coût et cacher ainsi les motifs réels du licenciement.

Le tableau ci-dessous (Tableau 38) présente les différents arguments mis en évidence par les répondants concernant l'insuffisance professionnelle.

Tableau 38 : Perception du licenciement pour insuffisance professionnelle

Arguments soulevés par les répondants	Verbatim	Nombre de personnes utilisant l'argument
L'importance des outils hors contrat de travail comme élément de preuve de l'insuffisance	*«Au niveau syndical on demande à nos salariés de faire attention quand ils signent les évaluations professionnelles, et s'ils ont des remarques à faire, qu'ils le fassent sur ce papier. C'est des pièces qu'on peut trouver aux prud'hommes. »* (Salarié) *« Le problème est lorsque la mission du cadre n'est pas définie dans le contrat de travail. Mais il peut y avoir une définition de fonction. »* (Employeur) *« L'intranet, toutes les communications se font par là, et ça peut être utilisé par l'employeur et par l'employé. Ca laisse des traces, ça peut servir de preuves »* (Syndicat)	**14**
Des difficultés pour trouver des preuves de l'insuffisance professionnelle	*« …l'insuffisance professionnelle fait partie des motifs assez ordinaires, c'est très général mais en soi ça ne marche pas quand ce n'est pas vraiment étayé par des éléments précis, vérifiés, objectifs »* (Avocat)	**12**
Une notion générique difficile à définir	*« L'insuffisance professionnelle chaque employeur met ce qu'il veut derrière, c'est pour ça qu'il y a des débats là dessus parce qu'on est amené à requalifier le licenciement. »* (Employeur) *« L'insuffisance professionnelle c'est tout. Quelqu'un qui arrive tous les matins en retard c'est une insuffisance professionnelle. C'est pas quelque chose de précis. Il y a un vide juridique »* (Salarié)	**12**
Une stratégie utilisée par les employeurs	*« …c'est l'échappatoire pour l'employeur (…). Et nous on a vu dans nos sections que c'est souvent là qu'on fait partir des salariés qui ont une ancienneté conséquente, qui coûtent cher.»* (Salarié) « *On considère qu'un cadre entre guillemets doit être exemplaire, à partir de là dès qu'à un moment il n'est pas exemplaire l'employeur peut appeler ça insuffisance professionnelle… L'insuffisance professionnelle c'est la porte ouverte à tout, personne n'est parfait et on peut forcément trouver une faille chez quelqu'un, et on appelle ça insuffisance professionnelle.* » (Employeur)	**11**

Tout d'abord, il semble difficile de donner une définition de l'insuffisance professionnelle. Selon une majorité d'interviewés, cette notion d'insuffisance professionnelle est large, générique voire imprécise et floue.

Certains « experts » soulignent le vide juridique autour de cette notion d'insuffisance professionnelle, vide qui occasionne des difficultés pour qualifier et juger un licenciement.

De plus, les personnes interrogées précisent que l'insuffisance professionnelle recouvre des réalités différentes :

- l'incompatibilité d'humeur ;
- l'inadéquation poste/individu
- l'incompétence pour remplir une mission

« *L'insuffisance professionnelle, ça peut être des problèmes de management : conflits internes qui n'ont pas su être réglés, la non réussite d'une mission : mise en place d'outils dans les délais fixés, maîtrise d'ouvrage, redressement des résultats d'un magasin.* » (Salarié)
« *C'est compliqué parce que c'est là qu'on est plus en difficulté vis à vis de nos collègues salariés. Insuffisance professionnelle comme son nom l'indique c'est quelqu'un qui n'a pas pris la mesure du poste qu'il occupait*. » (Employeur)

Par ailleurs, il apparaît que l'insuffisance professionnelle ne résulte pas d'un fait unique mais il s'agit au contraire d'une succession de faits qui s'installe dans la durée. Et c'est par exemple à l'occasion d'un changement de direction qu'intervient un licenciement pour insuffisance professionnelle : en effet ce qui a été toléré précédemment, ne l'est plus lors du changement : « *Souvent elle est caractérisée par un tissu qui se tend entre deux partenaires. C'est pour ça que ça vient aux prud'hommes parce que le salarié ne trouve pas qu'il a fait plus que d'habitude. Il dit « mais ça fait des années que c'est comme ça, pourquoi cette fois ? ». Et souvent ça se produit lorsqu'il y a des changements de direction.* » (Employeur)
« *Mais il peut y avoir des tas de raisons qui font que du jour au lendemain on découvre qu'un salarié est licencié pour insuffisance professionnelle : l'employeur peut changer, la boîte a pu être rachetée ; et donc il est possible que la personne ne soit plus dans les objectifs du nouvel employeur, que les critères aient changé, qu'il y ait une nouvelle stratégie*. » (Salarié)

Ensuite, selon les interviewés, comme l'insuffisance est un motif assez général, englobant diverses réalités, il est parfois difficile de trouver des preuves. Or, pour justifier l'insuffisance professionnelle il faut des preuves précises et concrètes. La justification de cette insuffisance devient d'autant plus délicate qu'il semble y avoir un flou autour de la définition

même d'insuffisance. L'insuffisance professionnelle doit être quelque chose d'imputable au salarié mais celui-ci n'est pas forcément en faute, et finalement là aussi se présentent des difficultés d'appréciation pour les juges prud'homaux.

« *Une insuffisance professionnelle peut ne pas être fautive. L'insuffisance professionnelle ou de résultats c'est quelque chose qui doit être objectif, qui doit être imputable au salarié, mais qui n'est pas forcément fautif.* » (Avocat)

Il apparaît également que l'insuffisance professionnelle est jugée différemment selon l'ancienneté du cadre. En effet, l'insuffisance professionnelle sera plus facile à justifier si le cadre a une ancienneté de moins de 5 ans dans le poste, et au-delà cela devient extrêmement délicat.

« *L'insuffisance professionnelle c'est difficile à invoquer contre un cadre quand il est là depuis 15 ans et que ça a toujours pu coller. C'est plus facile quand il est là depuis un an* » (Avocat)

Puis, selon une majorité d'interviewés, différentes preuves matérielles (lettres d'avertissement, rapports de contrôle en interne, réclamations de clients/fournisseurs…) permettent de justifier l'insuffisance professionnelle : « *Et pour moi les lettres d'avertissement c'est un moyen pour justifier que l'insuffisance professionnelle c'est pas du jour au lendemain, et que ça perdure depuis quelques temps. Moi je dis aux patrons quand vous n'êtes pas content du type faites une lettre d'avertissement, c'est pas normal de virer un type comme un malpropre. Et c'est là qu'on voit arriver les entretiens annuels, pour moi c'est une déviation.* » (Employeur)

Lors d'un contentieux employeur-cadre, les juges, avocats et conseillers prud'homaux vont tout d'abord regarder le contrat de travail, mais pour beaucoup ce n'est pas suffisant et il faut tenir compte d'autres éléments. En effet, le contrat de travail est incomplet, il ne précise pas toutes les modalités d'exercice de la fonction : certains contrats sont très légers, d'autres sont surannés si la personne licenciée a une ancienneté de 20 ans dans l'entreprise.

Les conseillers prud'homaux se retrouvent parfois avec des contrats obsolètes, alors en complément du contrat de travail, ils vont étudier les bulletins de salaires, les avenants mais aussi des éléments non contractualisés comme ce qui est relatif aux règles communes de l'entreprise, à la culture. Les règles de l'entreprise peuvent être matérialisées ou non. La matérialisation peut par exemple se faire par les pratiques de fixation des objectifs et d'évaluation des résultats : « *…ça peut être des choses qui ne sont pas dans le contrat de travail mais qui ont valeur d'engagement contractuel, qui sont des règles communes à*

l'entreprise et avalisées de fait par les salariés, ce sont des pratiques qui sont l'équivalent d'avenants ou compléments au contrat de travail. » (Employeur).

Les juges vont tenir compte de divers éléments pour apprécier un licenciement : la lettre de licenciement contenant les griefs retenus contre le cadre ; le contrat de travail mais aussi les éléments hors contrat de travail (description de fonction, support d'appréciation…). Ils vont également prendre en considération le degré d'acceptation du cadre dans la réalisation d'une mission, dans la fixation des objectifs notamment pour juger un licenciement pour insuffisance professionnelle.

Enfin, pour certains répondants le licenciement pour insuffisance professionnelle peut être une stratégie utilisée par les employeurs pour se séparer d'un salarié à moindre coût. Par exemple aujourd'hui la jurisprudence est très attentive à l'égard de l'insuffisance de résultats et l'employeur préfèrera utiliser un motif plus global comme l'insuffisance professionnelle s'il n'a pas assez de preuves pour étayer l'insuffisance de résultats. Toutefois, il est toujours possible de trouver des failles à des individus dans l'exécution de leur travail. Par ailleurs, un employeur pourra également se servir du motif insuffisance de résultats pour se séparer d'un cadre à la place du licenciement économique car la procédure est très formaliste.
« *Souvent on camoufle par exemple l'incompatibilité d'humeur car maintenant c'est difficile et bien on le camoufle derrière insuffisance professionnelle. Alors qu'avec les objectifs et la jurisprudence dessus, le cadre arrive maintenant à se défendre.* » (Employeur)

Ainsi, même si la jurisprudence se précise au niveau de l'insuffisance professionnelle, un certain flou entoure encore cette notion. Lors de périodes de récession économique, certains employeurs utilisent l'insuffisance professionnelle pour se séparer d'un cadre à moindre coût invoquant un manque de résultats, une incompétence à tenir le poste… Cela amène à s'interroger sur les attentes des employeurs et des cadres, et de façon plus globale sur la relation d'emploi.

Des modifications de la relation d'emploi cadres-employeurs

Le tableau suivant (Tableau 39) indique les principaux arguments mis en évidence par les répondants relatifs aux changements de la relation d'emploi cadre-entreprise.

Tableau 39 : Principaux arguments montrant les changements dans la relation d'emploi cadre-employeur

Arguments soulevés par les répondants	Verbatim	Nombre de personnes utilisant l'argument
Il y a une attente de plus en plus forte sur les résultats	« *La tendance lourde, c'est que dans les grandes entreprises, certaines ont essayé que ces primes d'objectifs pour avoir des résultats rapides comme à la bourse, c'est plus à l'année mais c'est tous les 6 mois.* » (Employeur) « *La relation d'emploi auparavant tournée vers la confiance prend une tournure plus objective avec des résultats attendus* » (Syndicat)	**11**
La pression au travail du cadre est croissante	« *Le cadre est beaucoup plus sous pression dans l'entreprise. Ses contraintes sont beaucoup plus marquées et c'est l'économie, c'est pas voulu par l'employeur.* » (Employeur)	**10**
La relation de travail s'individualise	*« On arrive à des situations renvoyant les individus à une absence totale de réglementation collective de leur situation, on n'est que dans la relation individuelle. »* (Avocat) « *Une relation qui s'individualise. C'est une stratégie d'ensemble puisque que quand il y a des négociations annuelles de salaires qui se font au niveau central (car on est dans une division) et bien on voit de plus en plus la part d'augmentation générale diminuer alors que la part réservée aux augmentations individuelles augmente* » (Syndicat).	**9**
Le cadre devient un salarié ordinaire	« *Les cadres ont découvert qu'ils n'étaient pas dévoués corps et âmes, qu'ils ne faisaient pas don de leur corps à l'entreprise, donc ils étaient des salariés comme les autres. On a eu aussi à un moment le fait qu'on licencie facilement des cadres fait qu'ils se considèrent comme des salariés ordinaires.* » (Avocat) « *Maintenant le cadre est considéré comme un salarié lambda. Pas de considération pour quelqu'un qui est investi d'un certain pouvoir au détriment de la bonne marche de l'entreprise* » (Salarié)	**6**
La fidélité se réduit au profit d'une attente plus forte de la performance individuelle notamment chez les jeunes cadres	« *Il y a une demande de formation importante, finalement pour le jeune c'est comment je vais grossir mon bagage en venant chez vous. Je vais pas faire ma vie avec vous mais quel est mon intérêt à rester avec vous deux ou trois ans. C'est donnant-donnant.* » (Employeur) « *Les jeunes sont plus demandeurs d'être reconnus pour leur performance individuelle ou leur participation aux résultats collectifs ; et ils n'acceptent pas de gagner la même chose que le voisin en ayant eu le sentiment de s'être plus décarcasser.* » (Employeur)	**6 (dont 5 employeurs)**
L'autonomie du cadre à tendance à se réduire avec un renforcement du contrôle de gestion (reporting etc.)	*« Les chefs des commerciaux ça devient des gars qui font des tableaux excel toute la journée (…) ils ont tendance à devenir des espèces de contrôleurs »* (Syndicat) « *On lui demande de plus en plus de choses, de reporting. Avant le cadre il était plus proche du patron, il participait aux décisions, alors que maintenant c'est le reporting* » (Employeur)	**5**

Les « experts » interrogés reconnaissent que les changements socio-économiques des vingt dernières années ont bouleversé l'organisation des entreprises, les stratégies adoptées par les entreprises deviennent tributaires de l'évolution des marchés, de la concurrence etc.
« *Il y a une fluidité des marchés bien plus importante qu'autrefois. Donc si on veut qu'un cadre reste chez soi, il faut le rémunérer, il faut lui apporter en dehors de sa rémunération un certain nombre d'éléments connexes. En face d'une reconnaissance plus importante, il y a des exigences plus fortes*. » (Employeur)

Tout d'abord, il semblerait que la pression au travail s'accentue, le marché devient incertain, et tout ceci a un impact sur le travail des cadres. De plus, selon certains répondants, il y a une attente beaucoup plus forte en terme d'atteinte de résultats et d'objectifs. Les cadres doivent remplir leur mission dans les meilleurs délais et avec le maximum d'efficacité.
« *Avant, les cadres étaient des collaborateurs sacrés pour les employeurs (…). Avant, c'étaient des dieux, maintenant ce qu'il veut l'employeur c'est plus de profit*. » (Salarié)

Puis, certains interviewés reconnaissent que l'employeur est de moins en moins visible : « *Dans les sociétés la direction est de moins en moins personnalisée*. » (Avocat). Cette distance modifie le rôle du cadre dans l'entreprise :
« *Avant il était plus proche du patron il participait plus aux décisions que maintenant. Maintenant c'est le reporting, ces choses là, et le patron est un peu plus isolé. Je pense que le cadre il a une position plus intermédiaire, peut être plus réaliste aussi.* » (Employeur)

En outre, ce qui amène davantage de distance dans la relation d'emploi cadre-employeur est une baisse de la fidélité du cadre envers l'employeur. En effet, la majorité des conseillers employeurs précise que le cadre n'est plus fidèle envers son entreprise s'il n'obtient pas ce qu'il souhaite. Il est dans une relation où il veut pouvoir en retirer quelque chose pour la suite de sa carrière. Cette attitude semble beaucoup plus perceptible chez les jeunes cadres : « *Le cadre recherche une progression régulière de sa position, s'il ne l'obtient pas dans l'entreprise il change. Aujourd'hui le cadre il attend de la considération, de la reconnaissance et s'il ne l'obtient pas il fout le camp*.» (Employeur)

Ensuite, des interviewés (en particulier les représentants des salariés) s'accordent à dire que la relation d'emploi des cadres se « *banalise* ». En effet, le cadre est devenu un salarié comme les autres. Une distinction à l'intérieur de la catégorie des cadres se met en place entre les cadres dirigeants proches du pouvoir de direction qui soutiennent l'employeur,

et l'autre partie des cadres (la majorité) qui se retrouve « *coincée* » entre l'employeur et le reste des salariés. Ces autres cadres ont pour certains perdu en autonomie dans leur travail.
« *Moi je vous parle des autres cadres en dessous. Les dirigeants ils vont du côté de l'employeur. Pour moi c'est indéniable. Maintenant il n'y a plus de relation absolue*. » (Salarié)

Par ailleurs, d'autres interviewés précisent que le rôle du cadre a changé, la relation d'emploi devient plus individuelle « *Il me semble qu'elle a changé dans le sens où aujourd'hui les cadres sont davantage des mercenaires. C'est-à-dire plus soucieux d'avoir une évolution de carrière qui les avantage, c'est-à-dire moins fidèles, et ce n'est pas la faute des entreprises. C'est une donnée sociologique générale, aujourd'hui les gens qui font carrière intégralement dans la même société ça n'existe plus. Enfin c'est devenu marginal*. » (Employeur)

Enfin, selon certains « experts » les cadres sont davantage en attente de reconnaissance de leur travail. En effet, la sécurité du travail, la carrière ne sont plus garanties comme autrefois.
« *De toute façon maintenant des gens qui font carrière et qui passent toute leur vie dans la même société, je ne pense pas qu'on en verra, ce sera fini ça en tout cas dans l'encadrement de haut niveau*. » (Salarié)
« *… le cadre demande un niveau de reconnaissance, de motivation, au niveau salarial et au niveau des éléments annexes de rémunération, plus important*. » (Employeur)

L'attente des cadres concerne aussi leur niveau d'implication et leur degré de participation aux décisions stratégiques : « *Je pense que les attentes des cadres vont être plus proches des soucis du directeur car le directeur réfléchit plus par rapport à un environnement national et international. Ils voudraient plus partager les soucis et être plus impliqués dans la stratégie de l'entreprise. Les cadres sont responsables de la bonne marche de l'entreprise*. » (Employeur)

Certains répondants voient une différence se dessiner entre les attentes des jeunes cadres et celles des plus âgés :
«*C'est ce problème de priorités dans les valeurs, les vieux cadres mettent en priorité la valeur esprit d'entreprise, et le jeune cadre met plutôt en priorité sa valeur mon confort personnel*

englobant son intérêt économique. Le jeune va demander une prime, le vieux va demander plutôt une forme de reconnaissance qui est ce que j'ai fait pour l'entreprise. » (Employeur)

« *Il y a des cadres un peu dépassés. Et là aussi certains « anciens cadres » sont souvent très figés, ils sont dans une position assez acquise. Mais les outils ont changé. Mais vous avez des cadres avec de l'ancienneté qui ne veulent pas se remettre en cause pour évoluer. (…) Le cadre moderne c'est celui qui sait s'adapter à l'évolution de l'environnement, et celle économique et sociale.* » (Employeur)

4 Constats

A partir des deux analyses précédentes, à savoir un examen de l'évolution de la jurisprudence depuis 1999, et une enquête auprès du Conseil des prud'hommes de Lyon, il est possible de mettre en évidence quelques remarques.

Dans un premier temps la jurisprudence a évolué ces dernières années à propos du pouvoir de direction de l'employeur et du problème de la contractualisation des objectifs.

Un pouvoir de direction réaffirmé mais soumis à des limites

Tout d'abord, concernant le pouvoir de direction de l'employeur, la Cour de cassation considère que la modification des objectifs _ qu'ils soient contractuels (dans le contrat de travail, ou dans un avenant) ou non_ ne constitue qu'un changement des conditions de travail du salarié et ne nécessite donc pas l'accord exprès de ce dernier. Par contre, il doit être informé de ce changement. La Cour considère en effet que les objectifs relèvent du pouvoir de direction de l'employeur. Et ce pouvoir est confirmé par un arrêt récent, rendu le 22 mai 2001 stipulant que « … *les objectifs peuvent être définis unilatéralement par l'employeur dans le cadre de son pouvoir de direction* » (Boisnard, 2001, p.4). Toutefois, la Cour continue de rappeler dans un arrêt de février 2002 « *peu importe que les objectifs aient été contractuellement acceptés ou unilatéralement imposés, encore faut-il qu'ils soient réalistes ou raisonnables* » (Cass soc. 12 février 2002, n°607 FS-P, Zagnoli c/Sté Paredes, RJS 5/02 n°543, p.420).

Ensuite, depuis 1999 les clauses d'objectifs sont beaucoup plus encadrées et soumises à vérification auprès des juges prud'homaux de façon systématique. Depuis l'arrêt Evrard de 1999[88] la Cour de cassation a affirmé sa position : même en présence d'une clause d'objectifs, l'insuffisance de résultats ne peut plus constituer à elle seule un motif de licenciement reposant sur un motif réel et sérieux. Les juges du fond doivent dorénavant rechercher et apprécier si le licenciement est légitimé par l'existence de faits objectifs justifiant le manque de résultats. La Cour de cassation considère depuis longtemps que même sans la présence d'une clause d'objectifs, un licenciement pour insuffisance de résultats est légitime à condition que la responsabilité du salarié soit mise en évidence. Dans ce cas, la jurisprudence

[88] Arrêt Evrard c/ SARL Samsung Information Systems, Cass. soc., 30 mars 1999, n° 97-41-028.

tient compte de l'examen de la conjoncture économique, de causes extérieures à l'intéressé. Mais le principal changement à partir de 1999 concernant l'insuffisance de résultats est un renforcement du contrôle judiciaire.

Enfin, dans un arrêt d'avril 2001[89], la jurisprudence affirme que si l'insuffisance de résultats ne constitue pas en soi un motif de licenciement, ce type de licenciement peut en revanche être justifié si la non atteinte d'objectifs relève soit d'une faute imputable au salarié (mauvaise volonté, négligence) soit d'une insuffisance professionnelle (le salarié n'est pas apte à tenir le poste, à remplir la mission demandée).

Ainsi, le pouvoir d'appréciation des juges et le contrôle judiciaire sont renforcés. Ce qui va dans le sens d'une recherche d'un meilleur équilibre entre les parties dans la fixation des objectifs et son utilisation en cas d'insuffisance de résultats.

Dans un deuxième temps, l'enquête auprès de la section encadrement du Conseil des prud'hommes de Lyon met en évidence cinq points importants.

Une tendance à la formalisation

Les résultats font apparaître une tendance à la formalisation du contrat de travail (l'écrit est généralisé, il y a davantage de clauses). Ceci s'accompagne également d'un renforcement de l'utilisation d'outils de gestion pour fixer les objectifs du cadre, évaluer ses résultats et contrôler sa performance.

Les outils de gestion : une absence de valeur juridique mais un moyen de preuve

Les juges prud'homaux en cas de conflit vont donc regarder le contenu du contrat de travail mais aussi tout ce qu'il y a autour de ce contrat formel à savoir certains outils de gestion utilisés pour les cadres[90]. Ces outils (en particulier les outils de fixation des objectifs

[89] Cass. Soc., 3 avril 2001, n°98-44.069P

[90] La loi donne quelques précisions à propos de l'appréciation.
Tout d'abord, la loi ne prévoit pas de façon précise la possibilité pour un employeur de contrôler l'activité de ses salariés, mais il est admis que le salarié, étant placé sous la subordination de son employeur, peut faire l'objet d'une évaluation par sa hiérarchie pour contrôler l'exécution de son travail.
Ensuite les informations demandées dans le cadre des évaluations doivent, selon l'article L 121-6 du Code du Travail, remplir deux conditions : n'avoir pour objet que d'apprécier les capacités à occuper l'emploi et présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi. De plus, l'employeur doit obligatoirement informer le salarié des méthodes d'évaluation utilisées (article L 121-7 Alinéa 1er du Code du Travail : « (…) *Le salarié est informé des méthodes et techniques d'évaluation professionnelle mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus doivent*

et d'évaluation des résultats) n'ont pas de valeur juridique propre, mais ils peuvent être utilisés pour montrer par exemple que le cadre n'a pas atteint ses objectifs fixés.

Une négociation limitée

Concernant la négociation des conditions de travail des cadres, il apparaît d'une part que le cadre ne semble pas réellement négocier son contrat de travail (en raison d'une méconnaissance de l'entreprise et des missions à l'embauche, et d'une conjoncture socio-économique pas toujours très favorable au cadre) ; d'autre part que la participation du cadre à la fixation des objectifs est réduite c'est davantage une acceptation, voire un « *contrat d'adhésion* »[91] aux objectifs qu'une réelle négociation.

L'ambiguïté du licenciement pour insuffisance professionnelle

La qualification du licenciement pour insuffisance professionnelle est délicate et parfois ambiguë. En effet, la notion même d'insuffisance professionnelle est générique, et il semblerait qu'il y ait un vide juridique autour de cette notion. Cette ambiguïté révèle la difficulté pour certains juges prud'homaux d'apprécier et de qualifier un licenciement. En outre, l'insuffisance professionnelle n'apparaît pas de manière ponctuelle, elle se repère parce qu'il s'agit d'une succession d'évènements dans le temps, mais il est parfois difficile de trouver des preuves (l'insuffisance professionnelle doit être imputable au salarié mais ce dernier n'est pas forcément en faute, l'insuffisance sera plus facile à démontrer pour un cadre ayant une ancienneté inférieure à cinq ans que pour un cadre ayant une ancienneté de dix/ quinze ans). Par exemple, lors de changement de direction, il peut y avoir une insuffisance professionnelle. Nous constatons également que l'insuffisance professionnelle peut être parfois une stratégie utilisée par les employeurs pour se séparer d'un cadre à moindre coût ou pour dissimuler les motifs réels du licenciement.

---

rester confidentiels. »). Au cas où le salarié ne serait pas informé, alors les informations recueillies ne pourront pas être utilisées contre lui dans le cadre d'une éventuelle sanction (Article L 121-8 : « *Aucune information concernant personnellement un salarié ou un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance du salarié ou du candidat à un emploi* »).
Enfin, il est précisé dans l'article L 121-7 alinéa 2 que les méthodes utilisées doivent être pertinentes et être suffisamment fiables : « *Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie* ».

[91] Selon le dictionnaire Larousse, la définition du « contrat d'adhésion » est la suivante « *contrat dont toutes les clauses sont imposées à l'avance par l'un des contractants sans pouvoir être discutées par l'autre* ».

Les avatars de la relation d'emploi

Certains éléments de l'enquête amènent à penser que la représentation de la relation d'emploi est en train de changer. D'une part, la relation d'emploi entre le cadre et l'employeur semble se distancier selon les interviewés, l'employeur est de moins en moins visible. Toutefois, nous pensons que ce phénomène apparaît davantage dans les grandes entreprises où les opérations de fusions-acquisitions se sont multipliées et où le siège social se trouve souvent à l'étranger.

D'autre part, le cadre est qualifié de salarié « *ordinaire* » et « *lambda* » par certaines personnes interrogées car la relation d'emploi avec l'employeur n'est plus caractérisée par la fidélité et la loyauté, et le cadre est en quête d'une reconnaissance de son travail. Ces points de vue doivent néanmoins être replacés dans leur contexte. En effet nous avons interrogé des gens qui sont en situation de contentieux[92], ils ont donc à traiter des conflits. De plus, la section Encadrement est à prendre au sens large c'est-à-dire qu'il y a des cadres et des agents de maîtrise, ces derniers pouvant peut-être avoir un sentiment de banalisation plus important.

Ce troisième acte a permis de voir de quelle manière les dispositifs de fixation des objectifs, d'appréciation des résultats et des comportements peuvent être pris en compte par ceux qui ont à juger la qualité de la relation d'emploi.

Toutefois, cette formalisation n'apparaît pas toujours être défavorable au cadre. En effet, la jurisprudence affiche clairement sa position quant à l'utilisation, parfois abusive à l'encontre des salariés, de certaines clauses contractuelles telles que la clause d'objectifs. Ainsi, le pouvoir d'appréciation et de contrôle des juges est renforcé : ils vont examiner l'ensemble des faits et chiffres.

Cette étude sur le contentieux nous a invité, plus globalement, à interroger les éléments de confiance et de loyauté au cœur de la relation d'emploi des cadres au profit d'une attente exacerbée sur des résultats et comportements attendus.

[92] Nous avons vu que le contentieux prud'homal ne représente qu'une partie des séparations cadre-employeur car beaucoup se font sous forme de transaction.

A l’issue de ces trois actes, un certain nombre de résultats ont été mis en évidence à propos de la relation d’emploi des cadres autant dans son fonctionnement « normal », qu’en situation de « rupture ». Il nous faut à présent revenir sur notre problématique de recherche ainsi que sur les cadres théoriques convoqués afin de procéder à une interprétation de nos résultats. Ce sera l’objet de notre prochain chapitre.

Synthèse - Chapitre 8

L'examen de la jurisprudence depuis 1999, et l'enquête auprès du conseil des prud'hommes de Lyon soulèvent les conclusions suivantes :

- *le pouvoir de direction de l'employeur est réaffirmé par la jurisprudence mais soumis à des limites ;*
- *un jeu semble se mettre en place entre d'un côté le contrat de travail formel qui a une valeur juridique, et de l' autre les outils de gestion qui n'ont pas de valeur juridique en tant que tels, mais qui sont pris en compte par les juges prud'homaux ;*
- *la négociation des conditions de travail s'avère être parfois réduite pour les cadres, se traduisant davantage par une acceptation des conditions de travail et des objectifs fixés qu'une réelle discussion et négociation ;*
- *le licenciement pour insuffisance professionnelle est encore difficile à qualifier et à apprécier, et il peut parfois servir de refuge aux employeurs souhaitant licencier à moindre coût ;*
- *la loyauté et la fidélité qui caractérisent la relation d'emploi des cadres semblent être remplacées par des attentes portant sur des résultats à obtenir et des comportements à adopter.*

Chapitre 9 - Epilogue : trois niveaux d'analyse de la relation d'emploi des cadres

Ce chapitre final a pour objectif de discuter les résultats de recherche obtenus lors de nos deux phases d'enquête au regard des concepts théoriques mobilisés.

Nous allons dans un premier temps, revenir sur les questions de recherche proposées dans le chapitre 4, suite à un travail de revue de littérature. Nous verrons les éléments de réponses apportés par nos résultats empiriques.

Dans un deuxième temps, une prise de recul à partir des cadres théoriques convoqués est nécessaire. Elle doit nous permettre d'appréhender les représentations et les comportements des cadres, mis en évidence dans la phase empirique.

Au début de notre travail, nous nous interrogions : d'une part sur le renforcement de la formalisation de la relation d'emploi des cadres par le truchement des pratiques de fixation des objectifs, d'appréciation des résultats et de la performance ; d'autre part, le cas échéant, sur les conséquences en termes de prise de décision en gestion.

La première partie de notre travail, la revue de littérature, a mis en exergue un changement dans la relation d'emploi des cadres notamment, une relation de confiance déstabilisée, des tensions dans la relation contribution-rétribution, des attentes croissantes de la part de l'employeur en termes de résultats et de comportements soulignant en même temps les difficultés rencontrées.

Afin d'évaluer la teneur des problèmes mis en évidence, nous sommes allée explorer le terrain en observant la situation sous deux angles :

- un repérage des pratiques courantes d'appréciation des cadres dans un échantillon varié d'entreprises, dans le cadre d'une relation d'emploi que nous qualifierons de « normale » ;
- et une analyse des causes de rupture de cette relation, afin de voir quelle place occupe l'appréciation, et spécialement l'atteinte, ou la non atteinte, des objectifs dans les motifs invoqués par les directions d'entreprises en cas d'insatisfaction à l'égard des cadres.

L'objet de cette partie est d'articuler nos résultats de recherche à partir de la double grille théorique mobilisée. Nous verrons également de quelle manière ces interprétations font émerger d'autres concepts, notamment liés à des aspects plus psychiques de la relation d'emploi.

Notre chapitre sera organisé de la façon suivante : nous commencerons tout d'abord par revenir sur nos questions de recherche (1), ensuite il s'agira d'éclairer nos résultats à partir du contrat psychologique que nous enrichirons en examinant des aspects plus psychiques de la relation d'emploi (2), et enfin nous terminerons par une interprétation de nos résultats sous l'angle de la sociologie de la régulation (3).

1 Retour sur les questions de recherche

Les résultats de notre recherche empirique permettent de fournir quelques éléments de réponses aux questions soulevées à l'issue du travail de revue de littérature. Nous allons présenter successivement ces questions.

« Dans quelle mesure voit-on un renforcement des pratiques de fixation des objectifs et d'évaluation individuelle des résultats des cadres ? »

Les entretiens réalisés font apparaître un résultat positif. Ce mouvement touche surtout les entreprises publiques qui mettent en place de la formalisation et les grandes entreprises privées qui renforcent la contractualisation déjà existante. Mais, cette tendance à la formalisation touche également certaines PME soucieuses d'établir davantage de clarté et de transparence dans la relation d'emploi entre la direction et les cadres. Les termes classiques de la relation d'emploi que sont la confiance et la loyauté sont certes de plus en plus formalisés, toutefois ils n'ont pas complètement disparu. Comme le souligne Dany (2001b), certains cadres continuent à espérer qu'ils vont conserver leur emploi quel qu'en soit le coût. Ils vont donc augmenter leurs efforts pour maintenir leur travail alors même qu'ils n'auront rien en retour. Par ailleurs, le passage d'un contrat relationnel à un contrat transactionnel est loin d'être évident. Un attachement à l'entreprise, la confiance et l'aspect relationnel sont des éléments présents dans le discours des cadres. Toutefois, chez certains jeunes cadres de notre échantillon, ces éléments paraissent moins forts que pour leurs aînés, et ils ont envie d'une relation d'emploi qui prenne en compte notamment la question de l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Ils sont prêts à faire des efforts pour leur entreprise mais dans des proportions limitées s'ils sentent qu'en retour ils n'ont rien.

Même si les cadres savent que la période des carrières telles qu'elles existaient auparavant est terminée, il n'en demeure pas moins que la majorité continue d'espérer un travail intéressant, des évolutions possibles dans le niveau de responsabilité, dans la variété des projets, dans l'acquisition de compétences.

« Dans quelle mesure ces pratiques se concrétisent-elles par une contractualisation ? Et quelles modifications éventuelles apparaissent dans les contrats de travail des cadres ? »

D'après les entretiens réalisés auprès des « experts », le contrat de travail apparaît être plus précis, plus détaillé et comporter davantage de clauses. Ainsi, il semblerait qu'il y ait une

tendance au formalisme du contrat de travail des cadres. Toutefois, nos résultats n'apportent pas, en la matière, de preuves éclatantes. Seul un examen du contenu des contrats de travail aurait pu enrichir ces premières informations. En revanche, cette constatation confirme des analyses antérieures sur les évolutions du contrat de travail (Lyon-Caen, 1988 ; Véricel, 1993 ; Couturier, 1996). A titre d'illustration, Bernardi et al. (2003) proposent, à partir d'une observation de la forme et du contenu des contrats de travail, une typologie. A partir d'une base de données composée de 49 contrats à durée indéterminée, ils montrent que parmi les contrats concernant des cadres, plus de 83% d'entre eux appartiennent à la classe appelée « contrats d'indépendants ». Cela signifie que cette classe regroupe, selon eux, des contrats dont l'importance est capitale dans la relation de travail car ils sont caractérisés par un nombre significatif de clauses spécifiques (exclusivité, formation, mobilité…).

« De quelle manière les employeurs vont-ils s'assurer de l'engagement des cadres à la réalisation des objectifs et à l'atteinte des résultats ? »

Nos résultats font apparaître que l'employeur peut utiliser deux grands leviers d'action pour s'assurer de l'engagement du cadre.

D'une part, la recherche auprès des entreprises et celle sur le contentieux indiquent que l'employeur peut jouer sur la contribution attendue du cadre. Il peut procéder à un renforcement du contrôle via une formalisation des procédures de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats comme par exemple dans les entreprises du type « métamorphose ». Il a également la possibilité de responsabiliser davantage le cadre dans ses missions, dans la réussite du changement. Une majorité de cadres interrogés souligne en particulier le rôle clé d'intermédiaire qu'ils ont entre la direction et les collaborateurs.

D'autre part, les entretiens réalisés révèlent que l'employeur peut renforcer l'engagement des cadres en jouant sur la valeur du cadre et la rétribution. Il peut valoriser les comportements attendus du cadre par le truchement de chartes, de référentiels et/ou augmenter l'individualisation de la rémunération, par exemple le montant de la part variable ou des primes attachées à l'atteinte de résultats, et ainsi renforcer la reconnaissance individuelle au travail.

« Dans quelle mesure les cadres sont-ils eux-mêmes acteurs des processus de fixation/négociation des objectifs ? »

Nos résultats témoignent d'une confirmation du pouvoir de l'employeur quant à la fixation du niveau des objectifs à atteindre. Or, comme nous avons pu le constater lors de nos

entretiens, en dépit des discours des entreprises précisant l'existence d'une négociation et la recherche d'un accord sur les objectifs, il s'avère que la discussion sur les objectifs porte davantage sur les moyens de les atteindre que sur la nature même de ceux-ci. Le cadre semble donc plutôt accepter les objectifs qui lui sont fixés (nature, niveau à atteindre) que réellement les négocier. Ceci confirme les observations de Waquet (2004)[93] précisant que le salarié subit les décisions de l'employeur en raison de sa position de dépendance économique, et que la négociation est en réalité réduite à un échange laconique de mots.

Malgré le pouvoir de l'employeur dans la fixation du niveau des objectifs à atteindre, ces derniers doivent, de manière constante, être raisonnables, réalisables et le cadre doit avoir les moyens de les atteindre.

« Quel est l'impact des dispositifs de fixation des objectifs et d'évaluation des résultats sur les décisions de gestion (rémunération, promotion, séparation...) ? »

Nos résultats montrent que les dispositifs d'appréciation peuvent produire trois types de décision.

Tout d'abord, des décisions liées à la carrière, à la formation, au développement personnel du cadre. Nous avons souligné que certaines entreprises telles que Simo, Pharme, Logement[94] ont mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elles se sont dotées de nouveaux outils : soit en restructurant l'entretien d'appréciation avec un référentiel de compétences ; soit en créant un entretien de développement réservé à la gestion des compétences parallèlement à un entretien de performance centré sur les objectifs et les résultats. L'intention de ces entreprises est de garantir la cohérence entre les résultats des appréciations et les décisions prises en matière de carrière, de formation. Ainsi, ces dispositifs sont perçus comme des éléments centraux de la gestion des cadres. Dans la plupart des autres entreprises, il apparaît qu'aucune décision concrète n'est réellement prise en matière de carrière et de formation.

Ensuite, des décisions liées à la rémunération. Le lien entre l'appréciation et la rémunération est quant à lui beaucoup plus diffus et équivoque. Nous avons noté[95] que dans certains cas, ce lien est direct : l'atteinte d'un niveau de performance conditionne l'attribution d'une prime. Dans d'autres, ce lien est inexistant. Et dans une majorité de cas, le lien reste

[93] Waquet P. (2004), « L'obligation de négocier dans le contrat de travail », *Liaisons Sociales Magazine*, n°56, novembre, pp.64-65.
[94] Cf. Chapitre 6, p.169.
[95] Cf. Chapitre 6, p.170.

ambigu. C'est-à-dire que les directions émettent le principe de déconnecter appréciation et rémunération, toutefois les résultats peuvent être utilisés pour décider de l'attribution d'une prime ou rentrer dans un processus d'augmentation.

Enfin, des décisions entraînant une rupture de la relation d'emploi. Des cas plus rares, dont certains ont été médiatisés (affaires IBM et Hewlett-Parckard), attestent que de mauvais résultats peuvent, s'ils perdurent, amener l'employeur à se séparer du cadre. Au-delà de la non atteinte des objectifs fixés, ce peut-être le comportement du cadre qui est remis en question à travers la notion « d'insuffisance professionnelle ». Ainsi, un employeur peut constater qu'un cadre n'atteint pas ses objectifs, qu'il n'est pas performant, que son comportement n'est plus en adéquation avec ce qui est attendu de lui, et décider de s'en séparer.

Toutefois, le droit encadre les procédures de rupture de la relation d'emploi. Dans le cas d'un licenciement pour insuffisance professionnelle, l'ensemble des dispositifs de fixation des objectifs et d'évaluation des résultats vont permettre aux juges prud'homaux d'apprécier le licenciement. Même si ces dispositifs n'ont pas une valeur juridique, ils peuvent néanmoins aider le juge à se faire une idée de la situation, car ils font partie de la gestion quotidienne de la relation d'emploi du cadre. De plus, selon Escande-Varniol et Paulin (2004) les juges semblent être de plus en plus exigeants quant aux justifications que va fournir l'employeur, notamment lorsqu'ils ont à se prononcer *« sur une décision relative à l'appréciation de l'aptitude professionnelle du salarié dans le cadre de la réalisation d'objectifs* » (Escande-Varniol, Paulin, 2004, p.99).

Après avoir éclairé nos questions de recherche par nos résultats empiriques, nous allons, dans les parties suivantes, proposer une interprétation de ces réponses en revenant sur notre double grille de lecture. Nous examinerons d'une part les liens avec la théorie des contrats psychologiques en présentant un prolongement à l'aide d'une lecture plus psychique de la relation d'emploi, et d'autre part ceux avec la sociologie de la régulation.

2 Le niveau individuel et psychique de la relation d'emploi

L'objet de cette partie est d'étudier la dimension individuelle de la relation d'emploi. Pour cela, nous verrons dans un premier temps que la notion de contrat psychologique permet de renseigner sur les promesses perçues par l'employeur et le cadre (2-1). Cependant, les éléments symboliques et psychologiques ne sont pas, selon nous, assez soulignés. Ainsi, nous proposons d'enrichir la notion de contrat psychologique en regardant, dans un deuxième temps (2-2), l'apport du système « managinaire » de Aubert de De Gauléjac (1991).

2.1 Le niveau individuel de la relation d'emploi : l'apport du contrat psychologique

Nous allons discuter ici de la pertinence du lien entre nos résultats et la théorie des contrats psychologiques. Nous nous situons dans un premier niveau d'analyse qui est individuel et subjectif. Plus précisément, nous verrons d'une part les termes de l'échange entre les cadres et les employeurs, et d'autre part nous examinerons la forme du contrat psychologique.

L'évolution des termes du contrat psychologique des cadres

Il s'agit de mettre en exergue les promesses du cadre et de l'employeur telles qu'elles ont été exprimées par les répondants rencontrés dans les entreprises, mais également à travers les documents d'entreprises qui ont permis de fournir des informations. Nous allons revenir successivement sur les cinq ensembles d'entreprises mis en évidence dans notre typologie.

Les entreprises du type « bricolage » font apparaître que les cadres sont en quête de justice dans la relation contribution-rétribution et de reconnaissance individuelle. Il semblerait que du côté de l'employeur, le cadre doit contribuer à l'amélioration de la performance collective de l'entreprise tout en surveillant étroitement le budget alloué. Il doit s'adapter aux changements de structure et aider ses collaborateurs à s'adapter.

Dans les entreprises du type « fragmenté », les cadres semblent également en quête d'une reconnaissance individuelle de leur travail via une amélioration de la visibilité et de la transparence de la relation contribution-rétribution. Quant à l'employeur, il semble que les

exigences envers les cadres portent sur les résultats, la performance individuelle et collective et un niveau d'implication important.

Nous allons à présent examiner les termes des entreprises dont le niveau de formalisation est élevé à travers les exemples des cas Transport, Startup et Déma.

Dans l'entreprise Transport**,** l'exemplarité ressort non seulement du discours des cadres interrogés qui pensent que c'est un moyen de susciter l'adhésion au changement, en raison du décalage entre le discours et la pratique, mais aussi dans la charte de valeurs mise en place par l'organisation. Dans celle-ci, l'entreprise Transport met également en évidence le courage managérial (savoir exprimer ses opinions auprès du N-1 et du N+1), la prise d'initiative, l'organisation des actions de travail autour des résultats à accomplir[96]. Par ailleurs, les managers interviewés soulignent l'importance d'une reconnaissance individuelle et le rôle moteur qu'ils ont dans la réussite du changement. Il apparaît dans le discours des jeunes cadres, en particulier, la question de la pérennité de leur emploi. En effet, ces derniers signalent que la recherche de sécurité a été un facteur non négligeable dans leur choix pour une entreprise semi-publique, cependant ils s'accordent à dire qu'en retour ils doivent être impliqués, engagés et fidèles.

Dans le cas Startup**,** les cadres précisent que la confiance, la reconnaissance et l'exemplarité sont des éléments essentiels de la relation d'emploi. Concernant leurs motivations au travail, les répondants mettent en avant l'aspect relationnel, l'intérêt pour les missions, la prise de responsabilités, l'épanouissement personnel ; viennent ensuite la rémunération et les opportunités de carrières. Nous avons vu[97], que l'entreprise valorise de la part de ses collaborateurs des aptitudes-clés[98] relatives à l'atteinte de résultats, à la capacité des cadres à s'affirmer, à s'adapter au changement, à innover, à motiver leurs collaborateurs.

Dans le cas Déma, d'un côté il apparaît que le cadre doit être impliqué, motivé et en adéquation avec les valeurs de l'entreprise. De l'autre, l'organisation ne cesse d'accroître ses exigences de résultats et de performance. Le cadre doit contribuer à l'amélioration de la performance collective. Il est aussi chargé de transmettre la stratégie de l'entreprise auprès de ses collaborateurs. Les individus sont évalués sur un profil qui correspond aux valeurs

[96] Voir chapitre 7 en note de bas de page, p. 195, une présentation des valeurs de la charte managériale.
[97] Chapitre 7, description de l'appréciation du personnel du cas Startup, p.206.
[98] Aptitudes clés mises en évidence dans le support d'entretien d'appréciation (Voir Annexe 6 p.391).

prônées par l'organisation telles que la capacité à anticiper, la création, l'innovation, la capacité à résister à la pression, la participation et l'implication[99]. En outre, les cadres soulignent l'importance de la reconnaissance individuelle dans la relation contribution-rétribution.

Dans un souci de clarté, nous avons décidé de résumer les différents termes du contrat psychologique évoqués précédemment dans le tableau ci-après (Tableau 40).

Tableau 40 : Termes du contrat psychologique selon les types d'entreprises

	Promesses de l'employeur	**Promesses du cadre**
Type « bricolage »	• Reconnaissance individuelle • Justice	• Performance et résultats • Adaptation rapide • Contrôle des budgets
Type « fragmenté »	• Reconnaissance individuelle • Salaire au mérite • Justice	• Performance et résultats • Implication
Transport (type « métamorphose »)	• Reconnaissance individuelle • Justice • Salaire au mérite • Emploi long terme • Exemplarité	• Exemplarité • « Courage managérial » • Responsabilité et initiative • Résultats • Adhérer et faire adhérer au changement • Respect des valeurs de l'entreprise
Startup (type « apprentissage »)	• Reconnaissance individuelle • Epanouissement personnel • Missions intéressantes • Exemplarité	• Résultats/performance • Adhérer à la stratégie • Décider et assumer • Exemplarité • Innover • Motiver ses collaborateurs
Déma (type « intégration »)	• Reconnaissance individuelle • Missions stimulantes, intéressantes • Acquisition de compétences	• Performance/résultats • Implication, motivation • Respect valeurs entreprise • Transmettre la stratégie • Créativité, innovation • Anticiper le changement et la stratégie • Résister à la pression

Globalement, il est attendu du cadre qu'il soit le porteur des valeurs de l'entreprise. Il doit être un porte-parole auprès des clients, des fournisseurs et de ses subordonnés. Le rôle « tampon » du cadre entre sa direction et ses collaborateurs est ici souligné.

Dans le cas Transport, il est exigé du cadre qu'il véhicule le projet de l'entreprise dans le but de le retransmettre auprès de ses collaborateurs. Dans le cas Startup, il est impliqué dans la croissance de l'entreprise, et il aide ses collaborateurs à s'approprier les outils mis en

[99] Voir support d'appréciation Annexe 6 p.399.

place. Dans le cas Déma, ce n'est pas le changement que le cadre retransmet, mais la stratégie et la culture. En outre, ce rôle apparaît, dans ces trois cas, souvent ambigu car il s'agit pour le cadre à la fois de motiver, faire adhérer, encourager, et de contrôler, sanctionner.

L'exigence d'exemplarité est essentiellement constatée dans les types « apprentissage » et « métamorphose ». Elle ressort également de nos entretiens auprès des « experts ». Certains d'entre eux indiquent que dans des situations de contentieux, les employeurs peuvent justifier un licenciement pour insuffisance professionnelle car ils reprochent au cadre de ne pas avoir eu un comportement exemplaire.

Les cadres, quant à eux, mettent en avant l'importance de la reconnaissance individuelle accompagnée d'une recherche d'équité et de justice. Ceux appartenant aux entreprises du type « métamorphose », en particulier, aspirent à ce que l'organisation reconnaisse le mérite individuel de chacun, au lieu de rétribuer un ensemble de personnes, ayant eu des contributions différentes, de façon égalitaire.

Nous proposons dans le tableau suivant (Tableau 41) de comparer les termes du contrat psychologique mis en évidence ci-dessus, avec ceux relevés dans la revue littérature[100], en observant notamment les anciens termes, les nouveaux termes et les termes apparus lors de notre enquête empirique.

[100] Notamment ceux mis en évidence par Guerrero (2003, p.1343, 2004a) Voir Chapitre 4, p.102

Tableau 41 : Comparaison des termes du contrat psychologique

	Termes issus de la littérature		Termes issus de notre recherche
	Anciens termes	**Termes actuels**	**Termes recherche empirique**
Employeur	• Sécurité du travail, • formation • carrière garantie	• Formation • Autonomie • Salaire au mérite • Possibilités de carrière • Bonnes conditions de travail • Climat social agréable	• Reconnaissance individuelle, • Equité, • Salaire au mérite • Exemplarité
Cadre	• Loyauté et fidélité, • confiance, • implication, • performance satisfaisante, • acceptation de l'autorité	• Loyauté • Confidentialité des informations • Performances élevées • Engagement durable • Non départ chez un concurrent	• Engagement et implication, • adhésion et respect des valeurs, • transmission des valeurs et du changement, • performance et résultats, • innovation, • savoir s'affirmer et discriminer

Le tableau ci-dessus permet de comparer les termes actuels du contrat psychologique mis en évidence dans la littérature et les termes qui ressortent de notre enquête terrain. Dans un souci de pousser la compréhension entre les apports théoriques des concepts convoqués précédemment, et les résultats de notre recherche, il nous semble nécessaire d'examiner successivement les termes du contrat psychologique de l'employeur et ceux du salarié.

D'une part, les principaux éléments évoqués lors de notre recherche terrain à propos des promesses de l'employeur envers le cadre concernent la reconnaissance du travail individuel et un salaire au mérite. La recherche d'équité et de justice dans la relation contribution-rétribution est également un facteur très important.

De plus, nous précisons que la sécurité du travail et un emploi durable sont des termes qui selon nous sont encore présents (et sans que cela soit surprenant) dans les entreprises publiques. Toutefois, ces termes ne sont pas ressortis de façon prépondérante car les cadres ont davantage insisté sur la reconnaissance de leur travail. Ainsi, la sécurité est rarement évoquée par les cadres. Lorsqu'elle l'est dans le secteur public, les interviewés, en particulier les jeunes cadres, affichent une certaine prudence, car ils pensent qu'elle doit se mériter et que ce n'est pas un acquis. Quant à ceux qui n'en parlent pas (les cadres plus âgés), il est possible de supposer que pour ces personnes là, il s'agit d'un acquis qui n'est pas remis en question, et

cela est d'une évidence telle qu'ils n'en parlent pas. A l'inverse, les jeunes cadres l'évoquent car pour eux c'est une valeur toujours d'actualité (et certains précisent que leur choix pour ce type d'entreprise a été motivé notamment en raison de l'aspect lié à la sécurité du travail). Comme le précise Cadin (2000) les Français continuent, encore aujourd'hui à associer service public avec sécurité de l'emploi et carrière. Ceci caractérise bien le compromis fordien : en échange de loyauté envers l'organisation, l'employé a une sécurité de l'emploi. La croyance que la société doit fournir du travail est toujours présente en France selon Cadin (2000)[101]. Cependant, les plus jeunes reconnaissent que la sécurité est de moins en moins un acquis.

D'autre part, notre recherche montre que les engagements des cadres envers leur employeur portent tout d'abord sur les résultats et la performance. En effet, dans toutes les entreprises rencontrées, les exigences de performance et de résultats s'avèrent être de plus en plus fortes. De même, près de la moitié des répondants « experts » interrogés soulignent cette attente croissante sur les résultats et la performance. Les cadres soulignent la pression exercée sur eux pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés et contribuer à l'amélioration de la performance collective. Cette pression se fait notamment par la mise en place d'actions et d'outils de pilotage directement orientés vers l'atteinte de résultats spécifiques, et également via les discours véhiculés par les directions concernant le management par les objectifs et par les résultats.

Le cadre se doit non seulement d'être impliqué, motivé, mais aussi de respecter et d'adhérer aux valeurs de l'entreprise. Cette adhésion aux valeurs de l'entreprise est nécessaire dans la réussite des missions. Par exemple, dans certaines entreprises du type « intégration » les cadres précisent que si leurs valeurs ne sont plus en adéquation avec celles de l'entreprise, alors le risque de rupture de la relation d'emploi est grand.

En outre, les cadres apparaissent comme les moteurs dans la réussite du changement, car ils ont pour rôle de faire adhérer leurs collaborateurs au changement organisationnel et à la stratégie de l'entreprise. Ils sont chargés de faire transmettre correctement les messages venant de la direction auprès de leurs collaborateurs afin de susciter l'adhésion de ces derniers.

[101] Cadin (2000, p.82) s'appuyant sur les travaux du Meaning of Work International Research Team (1987), *The resuming of work*, New York, Academic Press, precise que la "*France is one of those societies, where the prevailing belief is that society has to provide work. One indicator of this belief is the continually high demand for state intervention in employment*".

Ainsi, l'atteinte d'un niveau élevé de performance et l'adaptation au changement organisationnel, ressortant de l'ensemble de notre recherche, semblent s'inscrire dans les nouveaux termes du contrat psychologique évoqués dans la littérature. A propos de la loyauté et de l'implication, ces termes sont, à notre avis, toujours présents, et ils apparaissent dans les valeurs affichées de certaines entreprises publiques et privées. La fidélité n'est, en revanche plus évoquée, à l'exception peut-être des entreprises publiques où les individus sont encore majoritairement dans un échange de type sécurité contre fidélité envers l'organisation. Les résultats de notre étude juridique confirment cette diminution de la fidélité au profit d'une attente plus forte de performance individuelle. Ceci a été souligné en particulier par les conseillers employeurs.

De plus, nos résultats, dans les entreprises, montrent que les employeurs aspirent à ce que les cadres sachent s'affirmer dans leur relation avec leurs collaborateurs, en particulier en les discriminant par rapport à leurs résultats et performance (par exemple dans le cas Transport où des quotas pour la distribution des primes sont imposés). Ceci est évoqué assez nettement dans les entreprises appartenant aux types « métamorphose » et « apprentissage ». Le cadre doit être en mesure de faire des choix, de prendre des décisions. Plus précisément, il est attendu qu'il s'engage dans des actions et en même temps qu'il assume ses décisions et ses actes. C'est ici la question de la responsabilité du cadre qui est soulevée.

Il est également possible d'éclairer et de comparer les termes du contrat psychologique issus de notre recherche avec les attentes mises en évidence par Albert et al. (2003). En effet, ces auteurs dressent un portrait de la relation d'emploi aujourd'hui avec d'un côté les attentes des salariés et de l'autre ce qui attend les salariés dans l'entreprise au regard des évolutions économiques et sociales. Nous présentons ces attentes dans le tableau ci-après (Tableau 42).

Tableau 42 : Photo de la relation d'emploi proposée par Albert et al. (2003, p.118-119)

Les attentes des salariés	Ce qui attend les salariés dans l'entreprise
• Rétributions financières à court terme • Reconnaissance individuelle • Réalisation individuelle • Dimension affective au travail • Baisse de la pression • Equilibre travail-vie personnelle • Acquisition de compétences soit liées au métier, soit liées au développement personnel • Autorité moins prononcée • Implication importante • Entreprise stable • Sécurité via un Etat protecteur et médiateur	• Un Etat moins régulateur • Rôle accru des clients, fournisseurs, actionnaires • Toujours plus de performance • Davantage de stress • Economie en mouvement (mondialisation, concurrence, flexibilité, incertitude, organisations plus complexes…) • Carrières éphémères, moins de sécurité de l'emploi, des compétences vite remises en question • Une sursollicitation des émotions • Une surexposition des managers opérationnels • Des chances accrues de réalisation personnelle au travail

Nous confirmons de manière évidente les points formulés précédemment. Il en est ainsi du besoin de reconnaissance individuelle, du désir de réaliser ses aspirations individuelles notamment via la recherche de missions et de projets intéressants, de l'envie d'acquérir des compétences qui pourront notamment être transférables dans d'autres organisations.

Nos résultats sont concomitants avec ce qui attend le cadre : d'une part à propos de la pression sur l'atteinte de résultats et d'un niveau de performance : « *l'atteinte des objectifs économiques annoncés est certes vitale pour l'entreprise… mais pas pour autant « satisfaisante ». C'est un minimum. Ce qui compte aujourd'hui, c'est le dépassement des objectifs annoncés l'année précédente et surtout l'annonce des objectifs futurs surperformants* » (Albert et al., 2003, p.65) ; d'autre part concernant l'ambiguïté du rôle du cadre que nous avons souligné (cf *supra*) Albert et al. (2003) évoquent la multiplication des outils de reporting et des logiciels de gestion informatisés qui conduisent l'encadrement intermédiaire face à un paradoxe.

Les termes du contrat psychologique que nous venons d'examiner vont à présent nous permettre d'étudier la forme de ce contrat.

La multiplication des types de contrat psychologique dans les organisations : phénomène d'hybridation

Nous allons maintenant évoquer la forme du contrat psychologique notamment en reprenant la typologie de Guerrero (2003) et examiner l'impact de l'évolution des termes sur la perception qu'ont les cadres de leur relation d'emploi.

Dans le tableau ci-dessous (Tableau 43) nous avons appliqué la typologie de contrats psychologiques utilisée par Guerrero (2003)[102] à nos résultats. Il s'agit des contrats relationnel, de métier, de développement et transactionnel En fonction des différentes promesses mises en évidence pour chacune des parties, nous avons sélectionné le ou les contrats qui se rapprochaient le plus de ces promesses par leur définition.

Tableau 43 : Les formes de contrat psychologique des types « fragmenté », « métamorphose », « apprentissage » et « intégration »

	Type « fragmenté »	**Type « métamorphose »**	**Type « apprentissage »**	**Type « intégration »**
Promesses des parties	L'échange ne paraît pas être de courte durée, ni incertain (sauf cas Paci). Toutefois la garantie d'un engagement durable n'est pas non plus évidente. Termes de l'échange : l'employeur favorise l'intérêt des missions contre une performance et des résultats attendus de plus en plus élevés, et une implication du cadre.	Emploi long terme, formation, carrière, etc. en échange d'une fidélité, loyauté, d'une adhésion aux valeurs de l'entreprise. Lien affectif fort	Acquisition de compétences, épanouissement personnel (responsabilités, missions, gestion de projets). En échange le cadre doit être motivé, impliqué et adhérer aux valeurs de l'entreprise. Les aspects relationnels et affectifs sont importants.	Acquisition de compétences, intérêt pour les missions, en échange le cadre doit être impliqué, il doit adhérer aux valeurs de l'entreprise. L'échange est souvent de courte durée mais lorsqu'il est de longue durée les liens relationnels sont forts. Toutefois il n'y a pas de garantie de travail à long terme.
Type de contrat	**Contrat de métier ou de développement**	**Contrat relationnel**	**Contrat de métier voire contrat de développement**	**Contrat de développement**

[102] Voir chapitre 4, p.106

Nous constatons qu'une majorité de contrats psychologiques est de type « contrat de métier » ou « contrat de développement ». L'intérêt pour les missions, le niveau de responsabilité et l'acquisition de compétences sont valorisés dans ces contrats, en dépit d'une absence de promesse d'emploi durable. Par contre, le contrat relationnel n'est visible que dans les entreprises du type « métamorphose ». Nos résultats correspondent en partie avec ceux de Guerrero (2003) révélant une faible part de contrats relationnels (14,7%) mais une proportion plus importante de contrats de métier (24,9%) et de développement (24,4%). En revanche, dans son étude le contrat transactionnel regroupe le pourcentage de réponses le plus élevé (35,9%) alors que dans notre analyse ce type de contrat n'apparaît pas de façon prépondérante dans les différents types d'entreprises. Toutefois, la structure de l'échantillon de Guerrero (2003) diverge de la nôtre, avec une moyenne d'âge des cadres de moins de 35 ans[103], ce qui peut expliquer en partie ces résultats.

Nous allons maintenant examiner de manière approfondie les formes de contrat psychologique pour chaque type d'entreprises présenté dans le tableau ci-dessus (Tableau 43).

Tout d'abord le type « fragmenté », semble caractérisé par les contrats de type « métier » ou de « développement ». En effet, dans ces entreprises l'atteinte de résultats et d'un niveau de performance élevée est nettement mise en avant. Par ailleurs, la relation d'emploi ne semble pas être menacée tant que le cadre est performant et que l'entreprise ne subit pas de restructurations (comme le cas de Paci où la projection d'une relation durable est incertaine). De plus, au sein des entreprises du type « fragmenté » certaines possibilités d'évolution et de formation existent.

Ensuite, le type « métamorphose » est caractérisé par le contrat « relationnel ». Toutefois, ce contrat semble être questionné en raison des changements touchant ces entreprises depuis cinq/dix ans. L'introduction d'une formalisation croissante, de nouveaux outils, de nouvelles règles de gestion vient ébranler les termes existants de ce contrat. Ceci confirme des travaux antérieurs sur la modification profonde des termes du contrat psychologique (Hiltrop, 1995 ; Galunic, Anderson, 1997 ; Herriot, Pemberton, 1997).

Paradoxalement, il semblerait que les jeunes soient très sensibles aux termes de ce contrat (cf *supra*) tout en reconnaissant que le contrat classique ne peut plus aujourd'hui fonctionner comme autrefois pour leurs aînés, et que des adaptations à l'environnement actuel

[103] Notre échantillon de cadres était plus diversifié en terme d'âge, voir chapitre 4 p.105 l'échantillon de Guerrero (2003).

sont nécessaires. La sécurité continue d'être garantie, mais l'évolution de carrière et la rémunération semblent progressivement s'individualiser.

En outre, comme l'a souligné Guerrero (2003), il convient de distinguer le contrat juridique du contrat psychologique qui unit le cadre à l'employeur. Cette distinction est particulièrement visible pour les jeunes cadres du type « métamorphose ». En effet, pour les cadres plus âgés, le statut permanent[104] est lié à un contrat relationnel et à une volonté de rester longtemps avec l'organisation. A l'inverse, quelques jeunes cadres ont évoqué, si leur relation venait à prendre fin, la possibilité d'envisager de s'engager dans d'autres formes de relation d'emploi comportant du risque, de l'incertitude, de la mobilité, du changement. Le statut de cadre permanent ne correspond donc pas toujours à un contrat psychologique relationnel. Cependant, ces jeunes cadres sont toujours dans l'espoir de construire une relation durable avec l'entreprise, mais cette demande semble moins exacerbée que pour leurs aînés. Ceci peut s'expliquer d'une part en raison de leur âge car la peur de ne pas retrouver un emploi est moins forte que pour un cadre quinquagénaire, d'autre part, ils ont grandi dans un contexte de récession économique alors que leurs aînés ont connu des contextes économiques plus favorables.

Puis, le type « apprentissage » présente des contrats psychologiques de « métier ». En effet, ce sont surtout les facteurs liés au contenu du travail et à l'intérêt des missions qui sont proposés, mais aussi des facteurs liés aux aspects relationnels qui ne sont pas mentionnés dans la typologie de Guerrero (2003), et qui pourtant paraissent ici essentiels. Toutefois, l'entreprise ne garantit pas d'engagement durable malgré cette forte présence d'aspects relationnels. Ces contrats de « métier » peuvent, en outre, se combiner avec des contrats de « développement » car les entreprises proposent de réelles possibilités d'évolution et de formation. A titre d'illustration, ce contrat de « métier » semble s'adapter au cas Startup, puisque tout comme dans l'étude de Guerrero (2003), il s'agit d'une population composée uniquement de jeunes cadres.

De plus, dans le type « apprentissage », la formalisation est croissante. Même si elle n'est pas entièrement intégrée dans les valeurs de l'entreprise, cela n'entraîne pas de changement du contrat psychologique. Dans certains cas, des modifications du contenu du contrat de travail sont possibles, avec notamment davantage de précisions sur les missions

[104] Lorsque nous faisons référence au contrat juridique nous entendons le contrat formel qui lie l'employeur au salarié : dans les entreprises privées, c'est le contrat de travail (CDI, CDD…), dans les entreprises publiques le « statut permanent » du salarié correspond à l'emploi durable dans la même entreprise.

pour les nouveaux embauchés. Ainsi, certains cadres n'hésitent pas à dire que le lien avec l'employeur devient de plus en plus transactionnel.

Enfin, le type « intégration » comprend, selon nous, des cadres ayant un contrat de « développement ». L'exigence de performance est très élevée et le niveau d'implication attendu est important, quelle que soit la durée d'engagement du salarié. En échange, l'entreprise garantit l'acquisition de compétences pouvant être utilisées ailleurs. Il nous semble également que ces contrats de « développement » se combinent avec des contrats de « métier » centrés sur l'intérêt pour les missions, les responsabilités, les projets.

En ce qui concerne le type « bricolage », le contrat psychologique qui le caractérise ne paraît pas se retrouver dans la typologie de Guerrero (2003). Il pourrait alors s'agir d'un contrat de « transition » (Rousseau, 1995) qui est incertain et instable, c'est-à-dire qu'aucune promesse ne peut émerger clairement de la relation d'emploi. Ces contrats se retrouvent souvent dans des entreprises en phase de restructurations ou de changements organisationnels comme pour le cas Fica par exemple.

En résumé, la sphère publique reste encore nettement marquée par des contrats psychologiques de type « relationnel ». Toutefois, les changements importants affectant le mode de fonctionnement de ces entreprises, peuvent faire apparaître d'autres types de contrats liés davantage à l'intérêt pour le métier, à la prise d'initiative et de responsabilités et à l'exigence de résultats. Par ailleurs, plusieurs formes de contrats psychologiques semblent co-exister au sein des organisations privées (Guerrero, 2003). Il serait possible d'envisager une sorte de mélange ou d'hybridation entre des contrats de développement et des contrats de métier (ce que nous retrouvons dans les types « apprentissage » et « intégration »). Comme le fait remarquer Guerrero (2003, p.1354), la « *dimension intrinsèque de l'emploi* » est souvent mise en évidence par les cadres des entreprises publiques et privées comme un facteur clé de motivation et d'implication au travail.

Ce premier niveau d'analyse par le contrat psychologique montre que les termes de la relation d'emploi ont changé du côté de l'employeur et du côté du cadre. Il s'avère que l'échange porte : sur un niveau de performance, de résultats à atteindre et sur un engagement important, contre une reconnaissance individuelle au mérite, un travail intéressant ainsi que des possibilités de carrière et de développement personnel. Toutefois, la loyauté et la

confiance ne nous paraissent pas pour autant avoir complètement disparu, mais elles semblent matérialisées à travers l'adhésion des cadres à des chartes managériales et à des comportements attendus. La loyauté du cadre se définit également par rapport au rôle « tampon » qu'il joue entre la direction et les collaborateurs.

Par ailleurs, le contrat « relationnel », qui paraissait le mieux caractériser la relation d'emploi « classique » des cadres, semble laisser la place à d'autres types de contrat comportant à la fois davantage de risque et d'incertitude, et également un intérêt croissant pour les missions.

Pour certains employeurs et cadres la relation d'emploi semble être passée d'un modèle du type « donnant-donnant » (loyauté, fidélité contre sécurité et carrière) à un modèle du type « gagnant-gagnant » c'est-à-dire où chaque partie voit d'abord les avantages qu'elle peut retirer de la relation d'emploi. Le cadre paraît attentif à ce que l'entreprise pourrait lui offrir (carrière, formation, compétence) : c'est-à-dire quelle valeur ajoutée il va retirer de sa relation avec l'entreprise même si cette relation est éphémère. Néanmoins, ce modèle « gagnant-gagnant » attendu par certains cadres et employeurs doit être relativisé pour plusieurs raisons. Premièrement, les conflits cadres-employeurs augmentent depuis une vingtaine d'années soulignant ainsi les difficultés de la relation d'emploi des cadres voire peut-être son « durcissement ». Deuxièmement, l'étude juridique semble suggérer un renforcement du contrôle de l'employeur par une formalisation croissante de la relation d'emploi (contrat de travail, outils de gestion). Certains « experts » précisent que le cadre paraît davantage accepter ses objectifs que réellement les négocier. Troisièmement, il apparaît que les exigences croissantes de l'employeur, lorsqu'elles ne sont pas remplies par le cadre, peuvent conduire à une rupture de la relation d'emploi par exemple pour insuffisance professionnelle. Les motifs invoqués par l'employeur pour justifier le licenciement soulèvent des questions quant à leur légitimité réelle. Le contentieux révèle ainsi le poids des décisions de jurisprudence permettant d'encadrer le pouvoir de l'employeur par rapport aux licenciements liés à la perte de confiance, à l'insuffisance de résultats, et à l'insuffisance professionnelle. Nous constatons que la relation « gagnant-gagnant » mise en évidence par certains répondants apparaît nuancée par l'étude juridique.

Les remarques précédentes confirment donc les observations issues des recherches sur les évolutions de la relation d'emploi des cadres en France (Boltanski, Chiapello ; 1999 ; Bouffartigue, 1999 ; Dany, Livian, 2002). Ainsi les contrats psychologiques permettent de

fournir un éclairage de nos résultats à propos des dimensions individuelles et subjectives de la relation d'emploi.

Toutefois, à l'instar d'autres chercheurs (Cadin, 2000 ; Dany, 2001b ; Albert et al., 2003) nous pouvons discuter de la pertinence de la notion de « contrat psychologique ».

D'une part, le contrat, comme nous l'avons souligné auparavant, renvoie, dans le contexte français, à une conception asymétrique de la relation d'emploi.

D'autre part, le terme « psychologie » est défini comme « *l'étude scientifique des faits psychiques* »[105], or l'analyse de nos résultats au regard de la grille de lecture du « contrat psychologique » ne fait pas suffisamment émerger, selon nous, les éléments psychologiques et psychiques de la relation d'emploi.

En définitive, nous souscrivons à l'existence de promesses réciproques entre l'employeur et le cadre c'est-à-dire de ces « contrats psychologiques ». Cependant, le contrat psychologique tel qu'il est défini et utilisé par ses défenseurs doit être adapté à notre contexte de recherche. Ainsi, certains auteurs proposent d'utiliser une autre terminologie afin d'éviter les connotations trop spécifiques liées au « contrat psychologique ». Ainsi, il est possible de parler de la promesse de carrière (Dany, 2001b) ou du pacte managérial (Albert et al., 2003). Bouffartigue (1999), par exemple, évoque la « relation de confiance ». Ces termes évitent les références aux notions de contrat et de psychologie, dont l'acception est différente selon les contextes socio-économiques, culturels et politiques.

De plus, la terminologie « psychologie » renvoie à la personne en tant que sujet sans prendre en compte le lien social évoquant la culture, l'éthique, la société. Or, dans le contexte français cette référence au lien social est centrale. Par exemple, le harcèlement au travail est qualifié de harcèlement « moral » et non « psychologique ». De plus, certains de nos répondants ont certes renvoyé à cet aspect de contrat dans le sens d'un échange subjectif basé sur des promesses, en revanche aucun n'a utilisé la terminologie « psychologique ». Les cadres et employeurs parlent davantage de « contrat moral » voire « d'engagement moral ».

Afin de prolonger et d'approfondir cet aspect « psychologique », nous proposons d'examiner, dans la prochaine partie, la manière dont les termes sont vécus et interprétés par les cadres, c'est-à-dire le contenu psychique de la relation d'emploi.

[105] Définition du dictionnaire *Larousse*.

2.2 Le vécu psychique de la relation d'emploi : l'apport du système managinaire

Cette partie a pour objet d'enrichir certains de nos résultats à la lumière d'autres travaux qui sont, selon nous, pertinents pour appréhender la problématique de la formalisation de la relation d'emploi des cadres. En effet, la littérature sur le contrat psychologique a permis de révéler certaines caractéristiques de la relation d'emploi des cadres que nous allons interpréter à partir d'une littérature qui met l'accent sur des aspects psychiques.

La reconnaissance : nécessaire à la mobilisation du cadre

Nous avons vu précédemment que dans le contrat psychologique unissant le cadre à son entreprise, la notion de reconnaissance individuelle au travail et d'équité dans la rétribution apparaît de façon assez marquée.

Si nous reprenons les travaux de Sparrow (1998), celui-ci souligne que les perceptions de justice distributive[106] sont différentes entre certains pays européens. Ainsi, les salariés de Belgique, France, Grèce, Portugal et Espagne favorisent des politiques de rémunération fondées sur un système d'égalité récompensant l'efficacité et l'effort du groupe. A l'inverse, les salariés des pays suivants : Danemark, Allemagne, Irlande et Grande-Bretagne ont des préférences pour des politiques de rémunération équitables. Or, ceci est en contraste avec nos résultats, notamment dans les entreprises publiques. En effet, il semblerait que les cadres ne soient plus à la recherche d'une égalité comme cela a été le cas pendant longtemps, mais qu'ils soient plutôt à la recherche d'équité et de justice, c'est-à-dire de reconnaissance de leur performance individuelle. De nombreux cadres interrogés indiquent leur souhait de voir se mettre en place des politiques fondées sur la récompense des efforts individuels et non plus sur la distribution de primes collective et égalitaire. Le montant de ces primes, selon les répondants, reste certes encore peu élevé, mais le geste est considéré comme symbolique. Toutefois, cette situation n'est pas acceptée par l'ensemble des acteurs et elle peut générer des craintes de la part de certains, voire de la résistance.

Par ailleurs, au-delà d'une rétribution financière, l'ensemble de nos résultats de recherche montre que les cadres sont en quête de reconnaissance de leur travail. Or, comme le

[106] A partir des travaux de Adam (1965) sur la théorie de l'équité, Greenberg (1987) met en évidence les concepts de justice procédurale et de justice distributive. La justice procédurale correspond aux perceptions d'équité relatives aux politiques et procédures utilisées comme base dans la prise de décision par les organisations. La justice distributive concerne les perceptions d'équité face au contenu de la décision : les employés vont comparer le ratio entre la récompense obtenue et le travail fourni avec le ratio de tiers engagés dans des conditions identiques.

précise Dejours (2003) la reconnaissance est un élément essentiel qui permet de mobiliser le salarié, et de l'aider à s'accomplir dans son travail. En effet, si la reconnaissance est absente alors « *le travail, au delà de la souffrance inévitable qu'il occasionne à celui qui travaille, peut le pousser vers la décompensation psychopathologique et la maladie*.» (Dejours, 2003, p.52).

Les dérives de l'appréciation du travail : un jugement sur la personne

Notre recherche auprès des entreprises ainsi que celle sur le contentieux amènent à constater un renforcement du contrôle des résultats et d'un niveau de performance à atteindre. Or, il apparaît souvent que le contrôle ne porte pas vraiment sur le travail réalisé mais plutôt sur l'aptitude professionnelle comme le met en évidence Dejours (2003, p.36) : « *l'évaluation des compétences dérive inévitablement vers l'évaluation de la personne, et s'éloigne d'autant de l'évaluation du travail proprement dit*». Quelle que soit la forme de l'évaluation, elle repose normalement sur des normes objectives, et il y a parfois des règles négociées mais en réalité elles sont souvent imposées par la direction. La « *formalisation en interne de l'évaluation conduit à des pratiques distinctes selon les entreprises, en lien étroit avec le mode de fixation des objectifs* » (Escande-Varniol, Paulin, 2004, p.102). Ces mêmes auteurs rajoutent que malgré l'existence d'une « *formalisation de l'évaluation, tendant à rendre objectif, et donc acceptable, le jugement de la performance, les pratiques développées soulèvent des problèmes qui interrogent le rapport hiérarchique quant à l'évaluation, l'objet même de celle-ci et l'imputabilité de la défaillance au salarié évalué* » (Escande-Varniol, Paulin, 2004, p.102).

En outre, il est aussi possible de s'interroger sur la légitimité de celui qui réalise l'évaluation (est-il vraiment le plus adapté pour le faire ? Est-ce au cadre de s'auto-évaluer ?), et sur l'objet même de l'évaluation. Cet objet, comme nous venons de le voir (cf. *supra*), semble porter davantage sur un savoir-être que sur les résultats, « *le jugement va prendre en compte la part subjective du travail, c'est-à-dire, de fait, le comportement de l'individu, qui relève par essence de la sphère personnelle* » (Escande-Varniol, Paulin, 2004, p.103).

Ainsi, il apparaît une évaluation subjective de la performance, et le cadre doit non seulement montrer ses capacités personnelles mais également son engagement personnel, son comportement (qui doit être en phase avec les valeurs), son savoir-être dans l'entreprise. Selon Cohen (2000, p.59) il y aurait dans l'évaluation « *un renversement de la charge de la*

preuve » car les salariés sont tenus de démontrer à l'employeur qu'ils ont bien exécuté leur travail/leur mission.

Le rôle sous tension des managers

Nous avons souligné le rôle ambigu dans lequel se trouvent les cadres, notamment la tension existant entre d'une part contrôler, sanctionner et d'autre part faire adhérer, motiver, impliquer, et aider au développement. Celle-ci semble particulièrement exacerbée pour les managers de proximité qui sont sous pression, car la réussite du changement passe par eux. L'introduction de nouveaux modes d'évaluation comme le 360°, donnant la possibilité aux collaborateurs d'évaluer leur manager direct, témoigne du rôle difficile dans lequel se trouvent ces managers : « *Les managers sont là encore mis sous pression. Ils peuvent ressentir cela comme une menace ou comme un risque d'humiliation, car l'évaluation devient publique* » (Albert et al., 2003, p.111).

Vers une quête de l'excellence

Cette course aux résultats et à la performance renvoie à une quête de l'excellence selon Aubert et De Gaulejac (1991) avec la notion de « système managinaire ». Dans cette nouvelle logique la réussite de l'individu et celle de l'entreprise ne doivent constituer qu'une seule et unique réussite.

Dans le tableau ci-après (Tableau 44), nous proposons de faire un parallèle entre les résultats de notre recherche et les caractéristiques du « système managinaire » mises en évidence par Aubert et De Gaulejac (1991)[107].

[107] Voir chapitre 1, p.27-28

Tableau 44 : Les caractéristiques du système « managinaire » selon Aubert et de Gaulejac (1991) appliquées à nos résultats

Caractéristiques du système « managinaire »	Résultats de l'enquête
Du quantitatif vers le qualitatif	Nos résultats montrent que de plus en plus les cadres doivent développer des compétences managériales au profit d'une compétence technique. Compétence managériale qui relève d'une évaluation qualitative. Ceci apparaît beaucoup dans le type « métamorphose ». Les licenciements liés à la perte de confiance ou à l'insuffisance professionnelle mettent en évidence la prise en compte de ces éléments plus qualitatifs
De la stimulation à l'adhésion	L'employeur tente de renforcer l'implication des individus. La mesure de l'implication passe par un contrôle du comportement du cadre lors de l'entretien d'appréciation. Plus précisément il est question de vérifier l'adéquation des cadres aux valeurs de l'entreprise. Pour cela, les entreprises se dotent de chartes managériales, ou encore certains supports d'appréciation comportent une liste de comportements à évaluer dont « l'implication » (cas Transport, cas Logement). A titre d'illustration, le bilan de comportement du support de Pharme comporte plusieurs items dont un qui est « Implication au quotidien (volonté de réussir, sens du résultat, désir de bien faire, réactivité, disponibilité…) ».
Contrôle externe au contrôle interne	Plutôt que d'utiliser une contrainte directe, l'entreprise utilise l'adhésion des salariés pour qu'ils contribuent à l'amélioration de la performance collective. Ainsi, dans le cas Transport (type « métamorphose ») un des leviers d'action de l'employeur est d'insister sur les valeurs auxquelles les salariés croient, dans leur travail quotidien. Il s'agit de déplacer le sens de l'action en lui donnant une valeur qui fédère les salariés.
Logique gagnant-gagnant et toujours plus	Il existe une surenchère dans l'atteinte des objectifs, très visible pour les commerciaux (cela ressort dans les contentieux pour insuffisance de résultats). Par ailleurs l'évolution des termes du contrat psychologique (cf *supra*) montre que certains employeurs et cadres s'inscrivent dans ce type de logique.

Ainsi, il apparaît que nos résultats de recherche confirment les caractéristiques du système « managinaire ». Il est possible de pousser l'analyse un peu plus loin en se concentrant sur la notion d'excellence.

Nous proposons dans le tableau suivant (Tableau 45) de faire un parallèle entre les résultats de notre recherche et les quatre règles présentées par Aubert et De Gaulejac (1991) décrivant la quête de l'excellence[108].

[108] Voir Chapitre 1, p. 28

Tableau 45 : Les règles de l'excellence selon Aubert et De Gaulejac (1991) appliquées à nos résultats

Règles de l'excellence	Résultats des enquêtes
Transfert motivationnel	Cette règle apparaît surtout dans les entreprises du type « métamorphose ». En effet, le manager doit être celui qui va transmettre les messages, qui va aider ses collaborateurs à adhérer au changement. Pour cela, l'organisation met l'accent sur l'exemplarité du cadre. A titre d'illustration, dans la charte managériale du cas Transport : l'exemplarité fait partie des cinq valeurs ; parmi les compétences-clés que doit développer le cadre, une souligne que son rôle est d'expliquer et de communiquer la stratégie auprès de ses collaborateurs.
Pression d'enjeu	La pression d'enjeu se vérifie par exemple, lorsque les juges vont apprécier des licenciements pour insuffisance de résultats. Ils vont s'assurer que le salarié était en mesure d'atteindre les objectifs fixés (à savoir qu'il avait les compétences pour et des moyens alloués). Ils vont ainsi tenter d'apprécier dans quelle mesure les exigences du travail étaient adaptées aux capacités des cadres.
Ré-compensation performante	L'objectif est de renforcer l'implication et la motivation en jouant sur la « *sollicitation narcissique* » (Aubert, De Gauléjac, 1991, p.74). Pour cela, des primes sont mises en place. Il s'agit de valoriser la reconnaissance individuelle. Par exemple, dans le cas Transport, cela passe par la mise en place d'une prime basée sur le mérite individuel.
Sanction des hors-jeux	La sanction pour ceux qui ne veulent pas s'impliquer est l'exclusion. Nos résultats font apparaître que les employeurs peuvent menacer d'exclure ou bien exclure réellement un cadre si celui-ci n'atteint pas ses résultats. Ainsi, certaines entreprises peuvent soit faire peser la menace du licenciement, soit licencier un cadre pour insuffisance professionnelle et utiliser ce licenciement comme un exemple afin de mettre la pression sur les autres salariés.

Cette quête de l'excellence ressort de nos deux études de terrain. Les discours des répondants, les supports d'appréciation ou les exemples de licenciement pour insuffisance professionnelle sont autant d'indicateurs témoignant de cette course à l'excellence.

Nos résultats montrent l'existence de dispositifs de mise sous tension décrits par Aubert et de Gaulejac (1991). Les systèmes d'évaluation et le management par les objectifs sont des exemples de dispositifs explicites. En effet, selon les auteurs, l'examen de certaines échelles d'appréciation (notamment de grandes entreprises américaines) révèle une pression constante qui tend vers le haut, c'est-à-dire faire plus que les attentes exigées, et toujours aller au-delà des objectifs fixés. Par exemple, sur une échelle d'appréciation à cinq niveaux, la note médiane correspond souvent à l'atteinte des exigences fixées. Les notes supérieures correspondent à des résultats exceptionnels et qui vont au-delà des attentes ; alors que les notes inférieures correspondent aux résultats insuffisants et qui s'inscrivent en dessous des attentes. De cette illustration, il ressort que cette note médiane, attribuée à tous ceux qui ont « normalement » rempli leurs exigences, correspond « *à la bonne réalisation de tous les objectifs fixés, si elle est explicitement satisfaisante, est en fait, en réalité, implicitement*

insuffisante et ne constitue qu'un tremplin, une sollicitation à progresser » vers les niveaux supérieurs (Aubert, De Gaulejac, 1991, p.123). Or, comme nous l'avons vu précédemment (Voir Chapitre 7) certains supports d'appréciation, comme ceux de Startup ou de Coba[109], font apparaître ce genre d'échelle d'évaluation de la performance.

En résumé, l'analyse de la dimension plus psychique de la relation d'emploi des cadres soulève trois remarques principales :

- nos résultats font apparaîtrent que l'évaluation ne porte pas toujours sur le travail réalisé mais plutôt sur les aptitudes professionnelles. Ceci peut, selon Dejours (2003, p.47), avoir des effets pervers (sentiments d'injustice, conduites déloyales entre collègues…).
- Le rôle sous tension du manager de proximité, qui a de nombreuses contradictions à gérer, entre contrôler et aider au développement les collaborateurs, être impliqué ou être exclu.
- Nous constatons l'existence de certaines logiques du système « *managinaire* » et d'excellence. Ceci permet de comprendre de quelle manière l'employeur tente d'agir sur le cadre afin de susciter son adhésion, en jouant sur des éléments psychiques comme la « *sollicitation narcissique* ».

L'examen du niveau psychique de la relation d'emploi apporte un éclairage enrichissant à la notion de contrat psychologique. Ce niveau aide à appréhender la manière dont les cadres vont interpréter et répondre aux messages que l'employeur envoie. Ces messages peuvent être explicites (par exemple une grille d'appréciation) ou implicites (une façon de remercier).

Toutefois, cet angle d'analyse ne nous apporte pas de réponses quant à la régulation de la relation d'emploi. Nous allons à présent examiner la relation d'emploi sous un aspect collectif par le truchement de la sociologie de la régulation.

[109] Dans le support d'appréciation de Coba, la performance est évaluée à partir d'une échelle comportant cinq niveaux : niveau 1 : performance insuffisante ; niveau 2 : performance à améliorer ; niveau 3 : bonne performance (qui a rempli ses objectifs) ; niveau 4 : très bonne performance (qui a rempli ses objectifs au delà de ceux qui étaient fixés) ; niveau 5 : performance exceptionnelle.

3 Le niveau collectif de la relation d'emploi : l'apport de la régulation

L'objet de cette partie est de confronter les résultats de notre enquête empirique à la sociologie de la régulation afin de nous aider à comprendre et à interpréter les comportements des cadres dans leur relation d'emploi. Il s'agit ici de prendre en compte la dimension plus collective de la relation d'emploi. Nous allons nous intéresser : d'une part à ce qui ce passe dans les organisations c'est-à-dire comment se met en place la régulation conjointe, nous étudierons le jeu des acteurs pour comprendre leurs comportements face aux règles (3-1), d'autre part nous regarderons l'environnement juridique dans lequel les organisations sont insérées, nous examinerons plus précisément la manière dont sont appréhendées les règles de droit par les employeurs et les salariés (3-2).

3.1 La régulation conjointe dans les organisations

Trois situations sont à distinguer. Dans un premier temps, des situations où les règles apparaissent floues voire contradictoires et instables (ceci correspond aux types I et II de la typologie). Dans un deuxième temps, des cas d'entreprises où les règles sont en train de se transformer (type IIIa de la typologie). Et dans un troisième temps, des entreprises où les règles sont en apparence relativement claires et stables (type IIIc). Les règles du type IIIb sont en train de se mettre en place et certaines peuvent apparaître comme étant floues, c'est pourquoi nous les évoquerons avec les types I et II. Toutefois, avant d'examiner successivement ces trois situations, nous allons revenir sur le rôle ambigu du cadre.

Le cadre : un rôle sous tension entre régulation de contrôle et régulation autonome

Les résultats de l'enquête auprès des cadres d'entreprise révèlent une ambiguïté dans leur rôle : ils doivent d'un côté surveiller, contrôler le travail de leurs collaborateurs, et de l'autre les impliquer et les faire adhérer à la stratégie de l'entreprise. Cette tension va avoir un impact sur le mode de régulation conjointe de la relation d'emploi, notamment sur son équilibre.

En raison de leur position spécifique dans l'entreprise, les cadres apparaissaient davantage se situer du côté de la régulation de contrôle, c'est-à-dire, qu'ils étaient plutôt proches des soucis de la direction. Or, il semblerait que depuis quelques années dans les entreprises, les cadres forment un groupe dont les intérêts peuvent être divergents de ceux de la direction.

Les cadres semblent confrontés à une tension entre régulation autonome et régulation de contrôle. Ils sont chargés à la fois de transmettre la stratégie de l'entreprise à leurs collaborateurs, et de les aider à s'approprier le changement organisationnel (comme dans les types « métamorphose »). Or, dans la réalité ils ne disposent pas systématiquement des informations suffisantes leur permettant de remplir ces missions. Ils se retrouvent à faire appliquer une stratégie d'entreprise dont eux-mêmes ne maîtrisent pas toujours les objectifs.

Leur légitimité peut parfois être remise en cause, lorsqu'ils ont à encourager, à motiver et à aider leurs collaborateurs à se développer sur le plan personnel, en raison d'une absence de moyens d'actions concrets en termes de sanctions-récompenses. Ils doivent faire appliquer des prescriptions de travail émises par la direction (objectifs à atteindre, contrôle des résultats etc.), or leur marge d'action est parfois limitée. Comment alors s'assurer que les collaborateurs vont aller dans le sens des objectifs de l'organisation ? Cette interrogation est exacerbée dans certains cas comme ceux du type « métamorphose » car ils sont entièrement responsables de la performance de leur équipe.

Les cadres font donc ressortir cette difficulté à avoir auprès de leurs collaborateurs d'une part des fonctions de contrôle, de surveillance, parfois assorties de sanctions, et d'autre part des fonctions où ils doivent les impliquer et les motiver.

Ainsi, les cadres se positionnent hiérarchiquement sur des zones « tampons » entre la direction et les collaborateurs. Nos résultats vont dans le sens de certains travaux de recherche. Tout d'abord, ce rôle tampon a été souligné par Sainsaulieu (1988) pour désigner les cadres (souvent ceux qui se trouvent en bas de l'échelle hiérarchique) pris entre deux types de pression : celle de la hiérarchie et celle des exécutants. Ensuite, l'étude réalisée par Defélix (2001) semble également suggérer la position critique de l'encadrement de premier niveau. Puis, Trépo, Estellat, Oiry (2002) et Louart (1993)[110] signalent également le positionnement difficile que certains cadres doivent adopter avec leurs collaborateurs, et qui les met dans une situation d'injonction paradoxale. Enfin, Laroche et al. (2003) de même que Laroche, Falcoz et Cadin (2004) indiquent que le cadre est confronté à des contradictions « *qui traduisent un écart entre le prescrit et le réel. Le travail quotidien est ainsi fortement marqué par la nécessité de « faire face aux incohérences* ». » (Laroche et al., 2003, p.5).

[110] Comme nous l'avons souligné (voir chapitre 3) les individus peuvent être dans une situation « *ambivalente car ils gèrent en même temps qu'ils sont gérés* » (Louart, 1993, p.172).

Les cadres ont pour mission de faire appliquer des règles de contrôle mais en fonction des modalités d'action dont ils disposent, ils vont mettre en place avec leurs collaborateurs des jeux autour de ces règles de contrôle. Par ailleurs, ils peuvent également jouer avec leur direction sur leurs difficultés à faire appliquer ces règles auprès de leurs collaborateurs, car ils ne bénéficient pas de réelles possibilités d'actions pour sanctionner ou récompenser, soulignant ainsi qu'ils n'ont pas la légitimité suffisante pour le faire. Nous voyons ici de quelle manière le jeu peut être vu comme un instrument de l'action organisée. En effet, selon Crozier et Friedberg (1977, p.113), « *le jeu est un mécanisme concret grâce auquel les hommes structurent leurs relations de pouvoir et les régularisent tout en leur faisant _ en se laissant _ leur liberté. (…) Le jeu concilie la liberté et la contrainte* ».

Cette tension entre régulation de contrôle et régulation autonome est présente dans tous les cas, mais elle est exacerbée dans les entreprises du type « métamorphose » où les règles sont en train de changer.

Voyons à présent les situations concernant les différents types de cas d'entreprises mis en évidence, en commençant par ceux où les règles sont floues et instables.

Les acteurs face à des règles imprécises et instables : une stratégie « souple » mais limitée

Tout d'abord, dans les entreprises du type « bricolage » les règles de contrôle sont pratiquement inexistantes en termes de fixation d'objectifs, d'appréciation des résultats et de la performance. Les contraintes imposées par les directions sont relativement faibles. Ainsi, les acteurs vont bénéficier d'une marge de liberté leur permettant d'organiser et de mettre en place leur propre procédure d'appréciation et leur propre contrôle des résultats.

Cette situation donne naissance à plusieurs stratégies possibles : chaque cadre peut mettre en place ses propres règles avec ses collaborateurs. En effet, certains vont choisir de créer des outils, d'élaborer des procédures d'appréciation ; alors que d'autres vont choisir de ne rien faire. Ceci conduit à l'existence de micro-régulations dans une même entreprise en fonction du choix du cadre.

Néanmoins, la question de la légitimité du cadre peut ici être discutée. Nous avons vu (cf *supra*) que ce dernier aura des difficultés à exercer un réel contrôle s'il n'a aucun moyen de sanctionner ou de récompenser. Ceci peut alors justifier son choix de ne pas réaliser les entretiens.

Par ailleurs, la subjectivité soulignée dans l'attribution des récompenses peut amener deux sortes de comportements de la part des collaborateurs : d'un côté, nous retrouvons les

personnes qui ne souhaitent pas changer les règles du jeu vers davantage de formalisation car elles bénéficient d'augmentations de salaires et elles sont appréciées par les managers etc. De l'autre, il y a au contraire les individus qui souhaitent changer les règles car ils perçoivent de l'injustice dans leur rétribution notamment s'ils se comparent avec d'autres collègues dans la même situation.

Ensuite, dans les entreprises du type « fragmenté » il existe certaines règles concernant la fixation des objectifs et l'appréciation des résultats. Cependant, une certaine liberté est laissée quant à la mise en œuvre et le déroulement de cette appréciation. Les répondants ne font pas apparaître d'insatisfactions majeures liées à cette situation, au contraire certains pensent qu'il ne faut pas davantage encadrer et outiller ces pratiques. Car « outiller » de façon modérée et ne pas imposer de règles trop strictes en matière de réalisation des entretiens, signifie ne pas mettre trop de contrainte, et donc laisser les acteurs régler leurs jeux.

La non réalisation de l'appréciation peut s'interpréter comme une volonté des appréciateurs et des appréciés de s'épargner la corvée des entretiens. Le phénomène de ritualisation qui est aussi perceptible dans les entreprises du type « fragmenté » indique également, qu'appréciateurs et appréciés réalisent l'entretien parce qu'il faut le faire, mais ils ne s'en servent pas comme d'un moyen leur permettant de prendre des décisions. Les directions semblent tolérer cette situation dans la mesure où lorsqu'il y a des impératifs de productivité, elles s'accordent avec les cadres et leurs collaborateurs pour reconnaître que l'entretien n'est pas la priorité.

Toutefois, la direction peut, dans certaines situations, décider de faire appliquer la règle officielle (à savoir réaliser les entretiens et faire remonter les supports à la DRH) si les objectifs ne sont pas tenus. Elle peut ainsi utiliser le chantage ou la menace par le truchement de sanctions-récompenses possibles. A titre d'illustration, dans le cas Paci, la direction annonce qu'elle va bloquer les négociations salariales si les entretiens ne sont pas réalisés dans les délais impartis. L'enjeu pour les cadres et les collaborateurs est alors de procéder à leurs entretiens dans l'espoir d'une éventuelle augmentation salariale, et pour les directions il est d'obtenir non pas la totalité des entretiens mais une majorité. Dans ce cas, la qualité apportée à la réalisation des entretiens peut être pauvre voire médiocre. Ainsi, les récompenses éventuelles issues de l'appréciation viennent sanctionner le respect de la règle et vont donc lui donner une réalité.

Par ailleurs, lorsque la direction impose aux cadres de contrôler les résultats de leurs collaborateurs, et éventuellement de les sanctionner en cas de non atteinte des objectifs (par exemple en excluant un collaborateur d'un processus d'augmentation salariale) cela amène le cadre à faire preuve de franchise comme l'ont souligné certains de nos répondants. Or, pour certains, c'est difficile car ils doivent faire des choix et justifier leurs appréciations. D'aucuns ont peur de le faire en raison des éventuels conflits et tensions que cela pourrait engendrer dans la relation manager-managé. Ainsi, le renforcement des contraintes en termes de contrôle et de sanctions peut remettre en cause l'équilibre qui prévalait. Les cadres vont alors choisir : soit d'appliquer les consignes de la direction, mais en sachant qu'ils devront peut-être faire face à des conflits ; soit de s'allier avec leurs collaborateurs pour simuler des figures d'appréciation, de contrôle et mettre en place des stratégies pour déjouer ces contraintes. Comme le constate Sainsaulieu (1988), cette position intermédiaire entre la direction et les collaborateurs amène les cadres à adopter souvent une tactique de négociation permanente. Toutefois, ils ne disposent pas toujours de réelles ressources pour élargir leur zone de pouvoir, ce qui créé une situation de malaise.

Enfin, dans les cas d'entreprises appartenant au type IIIb « apprentissage », les règles sont récentes ou sont en train de se mettre en place progressivement en matière de formalisation des objectifs et d'appréciation des résultats.

Dans ces organisations, les contraintes en termes de réalisation des entretiens et de sanctions-récompenses qui y sont associées peuvent paraître importantes Or, dans la réalité, comme la direction n'a pas toujours réellement les moyens de contrôler l'application de la règle et de sanctionner, cela donne la possibilité à des cadres de ne pas réaliser les appréciations. Par exemple, certains cadres vont justifier la non-réalisation des objectifs en invoquant les problèmes liés à un manque de temps, ou encore les difficultés dues aux outils qui ne sont pas suffisamment performants comme dans le cas Startup.

De plus, quelques cadres du cas Startup, en tant qu'appréciés, déclarent être satisfaits d'une situation qu'ils trouvent peu contraignante pour eux, car ils ont trouvé un équilibre avec leur hiérarchique. Par contre, ces mêmes cadres précisent qu'avec un autre hiérarchique, ils souhaiteraient peut être davantage de formalisation car ils ne retrouveraient pas forcément un équilibre à leur convenance.

Après avoir examiné les cas d'organisations où les règles sont floues et imprécises, nous allons maintenant nous pencher sur ceux où les acteurs sont confrontés à des règles en train de changer.

Les acteurs face à des règles qui évoluent : renforcement des contraintes et phénomène de concurrence entre règles affichées et règles internes

Nous allons nous intéresser plus spécifiquement aux entreprises appartenant au type « métamorphose ». Le changement des règles conduit à s'intéresser aux phénomènes de transformations et d'évolutions de celles-ci. Certaines remarques vues précédemment vont se retrouver ici.

Pour le type « métamorphose », l'équilibre qui prévalait entre l'organisation et ses membres paraît ébranlé. Les nouvelles règles du jeu proposées par la direction permettent de distinguer deux types de comportements : soit de la résistance (ce sont des personnes qui voient leur équilibre remis en cause et pour qui ces nouvelles règles constituent davantage de contraintes ainsi qu'un renforcement du contrôle), soit une certaine satisfaction d'une meilleure transparence des règles. Dans ce dernier cas, les cadres pensent peut-être bénéficier de davantage de pouvoir car ils ont des moyens de négociation plus importants qu'auparavant. Ainsi, ils peuvent légitimement invoquer l'application stricte de la règle officielle si celle-ci leur est favorable, comme dans le cas Transport pour tenter d'avoir une prime basée sur l'atteinte d'objectifs précis. Cette négociation est accompagnée d'un meilleur sentiment de justice dans la relation contribution-rétribution si par exemple, elle entraîne une baisse de la subjectivité, de la part des hiérarchiques, dans l'attribution des primes. Pour certains cadres appréciateurs, ce renforcement du pouvoir de négociation de leurs collaborateurs peut être perçu de façon négative car en cas de non-application des nouvelles dispositions, les cadres perdent leur légitimité et cela peut créer des tensions dans la relation contribution-rétribution.

Par ailleurs, la mise en place de règles précises et formalisées, quant aux modalités de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats, est parfois contrôlée mais pas « encore » accompagnée de sanctions ou de récompenses réelles. Il en est de même dans le cas Mutuel. Cela peut amener deux types de réactions : soit des cadres appréciateurs résignés qui vont simuler des figures d'appréciation mais sans aucune motivation, soit des cadres qui peuvent avoir peur d'éventuelles sanctions futures. Le flou qui entoure le lien entre l'appréciation et les modalités de sanctions-récompenses laisse la possibilité à la création de plusieurs stratégies entre appréciateurs et appréciés. Même si le renforcement des règles a contribué à

rendre les pratiques entre les différentes équipes plus homogènes, quelques écarts sont encore visibles en fonction des contraintes perçues par les individus. Ainsi, certaines équipes (ou certains établissements) fonctionnent avec de nouvelles règles et de nouvelles régulations, alors que d'autres fonctionnent selon l'ancienne régulation. Au sein d'une même entreprise, il y a une coexistence de différents modèles de régulations.

En outre, nos résultats montrent que de nouvelles règles en matière de rémunération précisent que cette dernière doit être davantage fondée sur le mérite et moins sur l'ancienneté. Or, dans la réalité certaines directions vont choisir d'établir encore les règles fondées sur l'avancement à l'ancienneté. Toutefois, cette régulation peut être remise en cause car les individus peuvent souhaiter voir appliquer les nouvelles règles (notamment pour ceux qui ont à y gagner). Il peut alors apparaître une forme de concurrence entre les règles affichées et les règles internes. En effet, selon Reynaud (1997, p.57) « *une règle de contrôle est une intervention dans les jeux déjà réglés des acteurs* ». Alors en cas de conflit entre un employé et un employeur chaque partie va avoir une arme contre l'autre :

- l'employeur peut menacer d'appliquer la règle affichée à la place de la règle interne ;
- le cadre peut à son tour désirer et réclamer que soient respectées les règles affichées.

Pour finir, le problème de la franchise du cadre envers ses collaborateurs est de nouveau mis en avant dans les cas du type « métamorphose ». Nous avons précisé que, dans certaines entreprises comme Transport, des quotas de distribution de primes sur atteinte d'objectifs sont imposés aux cadres. Le but de la direction est d'empêcher que les cadres ne donnent la même somme à tous les collaborateurs. Elle veut les obliger à choisir. Avant, la régulation qui était en place entre les collaborateurs et les cadres était la suivante : les collaborateurs « vendaient » leur participation aux cadres (comme venir un dimanche matin) afin d'obtenir certains arrangements auprès d'eux, notamment en termes de primes et/ou de congés. Or, aujourd'hui cette régulation est fortement remise en question, notamment par le truchement de quotas imposés. Face à cette situation, deux stratégies sont possibles : soit les cadres décident d'appliquer les quotas, mais en sachant qu'ils devront peut-être faire face à des affrontements avec des collaborateurs mécontents ; soit ils peuvent vouloir conserver de bonnes relations dans leur équipe en se déresponsabilisant vis à vis des quotas et en créant des jeux avec leurs collaborateurs autour des règles de contrôle, par exemple cette année X a eu la prime, l'année prochaine ce sera Y.

Après avoir analysé les modes de régulation dans les organisations où les règles changent, nous allons à présent regarder les entreprises où les règles semblent claires et stables.

Les acteurs face à des règles en apparence claires : l'existence de zones de tensions dans la relation d'emploi

Nous allons nous concentrer sur les entreprises du type IIIc, c'est-à-dire les entreprises appartenant au type « intégration ».

Les règles de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats sont en apparence claires. Les procédures sont très formalisées, la réalisation est régulière et le reporting est courant. L'ensemble de ces règles ne semble pas être remis en question par les cadres. En outre, les règles en matière de sanctions-récompenses apparaissent également transparentes. Toutefois, cette clarté apparente n'empêche pas que s'installent des décalages entre des prescriptions formelles et leur application réelle, ce qui peut créer des zones de tensions dans la relation d'emploi.

Le phénomène de ritualisation est mentionné, notamment dans les cas où il n'y a pas de réelle prise de décisions accompagnant les entretiens. Un contrôle des résultats se réalise de façon formalisée, mais peu de décisions en matière de gestion ne sont concrètement prises (formation, carrière, rémunération). Ainsi, appréciateurs et appréciés s'accordent pour faire l'entretien parce qu'il faut le faire, mais ils ne s'en servent pas comme d'un moyen permettant éventuellement d'influer sur une décision de gestion. Certains cadres, comme dans le cas Pharme, décident de faire les appréciations très sérieusement avec des comptes rendus formalisés, même s'ils savent qu'ils n'auront pas forcément de moyens de récompenses. En effet, leur objectif principal est de conserver la motivation de leurs collaborateurs.

Ce phénomène se retrouve d'autant plus que la direction affiche parfois une volonté de déconnecter appréciation et rémunération. Or, pour certains acteurs, sans ce lien, l'entretien est dénué d'enjeux concrets et réels. Des objectifs de communication sont certes présents et souhaités mais les résultats montrent que les collaborateurs abordent quand-même la question des rémunérations lors de l'entretien.

Toutefois, cette absence de lien apparent entre appréciation et rémunération est parfois trompeuse, car quelques-uns de nos répondants soulignent que les appréciations vont servir au hiérarchique pour prendre des décisions concernant les augmentations individuelles. Pour les

appréciés le moment de l'entretien n'est donc pas aussi neutre que cela : d'un côté la direction pose le principe de la déconnexion entre l'appréciation et la rémunération ; de l'autre les résultats de l'appréciation sont pris en compte par les hiérarchiques pour les augmentations salariales. Les appréciés ont alors intérêt à ce que des éléments « positifs » ressortent de l'entretien.

Sans prise de décision concrète, la direction peut difficilement contrôler de manière trop stricte l'application des règles, elle laisse des marges de liberté aux appréciateurs et appréciés concernant la forme que va prendre l'entretien. La règle à laquelle tout le monde doit obéir est que les entretiens doivent être accomplis et remonter à la DRH. Cependant, en l'absence de contrôle sur la manière dont sont réalisés les entretiens, des régulations vont se mettre en place entre l'appréciateur et l'apprécié dans la gestion de l'appréciation, en dépit des prescriptions existantes sur les façons de mener l'entretien telles que : un guide d'entretien, des formations.

Par souci de clarté, nous allons dans le tableau ci-après (Tableau 46) présenter les principales conclusions ressortant des trois situations analysées précédemment.

Tableau 46 : Tableau de synthèse

	Types « bricolage », « fragmenté » et « apprentissage »	**Type « métamorphose »**	**Type « intégration »**
Forme des règles	• Règles instables et floues	• Règles qui changent	• Règles claires, en apparence
Avantages	• souplesse • liberté d'organisation	• meilleure transparence • augmentation du pouvoir de négociation de certains acteurs	• clarté, transparence • règles connues et stables
Inconvénients	• subjectivité • injustice • risque de ritualisation dans le type « fragmenté »	• concurrence forte entre règles internes et règles affichées	• ritualisation
Contrôle	• inexistant dans le type « bricolage » • plutôt quantitatif dans le type « apprentissage » • renforcé dans le type « fragmenté »	• contrôle quantitatif (réalisation de l'entretien) • contrôle qualitatif (la manière de réaliser) est peu ou prou élevé selon les cas	• dans certains cas seulement quantitatif • dans d'autres à la fois quantitatif et qualitatif
Existence de la règle	• limitée en raison de l'absence de modalités de sanctions-récompenses et de contrôle dans les cas « bricolage » et « fragmenté » • affirmer par la contractualisation (lettre d'objectifs, augmentation niveaux de part variables)	• réaffirmation de l'existence de la règle (exemple : obligation de réalisation, quotas de distribution imposés)	• plus forte lorsqu'il y a des modalités concrètes de sanctions-récompenses
Attitudes des cadres	• absence d'implication • baisse de la motivation • souhait de maintenir l'ambiguïté pour ceux qui y trouvent des « gains » • volonté de changer les règles pour ceux qui sont « perdants »	• résistance ou satisfaction • résignation • augmentation de la motivation ou diminution • peur des sanctions • augmentation de l'implication ou baisse	• acceptation • peur des sanctions implicites • suspicion pour certains cadres
Stratégies des acteurs	• Employeur : menace, chantage • Cadres face aux règles : Etre proactif ou ne rien faire • Alliance, coopération	• Simulation de l'appréciation • Appliquer les consignes de la direction • Alliance, coopération	• Jeu de la direction sur la règle officielle (déconnexion entre appréciation et rémunération). • Simulation • Alliance, coopération
Nature régulation	**Micro-régulations**	**Hybridation** (en raison de l'existence de différentes régulations entre les entités d'une même organisation)	**« Ritualisme lucide »** (un jeu dont personne n'est dupe, ni les cadres, ni les employeurs, ni les collaborateurs).

Ce tableau amène à faire quelques remarques.

Le contrôle de la règle peut-être : soit quantitatif c'est-à-dire vérifier que les entretiens ont été réalisés, par exemple les supports sont retournés au service RH, soit quantitatif et qualitatif où il s'agit là de contrôler la qualité de la réalisation comme le fait de demander aux cadres de justifier par écrit les appréciations portées sur les collaborateurs. Dans les cas « métamorphose », « apprentissage » et « intégration » le contrôle est en majorité un contrôle quantitatif. Toutefois, de plus en plus d'entreprises rentrent dans des démarches de contrôle de la qualité de la réalisation de l'appréciation (cas Transport, cas Pharme).

Deux situations contribuent à donner une existence réelle à la règle : le contrôle que nous venons d'évoquer (cf. *supra*) et les modalités de sanctions-récompenses. Ces dernières génèrent des doutes, des suspicions mais rarement de la satisfaction. En effet, le lien entre l'appréciation et la prise de décision en gestion, notamment en matière de rémunération, est dans l'ensemble des cas ambigu. Seuls quelques cas semblent avoir un lien clair. Face à cette situation, plusieurs stratégies vont se mettre en place de la part des employeurs et de la part des cadres : menace, alliance, négociation, mensonge…

Par ailleurs, le renforcement de la formalisation, conduisant les cadres à contrôler et à sanctionner leurs collaborateurs c'est-à-dire à les discriminer, crée un champ de tension entre d'une part, respecter les consignes de la direction (cela peut entraîner des affrontements et des réactions de résistance ou d'agressivité de la part de certains collaborateurs) et d'autre part, s'allier avec les collaborateurs pour conserver de bonnes relations avec eux et s'assurer qu'ils vont être impliqués dans leur travail.

Enfin, dans certains cas du type « apprentissage », le renforcement de la contractualisation peut-être appréhendé par certains répondants comme un durcissement du contrôle et des sanctions possibles. Par exemple, dans le cas Startup la contractualisation apparaît, selon quelques cadres, ébranler les relations de confiance. Dans le type « métamorphose », le renforcement de la formalisation fait craindre à certains cadres les sanctions possibles (cas Mutuel). Ceci rejoint la position critique de Courpasson (2000). Le poids de ces nouvelles contraintes peut ainsi amener à saisir l'outil en tant qu'instrument de domination de l'action des individus. L'autonomie des acteurs est alors remise en cause. En effet, l'instrument va apparaître comme « *un moyen légitime d'intervention de l'autorité envers un subordonné* » (Courpasson, 2000, p.258). Il devient un moyen de marchander la règle qu'il contient. D'autant plus que l'instrument donne à l'autorité managériale un support formel qui est un outil légitime pour l'exercice du pouvoir.

L'instrument d'évaluation pèse sur les différents rapports existants dans l'organisation (hiérarchiques, rapports entre collègues).

Ainsi, trois types de régulation se distinguent selon les formes de règles existantes. Dans les types « bricolage », « fragmenté » et « apprentissage », la souplesse (plus ou moins forte selon les entreprises) laissée par les règles fait apparaître des micro-régulations puisque chaque acteur va bénéficier d'une zone de liberté dans l'organisation du travail.

Par ailleurs, dans les cas du type « métamorphose », les entretiens réalisés avec certains responsables RH font nettement apparaître dans leurs discours l'utilisation du conditionnel « *il faudrait qu'on* » « *normalement on devrait* » et des formules exprimant le doute comme « *il me semble que*… ». Ces responsables véhiculent un discours qui est celui de la direction, mais ils sont conscients du degré de liberté qui est laissé et qu'eux-mêmes laissent aux acteurs. Il y a donc une certaine forme de tolérance voire de compréhension quant à la mise en place réelle des nouvelles règles. Ceci peut expliquer que nous assistions à une sorte d'hybridation entre d'une part la nouvelle régulation et d'autre part le fonctionnement de l'ancienne régulation.

Dans les entreprises du type « intégration » nous pourrions qualifier la régulation existante de « ritualisme lucide ». En effet, les règles sont apparentes, connues de tous, toutefois, au-delà de ces règles officielles qui sont relativement stables, l'employeur met en place d'autres règles plus implicites (par exemple le lien entre appréciation et rémunération). L'équilibre entre régulation de contrôle et régulation autonome peut se faire par la ruse, le prétexte mensonger. L'inconvénient principal est la ritualisation de l'appréciation dont tous les acteurs (salariés et direction) ont conscience. Dans certaines entreprises, il y a une volonté de redonner de l'existence à la règle en « cassant » ce phénomène de ritualisation par : la mise en place d'un nouveau support, un renforcement du suivi des objectifs, une communication autour de l'appréciation (comme dans le cas Pharme).

Jusqu'à présent, nous avons examiné la régulation dans les organisations, c'est-à-dire entre les employeurs et les cadres. Toutefois, au-delà de ces deux parties, nous avons précisé que l'organisation (Voir schéma de la relation d'emploi chapitre 4, p.132) était enserrée dans un environnement institutionnel que nous avons appelée « ordre public social ». Cette tierce partie comprend par exemple l'Etat qui va créer des règles générales, les pouvoirs publics qui au regard de cas particuliers vont interpréter ces règles. Ainsi, nous allons dans le prochain point nous intéresser aux règles de droit. Nous étudierons la façon dont elles sont

appréhendées par les employeurs et utilisées par les juges qui ont à trancher des situations singulières.

3.2 L'organisation et les règles de droit

Nous allons dans cette partie éclairer les résultats issus du terrain de recherche sur le contentieux prud'homal avec la SR.

Le renforcement de la formalisation : renforcement du contrôle et jeu sur les règles de droit

Tout d'abord, le contrat de travail donne des indications sur les prescriptions de travail émises par l'employeur à travers la régulation de contrôle. Or nos résultats font apparaître une tendance à un formalisme du contrat de travail des cadres, c'est-à-dire un renforcement des contraintes de l'employeur sur les cadres. Le renforcement de la précision du contrat de travail formel peut être perçu par le cadre de deux manières :

- Certains répondants y voient une consolidation du contrôle par l'employeur : les contraintes sont plus marquées et la liberté laissée au cadre tend à se réduire. Les menaces de sanction de l'employeur deviennent plus visibles en cas de non application de la règle de contrôle (lorsqu'il s'agit par exemple d'une part variable de rémunération attribuée en fonction de l'atteinte d'objectifs spécifiques).
- Certains cadres peuvent utiliser le contrat de travail comme une arme contre leur employeur en cas de conflit (soit pour revendiquer l'application des règles officielles, soit pour dénoncer des clauses illicites du contrat).

Toutefois, nous avons signalé que les juges en cas de conflits ne s'en tiennent pas uniquement au contrat de travail, ils vont regarder tout ce qu'il y a autour de ce contrat, notamment les outils de gestion. Ces outils de gestion, même s'ils n'ont pas de valeur juridique propre, vont aider le juge à apprécier un licenciement, particulièrement s'ils sont formalisés, précis, et détaillés. Ces outils, tout comme le contrat de travail, peuvent être perçus comme un moyen de renforcer le contrôle de l'employeur, ou comme un moyen de défense des salariés pour justifier par exemple qu'un licenciement pour insuffisance professionnelle est infondé (les fiches d'évaluations ont toujours été bonnes…).[111]

[111] Les conseillers prud'homaux s'accordent à dire que cette institution doit perdurer car eux-mêmes sont des cadres conscients des divergences existantes entre ce que nous appelons « régulation de contrôle » et « régulation autonome ».

Pour apprécier un licenciement pour insuffisance professionnelle, les juges se fondent sur des preuves concrètes. Ils ont également besoin de saisir la nature de la relation entre le cadre et l'employeur avant la rupture. C'est-à-dire qu'au-delà des prescriptions formelles, ils vont tenter de comprendre la « régulation conjointe ». Nos résultats font apparaître que l'insuffisance professionnelle est le résultat d'une série de faits qui s'installent dans la durée. Or, c'est souvent lors d'un changement de direction qu'il peut y avoir une insuffisance professionnelle. En effet, ce qui a été toléré avec l'ancienne direction, ne l'est plus avec la nouvelle car les règles du jeu ont changé.

Ainsi, le contentieux révèle le déséquilibre de la régulation conjointe. Mais avant d'arriver aux prud'hommes, les parties peuvent jouer sur les menaces (par exemple menacer de faire appel au tribunal). Or, comme l'a indiqué Reynaud (1997) l'arme du droit n'est pas toujours utilisée avec succès (attente, coût). Les parties peuvent décider de signer une transaction. Mais, nous avons souligné que les contentieux ne sont que la partie émergée des règlements des conflits cadres-employeur. Un jeu autour de la menace d'application des règles de droit va se mettre en place entre l'employeur et le cadre.

Le double rôle de « l'ordre public social » : protection de l'employé et rééquilibre de la relation d'emploi

Ensuite, nous avons précisé que les règles de droit étaient des règles de contrôle pour l'organisation, elles fixent les modalités d'exercice de la relation d'emploi. Ces règles de droit vont être interprétées par les employeurs, et plus elles sont imprécises, plus elles laissent des zones de liberté dans les interprétations. Or, nos résultats de recherche révèlent l'existence d'un vide juridique autour de la notion d'insuffisance professionnelle qui est large et générique. Ce vide donne ainsi parfois l'occasion à certains employeurs d'utiliser l'insuffisance professionnelle comme une stratégie pour se séparer d'un cadre.

Ce fût également le cas pour la « perte de confiance », notion très large dans sa définition, beaucoup utilisée par les employeurs pour se séparer de certains cadres, notamment des cadres de haut niveau. Depuis 1990, la jurisprudence considère que la « perte de confiance » doit être étayée par des faits objectifs et qu'il ne constitue pas un motif valable de licenciement reposant sur une cause réelle et sérieuse.

Dans ces deux cas, « insuffisance professionnelle » et « perte de confiance », l'employeur joue sur la définition un peu nébuleuse de la règle pour construire sa stratégie.

A l'inverse, il y a aussi des exemples où l'employeur, joue sur la précision de la règle. C'est l'exemple de la non atteinte d'objectifs, où comme nous l'avons vu précédemment[112], la jurisprudence a décidé à partir de 1999, suite à quelques abus de la part de l'employeur, que même en présence d'une clause d'objectifs, l'insuffisance de résultats ne constituait plus à elle seule un motif de licenciement réel et sérieux.

Ces résultats montrent d'une part l'asymétrie dans la relation d'emploi entre employeur et cadre, et d'autre part l'intervention d'un tiers représentant ce que les juristes appellent un « ordre public social » tel que la jurisprudence qui tente de rétablir un équilibre dans cette relation. Comme le précise Reynaud (1997) la jurisprudence exerce un contrôle social non seulement pour sanctionner et maintenir l'existence de la règle, mais aussi pour la faire évoluer progressivement. Nous assistons donc à des revirements de position de la jurisprudence. Par exemple, pour la non atteinte d'objectifs la règle était plutôt favorable à l'employeur mais défavorable au salarié. La jurisprudence a donc cherché à rétablir un équilibre. Nous rejoignons ici les propos de Albert et al. (2003) qui mettent en évidence le rôle de l'Etat en tant que protecteur des intérêts du salarié, et médiateur en cas de conflit.

Ainsi, c'est le rôle des pouvoirs publics qui est mis en évidence en tant que protecteur des intérêts du salarié permettant de rétablir l'équilibre de la relation d'emploi.

L'obligation de résultats : vers une délégation de la responsabilité économique de l'entreprise sur le cadre

Enfin, les analyses précédentes rejoignent les remarques formulées par Escande-Varniol et Paulin (2004) sur la notion de lien de subordination[113]. Avec la subordination, le salarié est « *soumis au pouvoir de direction et au contrôle de l'employeur, le salarié en état de subordination n'a plus de volonté propre, il est un exécutant* » (Escande-Varniol, Paulin, 2004, p.96). Supiot (1994, p.120) pense que le salarié est l'instrument de la volonté de l'employeur : « *l'objet de l'engagement du travailleur salarié est de renoncer à sa volonté autonome, de la soumettre à celle de l'autre partie* ».

[112] Voir chapitre 8.

[113] La Cour de cassation définit la subordination comme : « *l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné* » (Cass. Soc. 13 nov. 1996, Droit Social, p.1067). L'employeur a une légitimité de pouvoir qui est reconnue mais ce pouvoir est encadré par le droit afin de protéger le salarié.

Aujourd'hui, il semblerait que les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de la main d'œuvre remettent en cause l'équilibre entre l'état de subordination et la protection du salarié. L'employeur semble de plus en plus faire porter la responsabilité de la santé économique de l'entreprise sur le salarié en raison d'un poids de plus en plus fort des obligations de résultats pesant sur le salarié. Ainsi, « *l'autorité de l'employeur n'apparaît pas tant dans la prescription de la tâche que dans les objectifs à atteindre, dans la détermination de la charge de travail par des méthodes au contour flou, qui semblent encore très imprécises* » (Escande-Varniol, Paulin, 2004, p.96). Cette délégation de la responsabilité est particulièrement visible en ce qui concerne la délégation de pouvoir qui fait peser sur le cadre une responsabilité pénale. Ainsi, nos remarques vont dans le sens de Albert et al. (2003) indiquant que le risque devient une notion centrale dans le management de la relation d'emploi.

Il apparaît que le cadre législatif devient de plus en plus contraignant et complexe ce qui amène les entreprises à être de plus en plus attentives face à l'évolution du droit.

Par ailleurs, nos résultats montrent que les cadres paraissent davantage accepter les objectifs qui leur sont assignés, que réellement les négocier. Il semblerait ici que l'employeur souhaite contrôler la diffusion de l'information afin de conserver son pouvoir vis à vis du cadre. Dévoiler des informations c'est dévoiler une partie de sa stratégie, alors que contrôler la diffusion des informations est un moyen d'affecter la capacité d'action d'un individu.

En résumé, les analyses précédentes, concernant le lien entre l'organisation et les règles de droit, nous conduisent à formuler deux remarques.

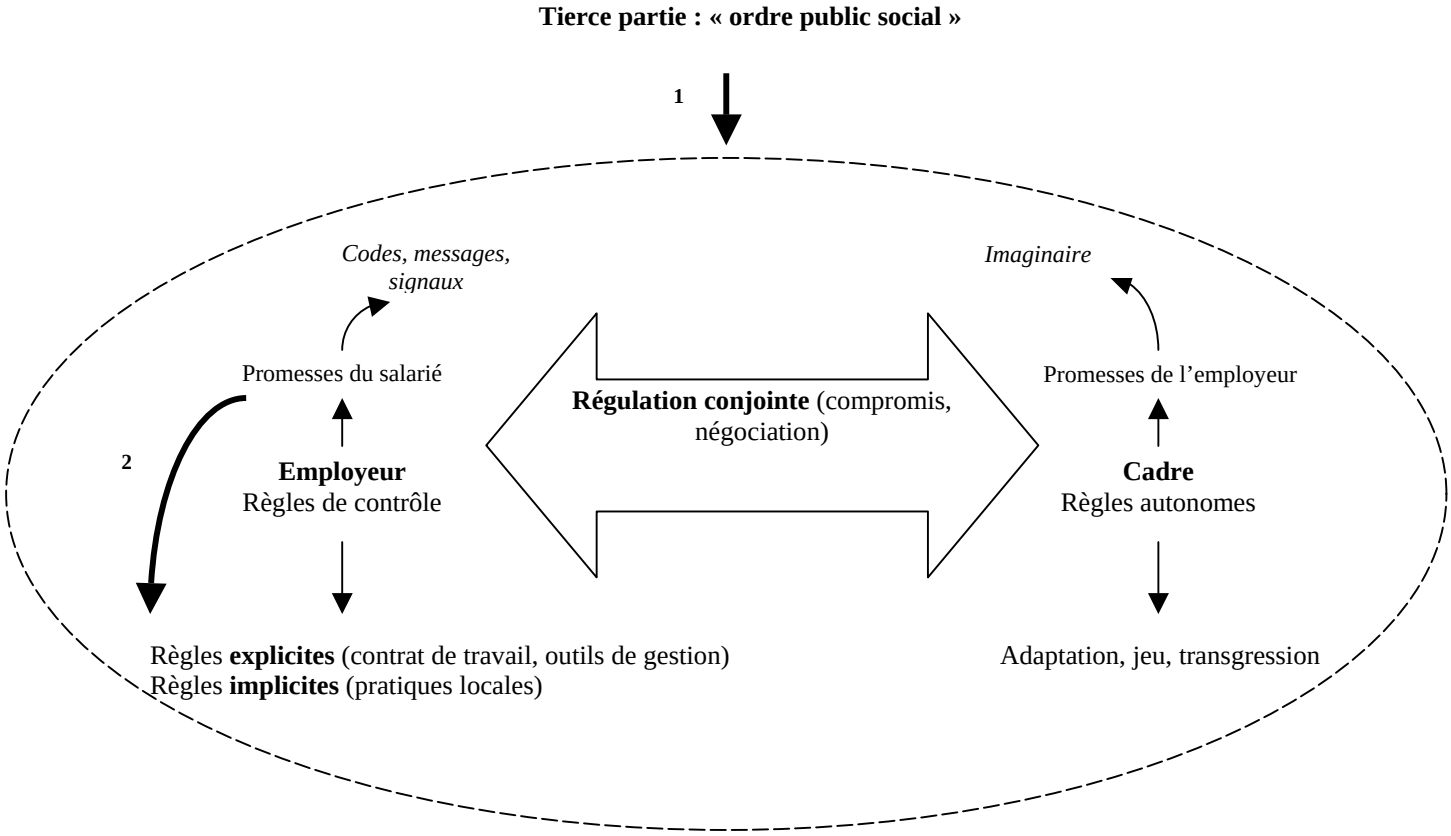
D'une part, des éléments soulignent le renforcement du pouvoir patronal. En effet, la tendance à la formalisation du contrat de travail et des outils de gestion peut être le signe d'un renforcement du contrôle de l'employeur. Celui-ci met également en place des stratégies autour de la transmission et de la communication des informations, notamment lors de la fixation des objectifs. De surcroît, le problème de la délégation par l'employeur de la responsabilité de la santé de l'entreprise auprès du cadre tend à se développer ces dernières années (Escande-Varniol, Paulin, 2004).

D’autre part, des éléments vont plutôt dans le sens d’un équilibre de la relation d’emploi. Ainsi, la formalisation peut être certes favorable aux employeurs, mais elle peut constituer une arme de défense pour les salariés, puisqu’ils peuvent dénoncer les pratiques des employeurs s’ils estiment qu’elles sont contraires à la règle de droit. De plus, le rôle des pouvoirs publics (comme la justice) en tant que régulateur de la relation d’emploi est essentiel : il permet de réduire l’asymétrie existante entre l’employeur et le salarié notamment en faisant évoluer les règles par le truchement de la jurisprudence.

Dans cette partie, nous venons de voir comment les résultats de notre phase empirique pouvaient être interprétés au regard du double cadre théorique des contrats psychologiques et de la sociologie de la régulation. Par ailleurs, nous avons souhaité approfondir la dimension psychologique de la relation d’emploi en explorant les caractéristiques du système « *managinaire* ». Dès lors, nous avons pu mettre en évidence la nécessité d’examiner la relation d’emploi à travers trois dimensions : individuelle, psychique et collective.

A l’issue de ces analyses, nous proposons de compléter le schéma de la relation d’emploi de niveau 2 proposé comme grille de lecture (Voir Chapitre 4). La figure suivante (Figure 14) présente le schéma de la relation d’emploi intégrant les nouveaux éléments issus de nos résultats.

Figure 14 : Schéma de la relation d'emploi niveau 3



Trois niveaux de la relation d'emploi apparaissent dans ce schéma.

Un premier niveau collectif est relatif aux modes de régulation entre l'employeur et le cadre. Ces régulations sont différentes selon la nature des règles (floues, en évolution ou stables). Le renforcement de la formalisation de la relation d'emploi (comme les outils d'appréciation ou les clauses du contrat de travail) vient modifier la régulation existante. A travers les jeux de pouvoir et les stratégies individuelles, des tensions dans la relation d'emploi sont visibles. Notamment, celles ressenties par le manager relatives : au rôle « tampon » entre la direction et les collaborateurs ; aux difficultés d'exercer pleinement une activité managériale et une activité technique ; à la position ambivalente vis à vis des collaborateurs entre d'une part contrôler et sanctionner et d'autre part aider au développement.

Par ailleurs, le pouvoir de l'employeur est confirmé, mais ses limites également. L'équilibre entre les parties est garanti par un « ordre public social » qui tente d'éviter les dérives dans l'application de la règle de droit, et qui enserre la relation d'emploi dans un cadre institutionnel.

Parallèlement au pouvoir de direction de l'employeur, la flèche numéro 1 indique un renforcement du contrôle judiciaire comme tentative de rétablir au mieux l'équilibre des pouvoirs dans la relation d'emploi.

Un deuxième niveau individuel et subjectif met en évidence les promesses existantes entre l'employeur et le cadre. Ses promesses décrivent les termes de l'échange tels qu'ils sont perçus par l'employeur et par le cadre. Du côté de l'employeur, le cadre doit s'engager à être performant, à atteindre ses résultats, à être impliqué, à adhérer aux valeurs de l'entreprise et à les retransmettre. Du côté du salarié, l'employeur doit garantir la reconnaissance individuelle, le mérite, des possibilités d'évolution de carrière et d'acquisitions de compétences, du soutien, un travail intéressant et stimulant. Nos résultats confirment l'évolution de ces termes vers davantage de formalisation par exemple à travers des référentiels de compétences ou des chartes managériales.

Ainsi, la flèche numéro 2 fait apparaître un renforcement de la formalisation par le truchement des formes de prescriptions du travail des cadres (outils d'appréciation, voire parfois le contrat de travail via des clauses).

Un troisième niveau souligne les aspects psychiques de la relation d'emploi, c'est-à-dire fait référence à l'imaginaire du cadre. L'employeur souhaite susciter l'adhésion du cadre, en particulier lors de périodes de changement, pour cela il peut par exemple lui envoyer des signaux et messages de plus en plus forts à travers les pratiques d'appréciation. Il peut « influencer » le cadre en jouant sur des valeurs auxquelles il croit, en atteignant son narcissisme. Le cadre, quant à lui, semble vouloir évoluer d'un modèle d'égalité dans la relation d'emploi à un modèle de justice. La quête de reconnaissance individuelle et de justice est signalée par les répondants. L'absence de reconnaissance et de justice renvoie à des processus psychiques qui peuvent être douloureux pour le cadre, et donc conduire à : des situations de tensions, de malaises dans la relation d'emploi, de dévalorisation de soi, de pessimisme vis à vis de l'avenir.

Ce chapitre nous aura donc permis de confronter nos résultats de recherche issus des études auprès des entreprises et des « experts », aux deux théories convoquées. Nous avons ainsi pu souligner la nécessité d'examiner la relation d'emploi à travers trois niveaux : collectif, individuel et psychique sur lesquels la formalisation des pratiques d'appréciation va jouer. La congruence de ces trois niveaux doit conduire à l'efficacité de la relation d'emploi et donc à celle du fonctionnement de l'organisation. Nous proposons, en conclusion de ce travail, quelques pistes d'actions possibles par rapport aux problèmes soulevés.

Synthèse - Chapitre 9

A l'issue de ce chapitre, nous avons pu apporter des éléments de réponse aux questions que nous nous posions à propos de la relation d'emploi des cadres.

Nous avons ensuite procédé à une interprétation de l'ensemble de nos résultats par rapport aux théories convoquées. Ainsi, trois niveaux d'analyse se sont avérés essentiels à la compréhension de nos résultats de recherche.

Le premier niveau a permis de rendre compte de la dimension individuelle de la relation d'emploi. Nous constatons une évolution et une formalisation des termes de la relation d'emploi. Une coexistence de différents types de contrat psychologique paraît possible.

Toutefois, le contrat psychologique ne nous semblait pas entièrement rendre compte des représentations des individus quant à la relation d'emploi. C'est pourquoi nous avons réalisé un approfondissement de cette notion à travers la mise en évidence d'aspects plus psychiques.

Le deuxième niveau de la relation d'emploi des cadres permet d'analyser nos résultats au regard des attributs du système « managinaire ». D'une part, l'organisation essaie de susciter l'adhésion volontaire des cadres, pour cela elle lui transmet des signaux et des messages à travers : des pratiques et outils d'appréciation, des référentiels de compétences, des chartes managériales. D'autre part, l'interprétation de ces signaux par le cadre peut avoir des effets négatifs.

Au terme de ces deux niveaux d'analyse, nous avons pu préciser le contenu individuel, subjectif et psychique de la relation d'emploi. Toutefois, un autre niveau d'analyse, incluant les notions de règles de contrôle, de pouvoir et d'asymétrie, nous a paru indispensable. En effet, il convient de penser la relation d'emploi en termes de règles plutôt qu'en termes de contrats dans un contexte où les relations de pouvoir sont asymétriques.

Un troisième niveau d'analyse a permis d'éclairer la relation d'emploi sous une dimension plus collective intégrant les jeux de pouvoir des acteurs.

Le rôle important des institutions publiques, qui protègent les intérêts du salarié et rééquilibrent la relation d'emploi, est établi. Les jeux de pouvoir et les stratégies individuelles sont également mis en évidence et permettent de souligner les tensions existant dans la relation d'emploi et les comportements des cadres par rapport à ces tensions.

Deux résultats majeurs s'inscrivent dans le schéma de la relation d'emploi. D'un côté, face à la confirmation du pouvoir de l'employeur, le rôle des institutions publiques, telles que la jurisprudence qui permet de protéger les intérêts du salarié, est souligné. De l'autre, les termes du contrat psychologique de l'employeur, que sont la confiance et la loyauté du cadre envers l'entreprise, apparaissent se formaliser davantage par le truchement des pratiques de d'appréciation.

Ces deux résultats affectent la nature du contrat psychologique, le vécu psychique de la relation d'emploi par les cadres, ainsi que les modes de régulation entre l'employeur et le cadre.

Conclusion générale

Afin de conclure sur ce travail de thèse, nous proposons de revenir sur certains points qui constituent les éléments clés de notre recherche.

Il s'agira tout d'abord de passer en revue les principaux apports théoriques et managériaux de notre travail de recherche, puis nous en présenterons les limites et enfin nous terminerons sur les perspectives de recherche que ce travail ouvre.

1 Les principaux apports de la recherche

Notre travail de recherche a mis en exergue certains résultats que nous proposons de passer en revue afin d'examiner leur intérêt d'un point de vue théorique et d'un point de vue managérial.

Principaux résultats

L'objectif de notre travail était d'une part d'examiner si les termes de la relation d'emploi classique des cadres (loyauté et confiance) se formalisaient (voire se contractualisaient) via des pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats, et d'autre part de voir, le cas échéant, quel pourrait être l'impact de cette formalisation sur les décisions de gestion (rémunération, carrière, formation...). Pour cela nous avons eu recours au double cadre théorique des contrats psychologiques et de la sociologie de la régulation. Plus précisément nous avons étudié :

- le contenu et les termes de la relation d'emploi des cadres, il s'agit là d'une dimension individuelle et psychologique ;
- et les formes de régulation de la relation d'emploi qui prend en compte les aspects collectifs et institutionnels de la relation d'emploi.

Pour répondre à cette interrogation, nous avons souhaité faire un point sur des pratiques en évolution, tant dans des situations « normales » qu'en cas de litiges. Nous avons mené une démarche qualitative reposant sur une double exploration terrain : des entretiens auprès d'un échantillon varié d'entreprises dans le but d'observer les pratiques existantes en matière d'appréciation du personnel et des entretiens auprès d'une population « d'experts »

composée de conseillers prud'homaux, d'avocats et de représentants de syndicats afin d'observer des cas de rupture de la relation d'emploi.

A l'issue de cette recherche, plusieurs remarques sont à formuler.

Nos résultats confirment, de manière évidente, l'existence courante et généralisée de l'appréciation. Par contre, il apparaît d'une part que l'appréciation porte le plus souvent sur plusieurs objets en même temps (résultats, objectifs, comportements, projet de carrière et de formation) rendant parfois son exécution difficile ; d'autre part, la formalisation est confirmée non seulement au niveau de la fixation des objectifs et des résultats à atteindre, mais également au niveau des comportements à adopter. Il ne s'agit plus d'une évaluation qui porte sur le travail réalisé mais d'une appréciation plus qualitative, voire plus subjective.

Le pouvoir de l'employeur dans la relation d'emploi est certes confirmé, notamment à propos de la fixation du niveau des objectifs à atteindre, mais il est aussi limité par la jurisprudence qui permet de rééquilibrer le poids de chaque partie (employeur et cadre). Ainsi, la tendance à un durcissement de la relation d'emploi, dû à cette formalisation et instrumentation croissante, et pouvant avoir des effets négatifs si le cadre ne remplit pas les missions et objectifs confiés, semble en partie contrebalancée par la jurisprudence.

Nos résultats semblent étayer le rôle « tampon » du cadre, déjà mis en évidence par d'autres études (Laroche et al. 2003). Ce rôle est porteur de tensions et de paradoxes (Trépo, Estellat, Oiry, 2002). La majorité des cadres rencontrés est à la fois manager et managé, ils ont ainsi de nombreuses contradictions à gérer. D'un côté, auprès de leur direction, ils doivent rendre des comptes en termes de résultats, de performance ; ils ont également des enjeux de carrière pour eux-mêmes. De l'autre, auprès de leurs collaborateurs ils sont, au quotidien, les garants de la performance de l'équipe et de son adhésion aux valeurs de l'entreprise (ils semblent être attendus sur leur rôle de « *capitaine d'équipe* »[114]). La formalisation des dispositifs de fixation des objectifs, d'appréciation des résultats, de la performance, des comportements renforce ces tensions.

L'impact des systèmes d'appréciation sur la carrière et la rémunération des cadres semble assez diffus. De nombreux cadres font apparaître leurs doutes concernant le lien entre

[114] « Non, le management par objectifs individuels n'est pas la panacée », *Liaisons Sociales Magazine*, Novembre 2004, p.88.

appréciation et carrière. Certains souhaiteraient un lien plus clair et plus réel. Concernant le lien entre appréciation et rémunération, beaucoup d'entreprises affichent une déconnexion entre les deux. Même si la majorité des cadres ne semble pas exprimer d'appréhensions notables à cet égard, certains montrent qu'ils souhaiteraient un lien plus clair, plus objectif et surtout plus équitable entre appréciation et rémunération.

L'appréciation du travail réel des cadres semble poser problème surtout lorsque l'appréciation est ritualisée et que les individus se prêtent à ce jeu. Ainsi l'appréciation peut devenir une mise en scène (ou une « *arène dramaturgique* » selon Dejours, 2003, p.24) où évalué et évaluateur vont s'efforcer de jouer leur rôle. Le caractère factice de cette mise en scène peut se révéler lors d'un litige, et le juge doit alors tenter de comprendre ce qui s'est réellement passé lors de l'entretien d'appréciation.

Ces quelques résultats nous amènent d'une part à présenter les apports théoriques de notre recherche, d'autre part à proposer quelques préconisations pratiques.

Implications théoriques

Notre travail permet également d'envisager trois contributions théoriques majeures.

Tout d'abord, cette recherche montre l'intérêt de rapprocher la GRH et le droit du travail. En effet, peu de recherches à notre connaissance font le lien entre les deux. Une institution comme les Prud'hommes, spécifique à la France, composée de cadres en activité (ou retraités qui ont exercé) permet d'interpréter certaines situations de gestion sous un regard nouveau. Les juges prud'homaux sont des personnes confrontées aux réalités quotidiennes du travail, qui connaissent ces problématiques de gestion et de management et qui peuvent donc apporter un éclairage intéressant. L'intérêt de ces démarches est d'examiner les articulations pouvant exister entre les pratiques de gestion des entreprises concernant les cadres, et les formes contractuelles que prend la relation de travail ainsi que les évolutions du droit du travail.

Ensuite, cette recherche montre les prolongements possibles de la théorie des contrats psychologiques. D'un côté, nous avons introduit une dimension psychique pour approfondir cette théorie. De l'autre, nous prônons un rapprochement entre la théorie des contrats psychologiques et la sociologie de la régulation. Certaines variables contextuelles et

culturelles sont à prendre en considération (niveau de négociation, vision de la société, comportements individuels).

De nombreux auteurs francophones et anglo-saxons partent de la notion de contrat psychologique pour désigner l'échange implicite existant entre le cadre et l'employeur et allant au-delà du contrat formel classique et juridique. Or, en France certains auteurs montrent les limites notamment en termes de confiance et de symétrie dans l'échange. Ainsi, nous nous inscrivons dans ce courant critique cherchant à adapter, voire à modifier le concept de contrat psychologique pour étudier la relation d'emploi en France. Dany (2001b) se propose d'examiner la relation d'emploi à travers le concept de « promesse de carrière » en y incluant la notion de règles de contrôle.

D'autres auteurs à l'instar de Albert et al. (2003) et Roussillon (2003) utilisent la notion de « pacte de management »[115] qui recouvre l'idée d'un engagement moral réciproque conclu dans le cadre de la relation de travail. Il est présent au quotidien dans l'échange, le plus souvent de manière implicite. Albert et al. (2003) suggèrent de rendre explicite ce pacte notamment pour anticiper les difficultés avant que ne survienne une rupture du pacte dont les conséquences psychologiques pourraient s'avérer importantes (démotivation, désengagement, sentiment de trahison, souffrance). Ainsi, rendre ce pacte plus explicite c'est renégocier les conditions qui permettent de construire le cadre et les règles du jeu de la coopération entre le cadre et son employeur.

Enfin, quant à la grille de lecture de la relation d'emploi, nous pensons qu'une analyse complète de la relation d'emploi comporte trois dimensions : individuelle, psychique et collective.

La première dimension de la relation d'emploi est le niveau individuel caractérisé par les termes de l'échange, qui peuvent être peu ou prou explicites. Ces termes renseignent sur les promesses perçues de l'employeur et celles du cadre.

La deuxième dimension est psychique. Les termes de l'échange symbolisent des signaux et messages que l'organisation fait connaître au cadre, et que celui-ci va se représenter par rapport à son imaginaire. Cette dimension permet d'appréhender le vécu psychique du cadre : la manière de vivre sa relation d'emploi et d'interpréter les réponses que lui envoie l'organisation par rapport à sa contribution.

[115] Roussillon S.(2003), « Le pacte de management pour cadrer les règles du jeu », *Entreprise et Carrières*, n°690, pp. 38-39.

Toutefois, le contenu et le vécu psychique de la relation d'emploi ne nous informent pas sur la manière dont cette relation se régule au quotidien, donc sur l'aspect plus collectif. Un troisième niveau d'analyse doit alors prendre en compte les notions de pouvoir et de règles afin de comprendre le fonctionnement et les modes de régulation des relations d'emploi.

Après avoir mis en exergue les apports théoriques de notre recherche, nous allons maintenant proposer quelques implications pratiques.

Implications pratiques

Notre objectif ne consiste pas à faire des recommandations exhaustives au sujet de l'appréciation puisqu'une multitude d'ouvrages existent et regorgent d'idées à propos de la conception d'un système d'appréciation, de la réalisation des entretiens etc… Il s'agit plutôt de réfléchir sur les dysfonctionnements soulevés lors de notre recherche empirique dans le but de proposer quelques pistes d'actions concrètes. Ainsi, les tensions générées par l'outil d'appréciation ne doivent pas être annihilées à tout prix par les acteurs de l'organisation, mais il convient plutôt d'apprendre à les gérer. Pour cela, il est possible de distinguer plusieurs actions en matière de : communication ; accompagnement dans le dispositif ; modalités de fixation des objectifs ; définition des enjeux ; respect du salarié et éthique.

Les actions en matière de communication peuvent faire intervenir différents acteurs selon les étapes du processus d'appréciation.

Au niveau collectif, les partenaires de l'organisation : employeur, salariés, représentants du personnel (délégués du personnel, membres du comité d'entreprise et les représentants des syndicats) doivent avoir un rôle à jouer dans l'élaboration et la mise en œuvre des dispositifs d'appréciation. Il s'agit d'établir les visées de l'appréciation en prenant en compte : les attentes de l'ensemble des salariés (en réalisant des audits et enquêtes auprès des salariés), les possibilités réelles de l'organisation pour répondre à ces attentes, et les éléments contextuels (par exemple déterminer le temps et le nombre de collaborateurs à évaluer par manager afin d'éviter que l'appréciation ne devienne trop difficile à gérer).

Cette démarche de communication avec l'ensemble des partenaires de l'organisation autour de la conception et l'élaboration du dispositif est fondamentale pour susciter l'adhésion et l'implication. Il est également essentiel pour l'organisation de communiquer autour des possibilités réelles en matière de carrière, formation, rémunération. L'outil doit rester pragmatique et adapté au contexte et aux moyens de l'organisation. En effet, les outils

d’appréciation doivent rester cohérents avec les objectifs de l’organisation et les attentes identifiées des collaborateurs. Il s’agit d’éviter de créer des outils « usines à gaz » qui amènent à des formes de ritualisation et sont extrêmement démotivants.

En matière de soutien et d’accompagnement, les services RH doivent, selon nous, intervenir en amont, pendant et en aval du processus. Ils doivent avoir un rôle d’écoute et se montrer pro-actifs en accompagnant le manager dans la mise en oeuvre de l’appréciation (aide, formation, outils), et en assurant un réel suivi une fois les appréciations terminées afin de permettre un feedback (nommer une personne chargée des différents suivis).

En outre, dans la mise en œuvre au quotidien de l’appréciation, il semble important d’accompagner le manager de proximité dont nous avons souligné le rôle ambigu. Il s’agit : de clarifier sa position auprès de ses collaborateurs et de sa direction ; de préciser la nature de ses fonctions à la fois managériales et techniques ; de l’aider dans son rôle de manager d’une part en améliorant le lien entre la position de contrôleur et celle de développeur, d’autre part en lui donnant de réelles possibilités d’exercer un management (par exemple une enveloppe de primes à distribuer, des aides dans le suivi des collaborateurs, des possibilités de développer des projets, des outils de travail...).

Au niveau des objectifs, il est important de réfléchir à la cohérence entre les objectifs individuels et les objectifs collectifs. Il convient de garantir au mieux l’équilibre entre les objectifs individuels et collectifs d’une part, les objectifs quantitatifs et qualitatifs d’autre part. Des indicateurs précis et adaptés doivent accompagner les objectifs. Quant à leur négociation, même s’il n’est pas toujours possible de réellement négocier la nature et le niveau des objectifs (puisque ceux-ci sont une déclinaison d’orientations plus globales qui se décident au niveau de la direction), il est en revanche envisageable de mettre en place une discussion sur la manière de les atteindre (temps, moyens) et de proposer des suivis et plans d’action formalisés à mi-chemin. A titre d’illustration, l’entreprise Pharme de notre échantillon commençait à initier ce type de démarche en intégrant dans le support une rubrique destinée au pilotage des objectifs en cours d’année à 3 mois, à 6 mois et à 9 mois.

Il convient de s'intéresser aux enjeux de l'appréciation. Nous pensons qu'une procédure d'appréciation doit être intégrée dans le cadre d'une politique RH globale de manière cohérente et logique en lien avec la formation, la carrière, etc. Les résultats de l'appréciation devraient pouvoir servir à déclencher des actions de formation s'il y a lieu afin d'améliorer la valeur ajoutée du cadre. Par exemple, nous avons signalé que l'entreprise Logement[116] était en train d'élaborer une procédure, à l'aide d'un référentiel de compétences et d'un outil informatique, consistant à déclencher automatiquement des actions de formation, en fonction des écarts constatés entre compétences requises et compétences acquises lors de l'appréciation.

Il semble important d'accompagner le dispositif d'enjeux réels et concrets. En effet, un outil très sophistiqué aura peu d'impact si l'entreprise n'est pas en mesure de garantir les enjeux qui vont avec. Ainsi, un outil moins développé sera peut-être plus approprié, car il représente les possibilités réelles de l'entreprise.

Il est possible : d'initier des politiques de reconnaissance individuelle[117] (financière ou non comme l'attribution de moyens supplémentaires) ; de développer certaines compétences et des projets intéressants, afin de susciter l'adhésion et l'implication. En effet, il faut motiver autour de l'appréciation en lui donnant une existence réelle par des moyens de reconnaissance. Il faut que les cadres et les collaborateurs perçoivent l'enjeu des entretiens ; s'ils pensent que cela ne leur apporte rien alors il pourra y avoir un risque de banalisation ou de ritualisation.

Enfin, en matière de respect de la personne et d'éthique, il s'agit notamment de contrôler le déroulement du processus d'appréciation à la fois de manière quantitative mais surtout de manière qualitative (sonder les appréciateurs et les appréciés, nommer une personne des RH chargée du suivi, mettre en place une charte éthique de réalisation des appréciations). Les RH doivent aider l'ensemble du personnel à s'approprier l'outil, la démarche. Nous pensons également que les représentants du personnel ont leur rôle à jouer dans ce contrôle notamment en terme de médiation. Par exemple, en cas de désaccord entre l'appréciateur et l'apprécié, un entretien pourrait avoir lieu avec le N+2, ou le DRH accompagné d'un représentant du personnel si le salarié le souhaite.

[116] Voir chapitre 6, p.169.
[117] Le baromètre Stress « Opinion Way » réalisé par la CFE-CGC (septembre 2004) indique que 50% des cadres interrogés pensent que leurs efforts n'ont pas été reconnus à leur juste valeur, et seuls 25% (environ) d'entre eux considèrent que ces efforts ont été récompensés à leur juste valeur.

Il y a aussi un respect de l'individu en essayant de promouvoir une appréciation équitable qui porte sur le travail réel réalisé sans remettre en cause l'individu en lui-même (sa personnalité). L'appréciation qualitative sur les comportements et compétences, sans rêver à une objectivité parfaite, doit laisser la possibilité à l'apprécié de s'exprimer librement aussi bien pour montrer son accord que son désaccord.

Par souci de clarté, nous proposons dans le tableau ci-après (Tableau 47), de récapituler les préconisations pratiques évoquées précédemment.

Tableau 47 : Variables d'actions possibles sur l'appréciation

Variables	Actions à mettre en place	Acteurs concernés
Communication	• clarifier les visées • informer sur les possibilités d'actions réelles : formation, carrière, rémunération.	• Directions • Appréciés/appréciateurs • Représentants du personnel
Soutien et accompagnement	• aides, formations • garantir un feed-back • suivi en amont et en aval • aider le manager de proximité à gérer les tensions inhérentes à sa position	• DRH • Appréciateurs
Fixation des objectifs	• cohérence objectifs individuels/collectifs • cohérence objectifs quantitatifs/qualitatifs (indicateurs précis et adaptés) • discussion sur les moyens, les délais • suivi des objectifs	• DRH • Appréciés/appréciateurs
Enjeux	• Outils adaptés aux enjeux réels • Liens concrets avec la carrière, la formation, • Politiques de rétribution équitables par rapport aux contributions individuelles (financières ou autres)	• DRH • Appréciés/appréciateurs
Respect et éthique	• Contrôle de l'appréciation (charte éthique) • Améliorer la reconnaissance au travail • Promouvoir une appréciation équitable • Développer les possibilités de médiation	• Directions • DRH • Représentants du personnel

Après avoir observé les apports de cette recherche, nous allons à présent en montrer les limites.

2 Limites

Notre travail de recherche présente des limites à la fois d'ordre théorique, méthodologique, et pratique qui invitent à nuancer la portée de nos résultats.

Premièrement, l'utilisation de deux cadres théoriques très différents, dont la complémentarité reste encore à démontrer, peut être critiquable sur la pertinence des liens entre les deux. Nous nous sommes alors attachée d'une part à montrer que ces cadres n'étaient pas intrinsèquement incompatibles, et d'autre part à préciser la pertinence de ces deux cadres pour examiner de manière complète différents niveaux de la relation d'emploi.

En outre, la théorie de la régulation fait l'objet de critiques notamment sur la vision de l'entreprise comme une entité autonome par rapport à son contexte (Courpasson, 2000). Ce dernier propose de prendre en compte, dans les régulations, le poids des contraintes. Ainsi, comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, la formalisation des pratiques d'appréciation peut être envisagée comme un renforcement des contraintes et donc de la domination. Dans cette approche critique, les auteurs doutent que les individus aient une marge de manœuvre aboutissant à des régulations réellement autonomes.

Deuxièmement, notre choix pour une approche qualitative ne permet pas de procéder à une généralisation des résultats ; ces derniers devront être validés par des recherches futures.

Ainsi, l'absence de données quantitatives pour examiner les termes du contrat psychologique des cadres (par exemple à l'aide d'un outil de mesure comme le Psychological Contract Index construit par Rousseau (1998) et proposé par Guerrero (2004b)), ne nous permet pas de démontrer, de modéliser et de généraliser nos résultats. Nous avons privilégié davantage les représentations des individus dans une logique de compréhension.

Troisièmement, dans l'enquête auprès des entreprises, le nombre de cas importants nous offre une assez bonne validité externe des résultats puisque nous avons pu procéder à une analyse inter-cas. Toutefois, l'hétérogénéité et parfois le faible nombre de personnes interrogées par cas, ainsi que les restitutions partielles de nos résultats par les acteurs, ne nous permettent pas de prétendre à une validité interne des résultats de l'ensemble des cas étudiés.

Par ailleurs, l'étude juridique aurait pu être approfondie en interrogeant des cadres licenciés pour insuffisance professionnelle et/ou des cadres signataires de transactions,

puisqu'une qu'une partie importante des séparations cadres/entreprises se fait sous cette forme là. Cependant, nous avons été confrontée à des obstacles d'ordre pratique, car il nous a été très difficile d'obtenir des informations à ce sujet, et encore plus de rentrer en contact avec des cadres (nous avons pu rencontrer qu'un seul cadre licencié pour insuffisance de résultats). Le discours des « experts » interrogés a donc été complété par des observations des minutes du conseil des prud'hommes et des décisions de jurisprudence.

3 Perspectives de recherche

Afin d'achever ce travail nous proposons quelques prolongements possibles pour des recherches futures. En effet, les différents résultats mis en évidence ouvrent la voie à plusieurs perspectives envisageables.

Tout d'abord, nous pensons que le droit offre des possibilités de recherche prometteuses pour observer la relation d'emploi. Il pourrait s'agir par exemple d'examiner plus attentivement, par le truchement d'une analyse quantitative (à l'aide d'une échelle à construire), le contenu des contrats de travail des cadres ayant des activités différentes (commerce, audit, production, direction), et appartenant à des organisations distinctes (industrie, services).

Il serait également intéressant de réaliser des entretiens de type non directifs sur les licenciements pour insuffisance professionnelle, afin de sonder en profondeur le vécu des cadres concernés. En parallèle, il pourrait également s'agir de réaliser une étude sur des cas de transactions qui permettrait de comprendre les enjeux de la négociation entre le cadre et l'employeur, et d'apprécier la teneur de ce mode de séparation.

Un élargissement de ces problématiques est envisageable aux questions plus générales concernant l'éthique des entreprises (dans le sens respect de l'individu, prise en compte de la notion de souffrance psychique, harcèlement moral), et également la gestion de l'âge : certains licenciements pour insuffisance professionnelle ne mettent-ils pas en évidence les stratégies utilisées par certains employeurs pour se séparer de cadres « âgés » à moindre coût ?

Ensuite, au niveau des entreprises il semblerait intéressant d'observer de façon systématique via une enquête quantitative, l'évolution depuis une quinzaine d'années du nombre et de la nature des outils de gestion (y compris les chartes) mis en place ainsi que leur degré de formalisation. Il serait également intéressant de faire un comptage (avec des comparaisons inter-entreprises) sur les mots utilisés et le sens qui leur est donné.

Nous proposons également certains prolongements sur l'appréciation, notamment un élargissement à des non cadres (agents de maîtrise, agents d'exécution), à d'autres types de populations dont les évaluations sont plus qualitatives (comme les chercheurs, les enseignants) et à d'autres formes d'évaluation comme le 180°, ou le 360°. Ces recherches pourraient être en lien avec des questions plus globales concernant la reconnaissance au travail.

Enfin, nous pensons que la population des managers de proximité ouvre un champ de recherche particulièrement riche et abondant, car ils sont présents dans de nombreuses organisations et leur rôle est fortement questionné lors de périodes de changements (par exemple actuellement dans de nombreuses organisations semi-publiques).

Nous espérons que les premiers éléments apportés par notre travail de thèse, ainsi que la poursuite des pistes de recherche précédemment évoquées, pourront ouvrir la voie à un travail d'intégration théorique plus développé incorporant des approches diverses sur un thème comme l'appréciation, qui apparaît clairement être, aujourd'hui, un élément de gestion essentiel.

Bibliographie

Adam J.S. (1965), « Inequity in Social Exchange », in Berkowitz L., *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York.

Albert E., Bournois F., Duval-Hamel J., Rojot J., Roussillon S., Sainsaulieu R. (2003), *Pourquoi j'irais travailler*, Eyrolles-Editions d'Organisation, Paris.

Amadieu J.F. (1999), « Relations professionnelles », in Le Duff R. (1999), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, Paris.

Anderson N., Schalk R. (1998), "The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of Organizational Behavior*, vol.19, pp. 637-647.

APEC, Enquête « Cadroscope », APEC, 2001.

APEC (2002), "Les cadres en mutation, bilan de dix d'enquête Cadroscope », *Les Cahiers de l'Observatoire de l'emploi cadre*, n°1, APEC, Paris.

Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey, Homewood, Illinois.

Arrow K. (1968), « The Economics of Moral Hazard, Further Comment », *American Economic Review*, Vol. 53, n°3 Part.1, pp. 537-539.

Arthur M.B. (1994), "The Boundaryless Career", *Journal of Organizational Behavior*, vol.15, pp.295-306.

Aubert N., De Gaulejac V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris.

Aubert N. (2003), *Le culte de l'urgence*, Flammarion, Paris.

Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F. (1993), *Savoir et pouvoir- Les compétences en question*, PUF, Paris.

Barreau J. (1997), « Public-privé : la rôle de la confiance dans la relation d'emploi », *Revue Française de Gestion*, pp. 121-129.

Bartlett C.A., Ghoshal S. (1995), "Chaging the role of top management: Beyond systems to people", *Harvard Business Review*, vol.73 n°3, pp.132-143.

Bartoli M., Roca M. (2002), « Quelle maîtrise d'un travail mis sous tension ? », *Travail et performance*, Rapport du Ministère du Travail.

Baudry B. (1994), « De la confiance dans d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, vol.36, n°1, pp. 43-61.

Bazinet A. (1981), *L'évaluation du rendement*, Agence d'Arc.

Beer M. (1981), « Performance Appraisal: Dilemmas and Possibilities », *Organizational Dynamics*, Winter, pp.24-36.

Bélanger J., Thuderoz C. (1998), « La recodification de la relation d'emploi », *Revue Française de Sociologie*, vol.39, n°3, pp. 469-494.

Bender A.F., Pigeyre F., « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité: quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes », in Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A. (2004), *La gestion des carrières- Enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris.

Benguigui G., Montjardet D. (1970), *Etre un cadre en France ? Les cadres et l'emploi*, Dunod, Paris.

Bernardi M., Bessy C., Chasterant C., Eymard-Duvernay F., Marchal E., (2003) « Stratégies contractuelles et gestion de la relation de travail », Rapport de recherche, *Centre d'Etudes de l'Emploi*.

Bernardin H.J., Klatt L.A. (1985), "Managerial Appraisal Systems: Has Practice Caught Up to the State of the Art?", *The Personnel Administrator*, vol.30 n°11, pp.79-66.

Bernoux P. (1997), « Confiance et lien social dans les organisations », in Bernoux P., Servet J.M. (1997) (Dir.), *La construction sociale de la confiance*, Montchrestien, Paris.

Berry M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Rapport Centre de recherche en gestion.

Bertrand H. (2002) « Rapport salarial et système d'emploi », in Boyer R., Saillard Y. (2002), *Théorie de la régulation : l'Etat des savoirs*, La Découverte, Paris.

Blau P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.

Boisnard D. (2001), « Fixation des objectifs : quel avenir pour l'arrêt de la Cour de cassation du 22 mai 2001 ? », *Jurisprudence Sociale Lamy*, n°92, p.4.

Boissonnat J. (dir.) (1995), *Le travail dans vingt ans*, Rapport de la commission, Commissariat général du plan, Odile Jacob, Paris.

Boltanski L. (1982), *Les cadres la formation d'un groupe social*, Les Editions de Minuit, Paris.

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

Bouffartigue P.(1999), « Les cadres : la déstabilisation d'un salariat de confiance », *Document séminaire du LEST*, CNRS.

Bouffartigue P., Gadéa C. (2000), *Sociologie des cadres*, La Découverte, Paris.

Bouffartigue P. (2001a), *Les Cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, Paris.

Bouffartigue P. (dir.) (2001b), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris.

Bourguignon A. (1998), « L'évaluation de la performance : un instrument de gestion éclaté », Working Paper, ESSEC.

Bournois F., Livian Y.F., Thomas J. (1993), « Les nouvelles perspectives de la recherche », in Brabet J. (coord.) (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.

Bournois F., Roussillon S. (1998), *Préparer les dirigeants de demain*, Editions d'Organisation, Paris.

Boyer R. (2002), « Vingt de recherches sur le rapport salarial : un bilan succinct », in Boyer R., Saillard Y. (2002), *Théorie de la régulation : l'Etat des savoirs*, La Découverte, Paris.

Bowles M., Coates G. (1993), « Image and substance: the management of performance as rhetoric or reality? », *Personnel Review*, vol.22, n°2, pp. 3-21.

Brabet J. (coord) (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.

Bretz R., Thomas S. (1994), « Research and practice in performance appraisal : evaluating employee performance in America's largest companies », *SAM Advanced Management Journal*, Vol.59, n°2, pp. 28-34.

Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.

Cadet A. (1997), *Essai d'une théorie générale des clauses du contrat de travail*, Thèse en droit, Université Lille 2, Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales.

Cadin L. (1998), « Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ? », *Gestion 2000*, septembre-octobre, pp.139-154.

Cadin L. (2000), « Does Psychological contract Theory Work in France ? », in Rousseau D.M., Schalk R. (2000), *Psychological Contracts in Employment Cross-National Perspectives*, Sage, Thousand Oaks.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2002), *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, Paris.

Cadin L., Guérin F. (2003), « Les outils d'appréciation des salariés », in Allouche J., Bernoux P., Gazier B. (2003), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

Caspar P., Millet J.G. (1993), *Apprécier et valoriser les hommes*, Editions Liaisons, Paris.

Challiol H. (2004), « Gestion de carrière des individus en couple à double carrière », in Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A. (Coord.) (2004), *La gestion des carrières- Enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris.

Chandler A.D. (1962), *Strategy and structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*, Maiden, MA: Massachusetts Institute of Technology.

Coase R. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, 4 novembre, pp. 386-405.

Cohen D. (2000), « La polyvalence dans le travail est-elle toxique ? », *Esprit*, p.59.

Cooper C.L. (1999), "The changing psychological contract at work", *European Business Journal*, Vol.11 n°3, pp. 115-118.

Coriat B., Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de Poche, Paris.

Courpasson D. (1996), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », Working Paper, Groupe ESC Lyon.

Courpasson D. (2000), *L'action contrainte*, PUF, Paris.

Couturier G. (1996), « Les relations entre employeurs et salariés en droit français », in Ghestin J. et Fontaine. (Dir), *La protection de la partie faible dans les rapports contractuels, comparaison franco-belge*, LGDJ.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

Cumunel C., (1995), « Quel contrat passer entre le cadre et l'entreprise ? », *L'Expansion Management Review*, n°78, pp.60-63.

D'Arcimoles C-H (1993), « Economie de la relation d'emploi : apports et confrontation des modèles récents », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°10, p.4-11.

D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions du Seuil, Paris.

Dany F. (1997), *La promesse d'employabilité : un substitut possible à la promesse de carrière* ?, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

Dany F. (2001a), « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in Bouffartigue P. (dir.) (2001a), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris.

Dany F. (2001b), « Beyond Psychological Contracts: The Concept of « Career Promise » a useful Concept to Analyse the Current Careers », Communication to the 17th EGOS Colloquium, EM Lyon.

Dany F. (2004), « La théorie des carrières: d'où venons-nous et où allons-nous ? », in Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A. (Coord.) (2004), *La gestion des carrières- Enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris.

Dany F., Livian Y.F. (2002), *La nouvelle gestion des cadres*, Vuibert, Paris, 2ième édition.

De Vries D.L., Morrison A.M., Schullman S.L., Gerlach M.L. (1981), *Performance Appraisal on the line*, Wiley, New York.

Defélix C. (1999), « Les systèmes d'appréciation entre opérationnalité et controverses », Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion, ESA Grenoble, 29p.

Defélix C. (2001), Les systèmes d'appréciation sont-ils voués à l'échec ? Un regard longitudinal, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°40, pp.17-36.

Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Edition INRA, Paris.

Deming W.E. (1986), *Out of crisis*, MA: MIT Center for Advanced Engineering Studies, Cambridge.

Derr C.B. (1986), "Five definitions of career success: implications for relationships", *International Review of Applied Psychology*, vol.35.

Dévereux G. (1980), *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Flammarion, Paris.

Dobbins G.H., Cardy R.L., Platz-Vieno S.J. (1990), "A contingency approach to appraisal satisfaction : An initial investigation of the joint effects of organizational variables and appraisal characteristics", *Journal of Management*, Vol.16, pp.81-89.

Dunlop J.T. (1958), *Industrial Relations Systems*, Harvard Business School, Boston.

Durkheim E. (éd. 1995), *Les règles de la méthode sociologique*, PUF, Paris.

Ehrenberg A. (1991), *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris.

Eisenhardt K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, pp. 532-550.

Erbès-Seguin S. (1999a), *La sociologie du travail*, La Découverte, Paris.

Erbès-Seguin S. (1999b), *Le contrat : usages et abus d'une notion*, Desclée de Brouwer, Paris.

Escande-Varniol M.C., Paulin J.F. (2004), « La performance du salarié confronté au droit du travail », *Travail et Emploi*, n°98, pp. 95-108.

Falcoz C. (1999), *Gestion des cadres à potentiel et pratiques de segmentation. Vers l'autonomie des grandes entreprises implantées en France dans la détection et la préparation de leurs dirigeants ?*, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion, Université Jean-Moulin Lyon III.

Falcoz C. (2001), « Cadres à haut potentiel, ou l'obligation de réussite », in Bouffartigue P. (dir.) (2001b), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris.

Falcoz C. (2003), *Bonjour les managers. Adieu les cadres*, Editions d'Organisation, Paris.

Fulk J., Brief A.P., Barr S.H. (1985), "Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations", *Journal of Business Research*, Vol.13, pp.301-313.

Gabris G.T., Mitchell K. (1988), "The impact of merit raise scores on employee attitudes: The Matthew Effect of performance appraisal", *Public Personnel Management*, Vol.17, pp. 369-386.

Galambaud B. (1983), *Des hommes à gérer*, EME, Paris.

Galunic D.C., Anderson E. (1997), « From security to mobility: an examination of employee commitment and an emerging psychological contract », *INSEAD*, Working Paper.

Gardner W.L., Martinko M.J. (1988), « Impression management an observational study linking audiences », *Academy of Management Journal*, vol. 31 n°1, pp. 42-66.

Gaudu F. (1992), « Le licenciement pour perte de confiance », *Droit Social*, n°1 janvier, pp.32-38.

Gazier B. (1991), *Economie du travail et de l'emploi*, Dalloz, Paris.

Gellerman S.W., Hodgson W.G. (1988), "Cyanamid's new take on performance appraisal", *Harvard Business Review*, Vol.83 n°3, pp.36-41.

Ghiglione R., Matalon B. (1998), *Les enquêtes sociologiques*, Armand Colin, Paris.

Gilbert P., Thionville R. (1990), *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*, ESF/EME.

Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Ecole polytechnique*, mars.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, New York.

Goasguen C. (2000), *Quitter l'entreprise*, 3ième édition, Lamy Les Echos, Paris.

Gomez P.Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Paris.

Gomez P.Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, n°112, pp. 64-77.

Goodman P.S. (1974), "An examination of referents used in evaluations of pay", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.12, pp. 170-195.

Gosselin A., Murphy K. (1994), « L'échec de l'évaluation de la performance », Gestion, septembre, pp.17-28.

Greenberg J. (1987), « A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, vol. 12 n°1, pp. 9-22.

Groux G. (2004), « Les nouveaux enjeux du syndicalisme », in Karvar A., Rouban L. (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, Paris.

Guerrero S. (2003), « La nature du contrat psychologique comme cadre d'étude de la relation d'emploi », Actes du 14ième Congrès AGRH, Grenoble, pp. 1339-1357.

Guerrero S. (2004a), « Le contrat psychologique : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe », in Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A. (Coord.) (2004), *La gestion des carrières- Enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris.

Guerrero S. (2004b), « Proposition d'un instrument de mesure du contrat psychologique : le PCI », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°53, pp. 55-68.

Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A. (Coord.) (2004), *La gestion des carrières- Enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris.

Hall E.T., Hall M.R. (1990), *Understanding Cultural differences*, Yarmouth, MA: Intercultural Press.

Hall J.L., Posner B.Z., Harder J.W. (1989), "Performance Appraisal Systems. Matching Practice with Theory", *Group and Organization Studies*, vol.14 n°1, pp.51-70.

Hammer W.C. (1977), „How to ruin motivation with pay" in Hackman J.R., Lawler E.E. III, Porter L.W. (1977), *Perspectives on behavior in organizations*, Mc Graw Hill.

Harvatopoulos, Livian Y.F., Sarnin P. (1989), *L'art de l'enquête*, Eyrolles, Paris.

Herrbach O. (1999), « Les difficultés liées au changement organisationnel: une approche par le contrat psychologique », *Cahier de Recherche de l'Association Française de Comptabilité*, n°4, pp. 40-50.

Herriot P., Pemberton C. (1997), "Facilitating new deals", *Human Resource Management Journal*, vol.7, n°1, pp. 45-56.

Hiltrop J.M. (1995), "The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s", *European Management Journal*, vol. 13, n°3, pp. 286-294.

Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Organisation, Paris.

Huber V.L., Neale M.A., Northcraft G.B. (1987), "Judgement by Heuristics: Effects of Ratee and Rater Characteristics and Performance Standards on Performance-Related Judgements", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 40, n°2, pp. 149-170.

Huberman M. A., Miles M. B. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.

Igalens J., Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.

INSEE (2004), « Enquête sur l'emploi 2003 », *INSEE Première*, avril, n°958.

Jacot J.H. (1990), « A propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production », in ECOSIP, « Gestion industrielle et mesure économique », Economica, Paris.

Jeammaud A. (1989), « Les polyvalences du contrat de travail », in *Etudes offertes à G. Lyon-Caen*, Paris, Dalloz, pp. 299-316.

Jeammaud A., Pélissier J., Supiot A. (2000), *Droit du travail*, 20ième édition, Dalloz, Paris.

Jones G., Hill C. (1988), "Transaction cost analysis of strategy-structure choice", *Strategic Management Journal*, Vol 9 n°2, pp. 159-172.

Karvar A., Rouban L. (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, Paris.

Lahellec F., Josse A., Joué J., Fricotte L. (1994), *Le guide du cadre*, Edition La Villeguérin, Paris

Landier H. (1991), Vers l'entreprise intelligente : dynamique du changement et mutation du management », Calmann-Levy, Paris.

Laroche H., Falcoz C., Cadin L., Fréry F. (2003), « Cet obscur objet du management- Le métier de manager tel que le voient les diplômés d'une Grande Ecole de Commerce », 6ième journée du GDR Cadres, Lyon, 8 décembre.

Laroche H., Falcoz C., Cadin L. (2004), « Le manager en tant que managé : mandat, jugements et évaluation », *Actes du 15ième congrès de l'AGRH*, Montréal, pp. 1761-1777.

Laufer J., Fouquet A. (1998), « Les femmes dans l'entreprise : le plafond de verre est toujours là », *Revue française de gestion*, n°119, pp. 143-144.

Laufer J., Fouquet A. (2001), « A l'épreuve de la féminisation », in Bouffartigue P.(dir.) (2001b), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris.

Lee C. (1996), « Performance appraisal: can we manage away the curse? », *Training*, pp. 44-60.

Lemaitre P. (1983), *Appréciation du personnel et entretien de bilan*, Editions d'Organisation, Paris.

Levinson H. (1962), *Men, management and mental health*, Harvard University Press, Cambridge.

Levy-Leboyer C. (1996), *Evaluation du personnel : quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Linhart D. (1991), Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises, Seuil, Paris.

Livian Y-F (1999), « L'évolution de la relation d'emploi des cadres: une approche à partir du contentieux prud'homal », séminaire LEST, Aix-en-Provence.

Livian Y.F. (2000), « A propos de la notion de relation d'emploi », *Cahiers Lyonnais de recherche en gestion*, n°21, pp. 259-268.

Livian Y-F (2001), « Une relation d'emploi ordinaire ? », Bouffartigue P. (dir.) (2001b), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris.

Longenecker C.O., Goff S.J. (1990), "Why Performance Appraisals Still Fail", *Journal of Compensation and Benefits*, vol.6 n°3, pp.36-42.

Louart P. (1993), « Les champs de tension en gestion des ressources humaines », in Brabet J. (coord) (1993), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.

Lyon-Caen A.(1988), « Actualité du contrat de travail », *Droit Social*, pp.540-543.

Mayer P. (1981), « Techniques de gestion et analyse des institutions », *Economies et sociétés*, série Sciences de gestion, n°2.

Martin D.C., Bartol K.M., Kehoe P.E. (2000), "The legal ramifications of performance appraisal: the growing significance", *Public Personnel Management*, vol.29 n°3, pp. 379-406.

Martin G., Staines H., Pate J., « Linking job security and career development in a new psychological contract », *Human Resource Management Journal*, vol. 8 n°3, 1998, pp. 20-40.

McBain R. (1997), "The role of human resource management and the psychological contract", *Manager Update*, vol.8, n°4, pp. 22-31.

McGee Wanguri D. (1995), "A Review, an Integration, and a Critique of Cross-Disciplinary research on Performance Appraisals, Evaluations and Feed-back : 1980-1990", *The Journal Of Business Communication*, Vol.32, n°3, p.267-293.

McLean Parks J., Schmedemann D.A. (1994), "When promises become contracts: Implied contract and handbook provisions on job security", *Human Resource Management*, vol.33, pp.403-423.

Meyer H.H., Kay E., French J. (1965), "Split Roles in Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, janvier-février, pp. 279-287.

Miles R., Snow C. (1992), "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, Vol.34 n°4, pp. 53-73.

Minet F., Parlier M., Witte S. de (1994), *Compétence : mythe construction ou réalité ?*, Harmattan, Paris.

Moisdon J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, Paris.

Morin M.L. (1994), « Sous-traitance et relations salariales. Aspects de droit du travail », *Travail et Emploi*, n°60, pp. 23-43.

Morrison E., Robinson S. (1997), « When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, Vol.22, n°1.

Moss Kanter R. (1992), *L'entreprise en éveil-Maîtriser les stratégies du management post-industriel*, Paris, InterEditions.

Moulinier R. (1998), *L'évaluation du personnel : pour une démocratie dans l'entreprise*, Top.

Mucchielli A. (1991), *Les méthodes qualitatives*, PUF, Paris.

Nelson B. (2000), "Are Performance Appraisals Obsolete?", Compensation and Benefits Review, vol.32 n°3, May-June, pp. 39-42.

O'Reilly C.A., Anderson J.C. (1980), « Trust and the communication of performance appraisal information: the effect of feed-back on performance and job satisfaction", *Human Communication Research*, Vol.6 n°4, pp. 344-368.

Orlean A. (1989), « Pour une approche cognitive des conventions économiques », in Collectif, *l'Economie des conventions*, *Revue Economique*, n°2, mars, pp.241-272.

Paradeise C., Porcher P. (1990), « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, n°46, pp.5-14.

Pauron A., Quarré D. (2003), « Les agents de l'Etat au 31 décembre 2001 », *INSEE Première*, n°922.

Peretti J.M. (2001), *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, 2ième Edition, Paris.

Pigeyre F. (2001), « Femmes dirigeantes: les chemins du pouvoir », in Bouffartigue P.(dir.) (2001b), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris.

PfefferJ., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper and Row, New York.

Pochic S. (2001), « Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? », in Bouffartigue P.(dir.) (2001b), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Paris.

Pochic S. (2004), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », in Karvar A., Rouban L. (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, Paris.

Pontier M. (1996), *Utilisations de l'entretien d'appréciation comme outil de gestion : une approche multi-acteurs*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montpellier II, IAE.

Pontier M. (1998), « Les conditions d'efficacité de l'entretien d'appréciation », *Gestion 2000*, n°5, pp. 19-31.

Popper K. (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Payot.

Porcher P. (1987), « Quelques éléments à propos de l'exécution des décisions prud'homales », *Droit Social*, avril.

Porcher-Stouvenel P. (1997), « La confiance dans le contrat de travail » in Bernoux P., Servet J.M. (1997) (dir.), *La construction sociale de la confiance*, Montchrestien, Paris.

Porter M. (1985), *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.

Priestley T. (1995), « Pour une autre méthode de la réforme sociale », *L'Expansion Management Review*, n°78, pp.64-72.

Prince J.B., Lawler E.E. III (1986), « Does salary discussion hurt the developmental performance appraisal ? », *Organizational Behavior and human decision processes*, n°37, pp 357-373.

Quivy R., Van Campenhoudt L., (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2ième Edition, Dunod, Paris.

Randell G.A. (1973), "Performance appraisal: purposes, practices and conflicts", *Occupational Psychology*, vol.47, pp. 221-224.

Ray J-E (1995), « De germinal à Internet : une nécessaire évolution du critère du contrat de travail », *Droit Social*, n°2, pp. 634-637.

Ray J-E (1998), « Qui dit contractuel dit juste ? La contractualisation des objectifs », *Liaisons Sociales Magazine*, septembre, n° 127, p.64.

Reynaud B. (1992), « La règle de droit : outil d'analyse de la relation salariale », *Travail et emploi*, n°53, pp.4-21.

Reynaud B. (2004), *Les règles économiques et leurs usages*, Odile Jacob, Paris.

Reynaud J.D. (1995), *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès, Toulouse.

Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu – L'action collective et la régulation sociale*, 3ième Edition, Armand Colin, Paris, 3ième édition.

Robinson S.L., Rousseau D.M. (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, vol.15 n°3, pp. 245-259.

Roethlisberger F.J., Dickson W. (1939), *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge.

Roger A. (1985), « Le suivi et l'appréciation du personnel dans les PME de services », Working Paper, IAE Aix-en-Provence.

Roger A., Weisz R. (1996), « Auto-évaluation, évaluations par les pairs et évaluation par les formateurs dans un programme de formation-action », Actes du Congrès de l'AGRH « Performance et Ressources Humaines », AGRH, Paris, pp. 460-471.

Roger A. (1998), « Analyse des conditions de fonctionnement d'un système d'appréciation des cadres, le cas d'une grande entreprise publique », Université d'été de l'IAS, Aix-en-Provence.

Rouban L. (2004a), « Les cadres du public: un univers éclaté », in Karvar A., Rouban L. (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, Paris.

Rouban L. (2004b), *La fonction publique*, La Découverte, Paris.

Rousseau D.M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Rights and Responsibilities Journal*, vol.2, pp. 121-139.

Rousseau D.M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, vol.11, pp. 389-400.

Rousseau D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks, London.

Rousseau D.M. (1996), "Changing the deal with keeping people", *Academy of Management Executive*, vol.10, n°1, pp. 50-61.

Rousseau D.M., Greller M. (1994), « Human resources practices: Administrative contract makers », *Human Resource Management, vol.33, pp. 385-401*.

Rousseau D.M., McLean Parks J. (1993), "The contracts of individuals and organizations", In Staw B.M. (Ed) (1993), *Research in Organizational Behavior*, vol.15, pp.1-43.

Rousseau D.M., Schalk R. (2000), *Psychological contracts in employment cross national perspectives*, Sage, Thousand Oaks.

Rousseau D.M., Tijoriwala S.A. (1998), "Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures", *Journal of Organizational Behavior*, vol.19, pp. 679-695.

Rousseau J.J. (1762), *Du contrat social*, Classiques Larousse, Paris.

Russell J.S., Goode D.L. (1988), « An analysis of managers' reactions to their own performance", *Journal of Applied Psychology*, vol.73, n°1, pp.63-68.

Saglio J. (1991), « Echange social et identité collective dans les systèmes industriels », *Sociologie du Travail*, vol.33 n°4, pp. 529-544.

Sainsaulieu R. (1988), *L'identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris (3ième éd.).

Saint-Onge S., Guérin G., Trottier R., Haines V., Simard M. (1994), « L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations », *Gestion*, vol.19, n°2, pp.62-82.

Salais R. (1989), « L'analyse économique des conventions du travail », in Collectif, *l'Economie des conventions*, *Revue Economique*, n°2, mars, pp. 199-240.

Schein E. (1965), *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Schneier C.E., Shaw D.G., Beatty R.W. (1991), « Performance Measurement and Management: A Tool For Strategy Execution » *Human Resource Management*, Vol.30, n°3, pp. 279-301.

Scholtes P.R.(1993), « Total Quality or Performance Appraisal: Choose One », *National Productivity Review*, pp.349-363.

Sekaran U. (1992), « Relations travail-famille, dynamique du couple et design organisationnel », *Gestion*, vol.17 n°3, pp.27-36.

Serverin E. (juin 2000), « Les litiges du travail au temps du jugement prud'homal », Université Jean Monnet Saint-Etienne, Ministère de la Justice.

Shore L.M., Tetrick L.E. (1994), "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship", in Cooper C.L., Rousseau D.M., *Trends in organizational behavior*, Wiley, New York.

Silvera R. (dir.) (1996), *Le salaire des femmes. Toutes choses inégales*…, La documentation française, coll. « Droits des femmes », Paris.

Simon H.A. (1951), "A Formal Theory of the Employment Relationship", *Econometrica*, Vol.19, n°3, pp. 293-305.

Simonneau M.(2000), *Les clauses du contrat de travail*, Editions Liaisons, Paris.

Sparrow P.R. (1998), « Reappraising Psychological Contracting », *International Studies of Management and Organization*, vol.28, n°1, pp. 30-63

Starcher R. (1996), « Individual Performance Appraisal Systems », *Production and Inventory Management Journal*, vol.37, n°4, pp. 58-61.

Supiot A. (1994), *Critique du droit du travail*, PUF, Paris.

Taquet F., « Les cadres », in Juris-Classeur, Editions du Juris-Classeur, Paris, 1998, Fascicule 2-12.

Terssac G. (de) (1992), *L'autonomie dans le travail*, Editions ESF-EME.

Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler: favoriser l'implication des personnes*, Editions d'Organisation, Paris.

Thévenet M. (2001), « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel », *Revue française de gestion*, Juin, n°134, pp. 106-120.

Thévenet M. (1991), « L'appréciation du personnel », in Helfer J.P., Orsini J. (1991), *Encyclopédie du management*, Tome 1, pp. 1-20, Vuibert, Paris.

Thiétart R.A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Trépo G., Grima F. (1999), « L'appréciation du personnel : retour sur une pratique critiquée », Actes Jeunes Chercheurs « Autonomie et Contrôle », *AGRH*, Tome II, p.495-504.

Trépo G., Estellat N., Oiry E. (2002), *L'appréciation du personnel : mirage ou oasis ?* , Editions d'Organisation, Paris.

Trompenaars F. (1993), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris.

Tsui A.S., Pearce J.L., Porter L.W., Tripoli A.M. (1997), "Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?", *Academy of Management Journal*, Vol.40, n°5, pp. 1089-1121.

Turnley W.H., Feldman D.C. (1999), « The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect », *Human Relations*, Vol.52, n°7.

Tziner A., Latham G.P. (1989), "The effects of appraisal instrument, feed-back and goal-setting on worker satisfaction and commitment", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.10, p.145-153.

Véricel M. (1993), « Le formalisme dans le contrat de travail », *Droit Social*, n°11, pp. 818-825.

Voisin A., Nafilyan M., (1972), *Le Contrat de Travail des Cadres*, Dunod, Paris.

Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris.

Wanous J.P. (1977), « Organizational entry: Newcomers moving from outside to inside », *Psychological Bulletin*, vol.84, pp. 601-617.

Waquet P. (1996), « La modification du contrat de travail et le changement des conditions de travail », *Revue de Jurisprudence sociale*, n°12, pp.791-798.

Waquet P. (1999), « Le renouveau du contrat de travail », *Revue de Jurisprudence sociale*, n°5, pp.383-394.

Waquet P. (2001), « Les objectifs », *Droit Social*, n°2, p.122-123.

Waterman R.H., Waterman J.A., Collard B.A. (1994), "Toward a career-resilient workforce", *Harvard Business Review*, vol.72 n°4, pp.87-96.

Williamson O. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.

Yin R.K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, Newbury Park, CA, 2nd Edition.

Liste des annexes

Annexe 1, p.341
Caractéristiques des entreprises rencontrées

Annexe 2, p.352
Caractéristiques des cadres rencontrés (Enquête « entreprises »)

Annexe 3, p.355
Grille d'entretien utilisée pour les cadres

Annexe 4, p.358
Exemple 1 : Extrait d'entretien issu de l'enquête « entreprises », type « métamorphose »
Exemple 2 : Extrait d'entretien issu de l'enquête « juridique », conseiller employeur du Conseil des prud'hommes de Lyon

Annexe 5, p.366
Grille de codes thématiques, et exemple de synthèse de cas d'organisation : le cas Logement

Annexe 6, p.370
Exemples de supports d'appréciation : Fica, Bamau, Transport, Startup et Déma.

Annexe 7, p.401
Caractéristiques et grille d'entretien des « experts »

ANNEXE 1

Mode d’accès au terrain et caractéristiques des entreprises rencontrées

Afin d'examiner l'existence de pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats nous avons souhaité constituer un échantillon varié de cas d'entreprises, c'est-à-dire de taille, de secteur (public/privé) et d'activité divers. A l'intérieur de ces entreprises notre objectif était également de rencontrer des cadres participant à la mise en œuvre de ces pratiques (comme les responsables ressources humaines) et des cadres acteurs de ces pratiques (évalués et évaluateurs).
Notre échantillon a été constitué de trois manières :

- tout d'abord, nous avons envoyé des courriers à plusieurs entreprises, ces courriers étaient suivis systématiquement par des appels téléphoniques ;
- ensuite, nous avons utilisé les annuaires des étudiants et les filières de formation continue des universités,
- enfin nous avons pu obtenir des accès dans certaines entreprises grâce à des réseaux personnels de connaissance.

Ces trois modes d'accès au terrain ont permis de constituer un échantillon de 22 cas d'organisations, toutefois un nombre inégal de personnes a été interviewé dans chaque cas.
Ainsi, l'accès à plusieurs entreprises a été possible mais dans des conditions très différentes ne nous permettant d'approfondir certains cas.

Dans le tableau suivant, nous proposons de décrire succinctement chaque entreprise[118] en précisant pour chacune :

- Les caractéristiques globales de l'entreprise (taille, secteur, activité…)
- Les pratiques formelles et/ou informelles concernant la fixation des objectifs, l'appréciation des résultats et de la performance en précisant à chaque fois que cela était possible au regard des informations dont nous disposions :
    - L'existence ou non de pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats ;
    - La fréquence ;
    - L'objet des systèmes d'appréciation des résultats ;
    - L'évolution du système
    - Le lien avec la rémunération.

Nous précisons également que les informations concernant les entreprises ont été obtenues telles qu'elles nous ont été présentées lors de notre recherche terrain. Ainsi, nous n'avons pas précisé les éventuels changements qui ont pu avoir lieu depuis.

[118] Des noms fictifs ont été donnés aux entreprises pour des raisons de confidentialité.

Nom	Nombre de personnes rencontrées	Présentation de l'entreprise	Pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats
FICA (filiale d'un grand groupe)	**2**	*filiale d'une grande entreprise industrielle française *secteur : privé *activité : mécanique-engeneering (machines pour l'industrie cimentière et métallurgique) *Effectif filiale : 160 *Chiffre d'affaires (CA) : 42 millions d'euros en 2003. *La culture de Fica a évolué : « *Au départ on était une entreprise avec une culture paternaliste avec des dirigeants venant par promotion interne, des gens qui venaient de la technique (…) puis il y a eu un changement culturel en 1985 et ça été un fiasco (…) notre actionnaire, A, a mis en place des gens de l'extérieur* » (Homme, 45 et plus, Etudes)	Entretien annuel portant sur : • 14 critères liés au comportement (capacité d'analyse, faculté d'innovation, organisation du travail, loyauté…) • rappel des objectifs de l'année précédente et une évaluation de l'atteinte des objectifs avec des points forts et des points à améliorer ; • partie succincte sur les souhaits d'évolution du salarié et la formation • partie concernant la fixation des objectifs pour l'année à venir Evolution : déclin de la formalisation Lien rémunération : Aucun
ADILI	**1**	*grande entreprise industrielle française *secteur : privé *activité : chimie, fabrication d'additifs alimentaires pour animaux *Structure : projets, 9 unités de production et 12 filiales de vente *Effectif total : 1450 collaborateurs CA en 2002 : 581 millions d'euros dont 90% hors de France	Entretien annuel d'activité portant sur : • l'évaluation des objectifs fixés et de la performance • la fixation des objectifs permanents (liés à la fonction) et des axes de progrès • une partie relative à la rémunération variable pour les cadres et une prime annuelle pour les techniciens • les besoins de formation Réalisation : l'ensemble du personnel (cadres et non cadres et le support est unique) avec pour les cadres une obligation de réalisation de 100%. Evolutions : un point sur les objectifs à réaliser 2 fois par an et la mise en place progressive d'un référentiel métier. Lien rémunération : impact sur un montant de part variable
NATCHE	**1**	*grand groupe industriel d'origine anglo-saxon *secteur : privé *activité : chimie, production d'adhésifs, de colles, de mastics. *structure : matricielle avec un fonctionnement par projets. *effectif site : 191 *chiffre d'affaires du site : 97 millions d'euros en 2002 Au niveau mondial Natche emploie plus de 9000 personnes dans 154 établissements répartis dans 37 pays. Les ventes dépassent les 3 milliards d'euros en 2003.	Fonctionnement selon le modèle du MBO. Revue de performance annuelle dont l'objet est : • évaluation des résultats et des objectifs fixés (4 niveaux : largement au dessus ; au dessus ; atteint ; en dessous) • évaluation de la performance (critères qualité/sécurité réf à la norme ISO 9001) • évaluation des critères comportementaux (capacités à travailler en équipe, créativité…) Réalisation : l'ensemble du personnel est apprécié mais le contenu et le format du support sont différenciés par population : cadres (support informatisé via Intranet très sécurisé) et non cadres (support papier). Déclinaison des objectifs selon le principe SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps). Rémunération au mérite directement liée à l'atteinte des objectifs fixés.

SIMO (filiale d'un grand groupe)	**1**	*grande entreprise industrielle française. *secteur : privé *activité : chimie, collecte et traitement des déchets ménagers et industriels *effectif filiale : 1020 *CA filiale : 109 millions en 2001, et 120 millions d'euros en 2002 En 1999, l'entreprise SIMO a mis en place des groupes de travail afin de réfléchir à la mise en place d'une politique de gestion des compétences des cadres. Une cartographie des emplois a permis de définir les besoins. En 2000 un référentiel de compétences a été élaboré, et en 2001 deux entretiens ont commencé à se mettre en place : un entretien de développement et un entretien de performance.	Le processus d'appréciation des cadres se déroule en quatre étapes : • Un entretien de performance (qui existait déjà et qui concerne l'ensemble des salariés) qui a lieu en janvier-février et dont les principaux objectifs sont d'analyser les résultats de l'année écoulée et de fixer les objectifs de l'année à venir (les objectifs sont fixés selon le principe SMART). • Un entretien de développement mis en place depuis peu pour les cadres uniquement avec un référentiel de compétences (mai à juillet) avec pour objectif d'évaluer les compétences et d'établir un plan de développement des compétences. • Le plan de formation (novembre). • Un Comité RH qui a lieu en décembre. L'entretien de performance conditionne la prime (le montant de la prime peut être calculé directement sur le support d'appréciation) ; et l'entretien de développement conditionne la formation et la mobilité.
COBA	**1**	*grand groupe Helvético-suédois. *secteur : privé *activité du groupe : automation, énergie, pétrole gaz et pétrochimie *activité du site : production d'équipements électroniques. *effectif site : environ 450 *chiffres d'affaires site: environ 64 millions d'euros en 2001 Au niveau mondial le groupe Coba emploie environ 115 000 personnes dans 100 pays. Le chiffres d'affaires en 2003 est de plus de 18 500 millions d'euros (dont plus de 10 000 millions pour la zone Europe).	Objet de l'entretien Annuel : • rappel des objectifs fixés et des résultats obtenus avec le calcul de la prime sur la fiche d'évaluation selon 5 niveaux (performance insuffisante, performance à améliorer, bonne performance, très bonne performance et performance exceptionnelle) • fixation des nouveaux objectifs • axe développement (dans le poste actuel, concernant la carrière, souhaits de mobilité) • axe formation Les résultats de l'appréciation ont un impact direct sur le montant de la prime
PACI (filiale d'un grand groupe)	**1**	*grande entreprise française intégrée à un grand groupe italien *secteur : privé *activité : électronique, fabrication d'appareils électro-ménagers. *effectif : environ 1000 personnes. L'entreprise est en restructuration depuis 1998 avec des recherches importantes de gains de productivité ayant pour conséquence des réductions de coûts et des réductions d'effectifs.	L'objet de l'entretien annuel d'appréciation : • évaluation des objectifs fixés ; • fixation des objectifs à venir avec une détermination des moyens ; • appréciation sur le comportement (avec des critères comme « passion pour la qualité et son travail » ; « capacité relationnelle »…) avec des points forts/faibles et actions d'amélioration • axe évolution professionnelle Réalisation : support d'appréciation identique pour tout le monde. Lien rémunération : aucun
META	**1**	*PME française rachetée par un groupe anglais il y a 25 ans, en 2001 le Directeur Général de ce groupe est devenu le DG de Méta. *secteur : privé *activité : industrie métallurgique (production d'outils coupants pour les industries ferroviaire, automobile, aéronautique…) *effectif : 204 personnes et le chiffre d'affaires est de 12 millions d'euros en 2001	Il n'existe aucune pratique formalisée d'appréciation

PHARME	**2**	*grande entreprise allemande *secteur : privé *activité : chimie, industrie pharmaceutique. En France, elle regroupe plus de 2000 personnes, et 8 sites de production. Actuellement des restructurations sont en cours avec des licenciements prévus en France. *CA : En 1997, une signature d'Actes a lieu afin de formaliser l'esprit et la culture d'entreprise. Ces Actes ont une répercussion directe sur la politique ressources humaines. En 2003 au niveau mondial elle emploie plus de 34 000 personnes dans 55 pays. Le chiffres d'affaires représente environ 7 000 millions d'euros (2003).	Il existe trois pratiques d'appréciation : • 180° (appelé le « profile report ») regroupant le N+1, le N+2, et 1 ou 2 collatéraux mais pas de subordonnés. L'outil existe depuis 10 ans, il est identique dans le monde, et il est réservé aux cadres supérieurs candidats à la mobilité internationale. Cet outil évalue le « profil managerial » ; • au niveau local un outil réservé aux cadres supérieurs (35 sont concernés sur 2000) : le RVO (rémunération variable sur objectifs), phase pilote en 2001 et lancement officiel en 2002. Objectif : valoriser les performances, vient en complément de l'appréciation annuelle ; • une appréciation classique pour l'ensemble du personnel qui est l'évaluation et développement de la performance. Le support d'appréciation a été modifié en 2002. L'appréciation porte sur : • Un rappel de la mission principale avec un bilan sur l'année écoulée (bilan sur la maîtrise du poste, sur l'atteinte des objectifs, sur le comportement professionnel (« Aptitude au changement » ; « Contribution à la réussite collective de l'équipe »…), • Une définition des objectifs pour l'année à venir ; • Les souhaits d'évolution professionnelle et la formation souhaitée • Le support comprend également une nouvelle rubrique sur le pilotage des objectifs en cours d'année (3 mois, 6 mois, 9 mois) Généralisation à l'ensemble du personnel depuis 1997 avec supports distincts pour les cadres et les non cadres. Déconnexion appréciation et rémunération
DEMA	**4**	*grande entreprise française *secteur : privé *activité : métallurgie, dont conception, fabrication et vente de composants, de systèmes intégrés pour les automobiles et les poids lourds *effectif monde : plus 75 000 personnes réparties dans le monde entier *Le chiffre d'affaires monde en 2003 est d'environ 9,2 milliards d'euros. *structure : matricielle	Il y a un entretien annuel d'évaluation (depuis 2002 la réalisation des entretiens est rendue obligatoire par la convention collective de la métallurgie renégociée en 2001) Il y a deux supports : un pour les agents (techniciens et opérateurs), et un pour les cadres et ETAM (qui est le support groupe utilisé partout dans le monde, il est donc bilingue français-anglais). Objet de l'appréciation : • évaluation de la performance de l'année écoulée • fixation des objectifs de l'année à venir • fixation des moyens pour réaliser les objectifs • formation • aspirations professionnelles • évaluation du profil Déma (le profil est décliné en valeurs et aptitudes : créativité, réactivité, rigueur…) ; il s'agit d'évaluer l'adéquation de la personne par rapport aux critères de Déma et de mesurer l'engagement. Déconnexion appréciation et rémunération.

DISGA	**1**	*grande entreprise d'origine anglo-saxonne *secteur : privé *activité : distribution (prêt à porter sportswear) *effectif France : 1232 *CA France : plus de 73 millions d'euros en 2003 La concurrence interne et externe est assez importante.	Concernant les pratiques d'appréciation, il y a un entretien annuel d'évaluation pour l'ensemble des salariés et une évaluation 360° pour les cadres dirigeants. L'appréciation est très formalisée avec un suivi important en amont et en aval. L'appréciation annuelle comporte trois parties : • Un axe sur l'appréciation et la fixation d'objectifs économiques, commerciaux (résultats…) • Un axe sur l'appréciation et la détermination d'objectifs humains : évaluation sur des comportements de succès, des comportements clés (« orientation client » ; « capacité à innover ») • Un axe sur les objectifs de développement personnel (réflexion sur le projet professionnel, la carrière, la formation etc.) Lien rémunération : impact sur la prime
DISROC	**1**	*grande entreprise française *secteur : privé *activité : distribution (tourisme, hôtellerie) Forte concurrence interne et externe. *Structure : matricielle Au niveau mondial Disroc emploie environ 158 000 collaborateurs dans 140 pays avec un chiffre d'affaires pour 2003 de 6 828 millions d'euros (67% du chiffre d'affaires est réalisé en Europe).	A Disroc il existe un entretien annuel formalisé. • une partie sur les objectifs, • une partie sur les résultats et la performance, • une partie sur les comportements, • une partie sur le développement personnel (formation et carrière). Réalisation : l'ensemble du personnel est évalué et le support est adapté par type de population. Lien rémunération : certains cadres ont une part variable liée à l'atteinte d'un niveau de performance (critère de super-performance). Le groupe a mis en place depuis peu le projet « *Manager autrement* » où il est attendu que le cadre soit impliqué et adhère aux cinq valeurs fondamentales de l'entreprise (la confiance, la responsabilité, le professionnalisme, la transparence et l'innovation). Déconnexion appréciation et rémunération
GILE (filiale d'un grand groupe)	**1**	*société immobilière filiale d'un grand groupe du BTP français. *secteur : privé *activité : promotion immobilière. Le cas concerne une petite structure très peu hiérarchisée. *effectif filiale : environ 110 personnes réparties dans 4 régions. *CA filiale : environ 300 millions d'euros en 2003 Gile est une filiale à 100% d'un grand groupe français spécialisé dans le bâtiment et les travaux publics qui emploie plus de 44 000 collaborateurs et dont le chiffre d'affaires mondial pour 2003 est de plus de 7 700 millions d'euros.	En 2001 un entretien individuel annuel a été mis en place suite à une certification ISO 9000. L'appréciation porte sur : • Une synthèse sur la fonction actuelle (avec un rappel des objectifs et des résultats obtenus, et la fixation des objectifs à venir) • Les compétences acquises • La formation • Les souhaits d'évolution professionnelle • Et une page sur l'appréciation de critères comportementaux (capacité à gérer les situations, qualités opérationnelles, qualités relationnelles). Déconnexion appréciation et rémunération

BAMAU	**2**	*grosse PME française *secteur : privé *activité : secteur bancaire. *effectif : environ 350 Actuellement le groupe est en train de se développer dans différentes régions françaises. Depuis plus de 25 ans le groupe ne cesse de faire progresser son résultat net. L'activité boursière représente 40% de son chiffres d'affaires, parmi les 60% du chiffre d'affaires restant : 25% provient de l'activité haut de gamme (chefs d'entreprises, professions libérales), 23% de l'activité avec les entreprises et 7% de l'activité avec les associations.	Il existe deux pratiques : • une appréciation annuelle. • une lettre d'objectifs avec une part variable pour les cadres commerciaux essentiellement, et pour quelques cadres administratifs. Pour les cadres concernés la part variable est sous forme d'avenant. Par contre pour les nouvelles recrues cette part variable est désormais prévue dans le contrat de travail. L'appréciation annuelle comporte plusieurs volets : • Un rappel des objectifs et des résultats • La fixation des objectifs à venir • Une évaluation sur l'année portant sur des aspects plus comportementaux (points forts/à améliorer) : « Professionnalisme et qualité du service » ; « Aptitude travail en équipe » ; « Ethique professionnelle » etc. • Une évaluation du potentiel (autres responsabilités prises, perspectives d'évolution, formation) Déconnexion appréciation et rémunération
CREDIMO (filiale d'un grand groupe)	**2**	*grande entreprise française rachetée par un grand groupe en 1999 *secteur : relève du droit privé mais l'entreprise fonctionne sur le mode coopératif avec des sociétaires *activité : banque Il y a environ 142 agences Crédimo en France. *effectif : plus de 2 500 (dont environ 650 cadres et 1695 employés et maîtrise) *client : 740 000 clients particuliers et 12 000 professionnels. Le résultat net pour 2003 est de plus 186 millions d'euros.	Tous les ans a lieu l'entretien de développement et d'évaluation des performances. Cet entretien permet : • d'évaluer les résultats dans le poste et les écarts entre compétences exigées et compétences constatées • de faire un bilan sur le niveau de réalisation des objectifs et de fixer les objectifs pour l'année à venir • de voir l'évolution professionnelle du collaborateur • d'établir les actions de formation Evolution du système : avant 1992, il y avait un système de notation (fréquence : tous les 3 ans) qui avait un impact direct sur la rémunération. A partir de 1992, des entretiens formalisés sont institués conformément à la convention collective du 22/03/91. De 1992 à 1994 les objectifs étaient formalisés sur une fiche d'accord cosignée par les parties. Cette fiche a depuis disparu. Récemment (en 2001-2002) des entretiens de régulation non formalisés ont été mis en place afin de faire un point par trimestre sur les objectifs fixés et leur évolution. Elaboration d'une charte managériale en 2001 regroupant des valeurs telles que l'engagement (initiative, courage), l'exemplarité, la solidarité… Lien rémunération : depuis 1992 le lien est moins direct et l'appréciation est un élément parmi d'autres pris en compte pour la rémunération. Le principe général est une déconnexion entre l'appréciation et la rémunération.

MUTUEL	**2**	*grande entreprise française *secteur : l'entreprise Mutuel relève du droit privé mais il n'y a pas de PDG, il n'y a pas d'actionnaires mais des représentants de sociétaires *activité : produits d'assurance. Mutuel fonctionne sur le mode de la régionalisation. Il y a plus de 4 millions de sociétaires et environ 7 600 collaborateurs. Le chiffres d'affaires en 2002 était de 3 644 millions d'euros et de 3 842 millions d'euros en 2003.	Fonctionnement selon le modèle de la DPO (direction par objectifs) depuis 1998 La mise en place de la DPO a eu pour conséquence l'introduction d'un système de pilotage opérationnel (SPO) qui sont de nouveaux outils utilisés quotidiennement par les managers. Le SPO comporte : la réunion opérationnelle et le plan d'action. Chaque cadre doit notamment définir des objectifs et des résultats à atteindre à l'aide d'indicateurs chiffrables, il doit contrôler les résultats attendus, et mesurer les écarts entre objectifs fixés et objectifs atteints, enfin il doit mettre en place des plans d'action. A cet égard, une charte répertoriant les droits et devoirs des managers a été instaurée. Chaque manager en charge d'une équipe est chargé d'effectuer des accompagnements individuels obligatoires au nombre de 4 (par trimestre). Il y a également un entretien annuel individuel qui est prévu par la convention collective des sociétés d'assurance pour l'ensemble des salariés. Cet entretien n'a pas d'impact sur la rémunération. Des formations relatives à la DPO et aux entretiens d'évaluation ont été mises en place.
CONSEIL	**1**	*grande entreprise suisse-américaine *secteur : privé *activité : le conseil aux entreprises (conseils sur des aspects juridiques, de fiscalité, de management).	Trois pratiques sont à distinguer : • une évaluation annuelle (juin-juillet) avec N+1 précédant les augmentations salariales • un entretien annuel (septembre) avec N+1 mais qui n'est pas le hiérarchique direct du collaborateur (l'objectif est d'aborder les thèmes comme la carrière, les problèmes rencontrés au quotidien dans son travail etc.) • le mid-year entretien (nouveau depuis 2002) faire le point sur les objectifs et sur les points abordés lors de l'entretien annuel avec N+1 (pas le sien, mais qui n'est pas non plus forcément le même que celui de l'entretien annuel) L'évaluation annuelle est répartie de la façon suivante : • 50% compétences techniques • 25% comportements professionnels • 25% de qualités personnelles • Chaque partie comprend une note allant de 0 à 5 (0 : ne peut pas se prononcer, 1 excellent, 2 très bon, 3 bon, 4 à améliorer, 5 insuffisant) Quant à l'entretien annuel et au mid-year entretien il s'agit davantage d'une discussion. Une fiche permet d'examiner des points sur des difficultés éventuelles avec le hiérarchique, la carrière, la formation…), tout ceci va ensuite dans le dossier personnel du cadre. Lien rémunération : impact sur les augmentations individuelles

FORMATION	**1**	*grande entreprise française *secteur : privé *activité : conseil, gestion des fonds de formation dans les PME-PMI (plus de 200 000 entreprises cotisent, plus de 578 millions d'euros ont été collectés en 2002). *effectif : environ 1000 salariés Formation est constituée d'un siège national et de 24 entités régionales.	Chaque année ont lieu les entretiens d'évolution. Avant l'entretien, un guide de préparation est remis aux collaborateurs : il y a donc un travail en amont de l'évalué (qui indique des informations sur les missions, les projets, les plans de formation). Ensuite il y le document officiel qui s'appelle « *Entretien d'évolution* » comportant des questions comme par exemple « *ce qui vous a le plus marqué* » ; « *activités préférées/activités difficiles* » ; « *souhaits de progression pour l'année à venir* ». Enfin, une lettre annuelle de mission est remise à chaque collaborateur : les objectifs y sont abordés (atteinte des objectifs et fixation des nouveaux objectifs pour l'année à venir) ; cette lettre est formalisée et signée par les parties. Lien rémunération : aucun impact direct
STARTUP	**5**	*PME française créée en 1997. *secteur : privé *activité : conseil, ingénierie numérique dans l'industrie. Depuis cette date l'entreprise n'a cessé de s'accroître en effectif et en chiffre d'affaires. En septembre 2002 l'effectif était de 95 personnes, et le chiffre d'affaires de plus de 9 millions d'euros. Tous les salariés de Startup sont des cadres.	L'appréciation a été mise en place en 1999. Chaque année a lieu un entretien annuel d'appréciation. Le support d'appréciation comprend : • Une appréciation sur la maîtrise du poste et des compétences associées • Une appréciation de la performance sur l'atteinte d'objectifs et sur des aptitudes-clés (« *Coopérer et travailler dans l'intérêt collectif* »…) • Une partie consacrée au développement professionnel (progrès réalisés ; orientation professionnelle à court et long terme dont mobilité ; fixation des objectifs pour l'année à venir et progrès à réaliser (en termes de comportements, de compétences etc.)). • Une partie sur la formation Les objectifs sont fixés selon le principe SMART. Il y a une volonté de plus en plus marquée de lier rémunération et performance.
INFO	**2**	*grand groupe américain *secteur : privé *activité : informatique Info est implantée dans le monde entier. *effectif France : plus de 2 100 salariés *CA France : plus de 2 milliards d'euros en 2003 Au niveau mondial en 2002 le groupe emploie plus de 140 000 employés dans 178 pays.	Il y a un entretien annuel d'évaluation des performances. A la fin de chaque année (en octobre-novembre) a lieu un classement annuel qui permet de positionner les salariés et de déterminer les augmentations de rémunération. Il y a cinq positions possibles : position 1 : *« Inacceptable – Plan d'action nécessaire »* ; position 2 : « *Tient le poste a son niveau minimum* » ; position 3 : « *dépasse régulièrement le niveau de son poste* » ; position 4 : « *dépasse systématiquement et régulièrement le niveau de son poste* » ; position 5 : « *exceptionnel- au dessus du niveau attendu* ». L'appréciation va porter sur plusieurs éléments dont : • la fixation d'objectifs à atteindre • l'appréciation des résultats sur l'atteinte des objectifs ; • les points forts et les points à développer du collaborateur (avec moyens d'action). Evolution : le support s'est allégé, il y a eu une volonté de simplification et d'allègement de la tâche du manager. Le support est centré sur les objectifs et la performance. Lien rémunération : impact sur les augmentations et les primes.

LOGEMENT	**3**	*grande entreprise française *statut : EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial) dont la politique globale dépend du conseil d'administration de la région. *activité : logement social. Effectif : environ 900 personnes .	Il existe un entretien annuel d'appréciation. Dès 2001 de profonds changements ont eu lieu en matière de politique ressources humaines. Une GPEC a été initiée dont l'un des axes de déploiement concerne la mise en place d'un nouveau système d'appréciation. Le support d'appréciation comprend : • une sur le bilan de l'année écoulée (plusieurs appréciations notées sont réalisées sur la maîtrise du poste, sur l'atteinte d'objectifs fixés et sur la maîtrise des compétences avec pour chaque compétence un degré requis pour tenir la fonction, puis un calcul des écarts entre le niveau requis et le niveau atteint). • une autre partie sur la fixation des objectifs de l'année à venir. • Enfin, il y a une partie regroupant les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins de formation. Déconnexion entre appréciation et rémunération
ENERGIE	**3**	*grande entreprise française *statut : EPIC *activité : distribution d'énergie à plus de 41 millions de clients dans le monde *effectif : plus de 167 000 salariés répartis dans le monde entier *En 2003, le résultat net représente 857 millions d'euros, et le chiffre d'affaires est de 44,9 milliards d'euros.	Chaque année a lieu un entretien individuel formalisé. Chaque manager à l'obligation de réaliser 100% de ses entretiens avec ses collaborateurs. Parallèlement à la mise en place de cet entretien, des descriptions de postes ont été établies. Le processus est le suivant un plan d'action est défini au niveau national, puis ce plan d'action est décliné en actions au niveau de la région, enfin une lettre de mission est élaborée : elle est individuelle et il s'agit d'une description des missions du collaborateur, elle s'étale sur plusieurs années. Pour finir il y a une lettre d'objectifs annuelle qui est aussi individuelle, cette lettre décline des objectifs qualitatifs et quantitatifs avec des indicateurs. Le support d'appréciation comporte : • un bilan de l'année écoulée (avec un rappel de la mission, et une évaluation des objectifs fixés) • la fixation des objectifs individuels pour la période à venir avec 3 colonnes : « indicateur de mesure », « délai » et « ressources » • une partie concernant l'expression des souhaits d'évolution professionnelle et des attentes en matière de formation. Déconnexion entre appréciation et rémunération

TRANSPORT	**18**	*grande entreprise française *statut : EPIC *activité : transport public. *effectif : environ 180 000 *CA en 2002 : environ 15 milliards d'euros Transport fonctionne selon le mode de la régionalisation c'est-à-dire que chaque région devient une autorité organisatrice des transports sur son territoire. La politique de l'entreprise est déclinée de façon précise et elle est formalisée : un projet industriel (PI) concernant les grandes orientations stratégiques de l'entreprise est décliné niveau national pour une durée de cinq ans. Un projet d'établissement (PE) est ensuite mis en place par chaque établissement de Transport. Et enfin ce projet est décliné en projet d'équipe. Le projet industriel et le projet d'établissement existent depuis quelques années par contre ce qui est nouveau depuis 2002-2003 est la déclinaison du PE en projet d'équipes.	Depuis quelques années, l'entreprise Transport met en place une politique de management par les résultats accompagnée de nouvelles pratiques formalisées et de nouveaux outils. Dans l'entreprise Transport il y a un entretien individuel annuel pour l'ensemble du personnel. Cet entretien est obligatoire pour les cadres. L'appréciation porte sur différents éléments : • un rappel de la mission du poste ; • une évaluation des résultats de l'année écoulée et de la maîtrise du poste ; • la fixation des objectifs pour l'année à venir ; • des éléments liés à la gestion de carrière (souhaits d'évolution professionnelle) et au développement de compétences en lien avec la formation. La réalisation des entretiens est un des éléments qui conditionne l'attribution d'une enveloppe de primes pour les cadres.

ANNEXE 2

Caractéristiques des cadres pour l’enquête auprès des entreprises

Présentation du profil des 56 personnes interrogées pour l'enquête auprès des entreprises

Entreprise	Activité	Age	Sexe
Fica	Etudes	45 et plus	Homme
Fica	Recherche	35-44	Homme
Adili	RH	35-44	Femme
Natche	RH	25-34	Homme
Simo	Administration générale	35-44	Homme
Coba	Etudes	35-44	Homme
Paci	Administration générale	25-34	Homme
Méta	RH	35-44	Femme
Déma	RH	25-34	Femme
Déma	RH	35-44	Femme
Déma	Qualité	35-44	Homme
Déma	Production	25-34	Homme
Pharme	RH	35-44	Homme
Pharme	Qualité	35-44	Femme
Disga	Vente	25-34	Femme
Disroc	RH	35-44	Femme
Gile	Commercial	35-44	Homme
Bamau	RH	25-34	Femme
Bamau	Administration générale	35-44	Femme
Crédimo	Commercial	35-44	Homme
Crédimo	RH	45 et plus	Homme
Mutuel	Administration générale	45 et plus	Homme
Mutuel	Administration générale	45 et plus	Homme
Conseil	Etudes	25-34	Femme
Formation	Conseil	35-44	Homme
Energie	Projets	25-34	Homme
Energie	Commercial	35-44	Femme
Energie	Administration générale	35-44	Femme
Logement	RH	35-44	Homme
Logement	RH	45 et plus	Homme
Logement	Administration générale	45 et plus	Homme
Info	RH	35-44	Femme
Info	Projets	45 et plus	Femme
Startup	Etudes	25-34	Homme
Startup	Conseil	35-44	Homme
Startup	Administration générale	35-44	Homme

Startup	RH	25-34	Homme
Startup	Administration générale	35-44	Femme
Transport	RH	35-44	Homme
Transport	Logistique	35-44	Homme
Transport	Administration générale	25-34	Homme
Transport	Logistique	45 et plus	Femme
Transport	Vente	35-44	Homme
Transport	RH	35-44	Femme
Transport	Maintenance	35-44	Homme
Transport	Maintenance	25-34	Homme
Transport	Direction	25-34	Homme
Transport	Maintenance	45 et plus	Homme
Transport	Maintenance	25-34	Homme
Transport	Vente	45 et plus	Homme
Transport	Administration générale	45 et plus	Femme
Transport	Traction	25-34	Homme
Transport	Administration générale	45 et plus	Femme
Transport	Direction	45 et plus	Homme
Transport	Administration générale	25-34	Homme
Transport	Direction	45 et plus	Homme

ANNEXE 3

Grille d’entretien (cadre)

Thèmes	Questions
Pratiques d'appréciation	• Décrivez dans votre entreprise la façon dont : o sont déterminés vos objectifs ? o sont fixés vos objectifs ? o sont contrôlés vos résultats ? o est évaluée votre performance ? • Avez-vous senti une évolution de ces pratiques au cours des dernières années ? Les critères d'évaluation sont-ils les mêmes ?
Perception sur la nature des objectifs et sur la façon dont sont fixés les objectifs	• Les objectifs fixés sont-ils clairs ? Cohérents ? Réalistes ? • Les objectifs fixés font-ils référence à certaines compétences spécifiques ? • Pouvez-vous refuser des objectifs ? Pouvez-vous faire des propositions ? • La nature des objectifs est-elle discutée et négociée ? • Les moyens d'atteindre vos objectifs sont-ils discutés et négociés ? • Finalement, avez-vous le sentiment de participer réellement à la négociation de vos objectifs ? • Les objectifs fixés sont-ils formalisés ? • Globalement, êtes-vous satisfait de la façon dont sont fixés vos objectifs ?
Perception des pratiques d'appréciation	• Etes-vous satisfait des pratiques d'appréciation en place dans votre entreprise ? • Dans votre relation d'emploi, quelle place accordez-vous aux outils d'appréciation utilisés par votre entreprise ?
Perception de la relation d'emploi	• Les termes de l'échange au moment de votre embauche étaient-ils clairement établis ? • Les attentes de votre employeur sont-elles clairement identifiées ? • Avez-vous senti davantage de formalisation et de contractualisation dans votre relation d'emploi ces dernières années (pratiques, contrat de travail…) ? • Dans l'ensemble, s'il fallait caractériser entre ce que l'entreprise donne et ce que le cadre en retire, que diriez-vous ?
Relation contribution-rétribution	• Quel est le lien contribution/rétribution ? Ce lien est-il clair ? Est-il direct ? • Quelles sont les conséquences en cas de contrôle négatif ? Et en cas de contrôle positif ?

Engagement	• Comment votre employeur s'assure-t-il de votre engagement à la réalisation de missions, à l'atteinte de résultats et à l'amélioration de la performance ? • Avez-vous senti davantage de pression au travail ces dernières années ? Expliquez.

ANNEXE 4

Deux exemples de retranscription d’entretien

Exemple 1

Extrait d'entretien de l'enquête « entreprises »

Femme, 35-44, Commercial, Energie.

Cet extrait souligne les tensions croissantes du manager de proximité dans les entreprises du type « métamorphose ».

Le poste de manager 1ère ligne c'est le relais direct. La source de motivation c'est faire avancer. Actuellement la politique c'est de réduire le personnel, c'est du redéploiement car certains profils ne correspondent pas.

En interne, il y a un système qui a été mis en place c'est « Top Emploi »[119]. Ce service aide certains agents à s'y retrouver, ils font des évaluations, des bilans de compétences. L'objectif étant de voir ce que les gens veulent faire et ce qui est potentiellement possible de faire. Une personne dédiée s'occupe de « Top Emploi ». C'est nouveau ce service, ça se met en place depuis 10 mois environ.

Il y a des modifications de structure et il y a des nouvelles demandes des clients. Et chaque unité RH a crée un poste « Top Emploi ».
Il nous faut maintenant des gens qui aient la force de savoir dire non, on va avoir besoin de managers beaucoup plus professionnels que ce que l'on a pu avoir et c'est aussi une attente des gens. Pendant longtemps, on a été plus coach que manager dans le sens où le manager c'est celui qui prend la sanction, la récompense. Avant le chef c'était le meilleur de l'équipe maintenant ça, ça ne va plus suffire.

Le rôle du manager : il anticipe, il doit préparer l'organisation de demain. Le manager, il est là certes au quotidien, mais surtout pour préparer le travail de demain. On est sur du moyen terme, il y a des nouveaux métiers qui apparaissent.
Maintenant on est vraiment dans une préparation de l'avenir et que les gens aient les compétences pour cet avenir.

Maintenant on va avoir de la concurrence qui va arriver avec au départ beaucoup d'innovation, beaucoup de choses, on va devoir être performant donc à nous de nous mettre en phase. Et nous ça nous demande d'adapter notre personnel et rapidement. C'est des nouveaux métiers qui apparaissent et en moins de 2 ans ça a bien bougé et là le temps s'accélère. Et on s'aperçoit aujourd'hui que tout ce qui n'a pas été fait avant et bien ça nous bloque aujourd'hui car on n'a pas les bonnes personnes au bon endroit.
Et tout est à faire, ça prend du temps et ça angoisse les agents car le temps s'accélérant ils ne peuvent plus attendre. Ils aimeraient des réponses immédiates et pour eux, on n'a pas préparé, donc demain ils nous le reprocheront. Le problème est que dans notre culture les agents attendent qu'on leur propose, c'est un milieu protégé. Même leurs envies ils ne savent pas ; ils n'ont pas une vision assez large de ce qu'ils peuvent faire, des compétences qu'ils peuvent avoir. Ils n'ont pas de vision du marché de l'emploi car ils n'ont pas l'habitude d'être sur le marché de l'emploi.

[119] Nom fictif que nous avons donné à ce système par souci de confidentialité.

Il n'y a plus de références, et nous on avait l'habitude d'avoir des références avec des postes qui étaient décrits, avec des compétences. On a des choses sur les nouveaux métiers mais c'est beaucoup plus simple. Avant les descriptions d'emploi c'était tout décomposé maintenant on n'a plus ça, on a les grandes lignes. Pour la dernière création de service par exemple, on nous a donné des grilles avec des schémas types et des compétences clés.

Maintenant à chaque création de service il y a une cellule RH qui est créée on a l'impression qu'ils sont impliqués dans le projet, avant ils étaient plus en parallèle. Ils sont dans le projet dès le départ et non pas une fois que le projet est ficelé.
Le travail RH a été scindé : tout ce qui est administratif est géré par une autre entité (paie, gestion des frais, etc.). Ici la responsable RH n'a que la partie GPEC, formation. On a gardé ce volet RH au plus près du terrain et on a mis dans d'autres entités la partie fiche de paie etc. Et le problème aujourd'hui on se retrouve avec des structures qui sont un peu en déficit. On n'impose pas la mobilité, ça va venir demain.

On était sur un modèle et aujourd'hui il y a une remise en cause de la sécurité de l'emploi : on n'en parle aujourd'hui. Avant on n'en parlait jamais, c'était implicite, aujourd'hui on dit aux gens « Vous avez la sécurité de l'emploi » et ça, ça a un prix. Et les gens n'ont pas l'habitude de ce changement.
Il y a une question de personnes et de comportements individuels. Il y a des gens qui ont 50 ans qui sont très moteurs et qui saisissent le truc et on en a d'autres qui ont 25 ans, BTS et qui le vivent très mal. Parce qu'ils sont venus dans cette société là dans l'idée d'avoir une stabilité. Ils étaient pour un choix différent du privé et ils se retrouvent face à un truc qui est la même chose qu'à l'extérieur. Ils l'ont vécu pour certains en déménageant avec leurs parents etc. mais ils ont du mal à l'accepter pour eux-même. Les jeunes peuvent le vivre comme une sanction en disant : mais qu'est-ce que j'ai fait pour mériter ça et je ne suis pas venu là pour ça, et on ne m'avait pas dit que c'était comme ça. Ils ont l'impression qu'on les a floués « j'ai accepté de venir, on est moins bien payé et finalement je me suis fait arnaquer, donc j'ai plus en confiance en ma hiérarchie ». On a eu un recrutement massif de jeunes lors de la mise en place des 35 heures. Il y a 4 ans de ça on était dans un schéma qui n'est pas celui de maintenant, il n'y a que 4 ans donc c'est d'autant plus surprenant. Il y a 4 ans on était sur un schéma différent et maintenant on est dans un souci de performance.

NT- Pour en revenir sur la distinction entre coach et manager, vous allez être amené à sanctionner plus maintenant ?

Oui. On est jugé à la performance. On commence à mettre en place de la rémunération de la performance. Pour l'instant on était dans un système où tout le monde gagnait la même chose quelque soit le niveau de rendement et de performance. Là on rentre dans un système et on va dire si c'est très bon on va donner plus. Mais les gens ça ils le vivent comme une sanction car ils sont rentrés dans le système où on a tous pareil. Ils le vivent comme une injustice, et celui qui touche plus il est content mais il se sent gêné, ça devient une honte vis à vis des autres. C'est quelque chose de nouveau pour nous manager et qu'on a du mal à gérer car on parle de sanction réelle. Et les agents peuvent mettre en place des stratégies, il y a la triche pour profiter du système et c'est vrai qu'à un moment il faut sanctionner.

On a toujours fait du contrôle. Mais culturellement on n'était pas des managers. On a du mal. La prime c'est nouveau, ça a commencé l'année dernière et le changement de comportement de certains a été radical.

Aujourd'hui le chef se rend compte qu'il ne peut plus faire confiance à certains, et c'est la déception de certains de ceux qu'ils considéraient comme des collègues et des camarades, de se dire et bien ce camarade il est capable de me marcher dessus pour avoir 3 sous de plus. Et encore pour l'instant ce sont des petites sommes mais qu'est-ce que ça va être avec des sommes plus importantes. Et eux regrettent l'ambiance d'avant car si on est obligé de se surveiller entre nous, il va y avoir un peu de méfiance, ça change l'ambiance. Il y a des doutes qui sont apparus qui n'étaient pas concevables avant. Si ça évolue de façon différente on devra mettre en place des contrôles. Ici au commercial on n'a pas des salaries mirobolants et quelqu'un de très bon commercial ici il n'est pas gagnant à part la sécurité de l'emploi. Qu'on veuille vouloir garder de bons vendeurs face à la concurrence de demain c'est logique. On est moins dans la démarche positif pour positif gagnant-gagnant, faut aussi envisager la solution « qu'est-ce qu'on peut faire ? ».

Exemple 2

Extrait d'entretien de l'enquête « juridique »

Conseiller employeur, homme, DRH.

Maintenant au niveau des Prud'hommes on voit beaucoup de contrats d'objectifs avec une partie de la rémunération variable significative, et qui n'est pas toujours bien définie. Les contrats sont toujours bien libellés sachant que les objectifs peuvent évoluer dans le temps. Il y a une variabilité de la rémunération qui aujourd'hui a plutôt tendance à augmenter. Les objectifs ça se fait plutôt sous forme d'avenant. Souvent ce qui est prévu dans le contrat est que votre rémunération sera composée de 2 parties : 1 partie fixe, 1 partie variable associée à des objectifs définis dans l'avenant ci-joint. Il y a tout un imbroglio de situations autour de cette notion d'objectifs pour savoir un peu comment les considérer puisque c'est une partie essentielle du contrat de travail.

NT- Une partie de plus en plus formalisée pour les cadres ?

Oui, tout à fait.

NT- Et pour la variabilité de la rémunération ?

C'est une évolution nationale et internationale. Quand on regarde les revues qui exposent les types de rémunérations dans différents pays, on voit une évolution très forte vers une variabilité de la rémunération. Plus on est dans des niveaux de responsabilité élevés, et plus cette variabilité est forte.

NT- Depuis combien de temps avez-vous senti ce phénomène ?

Je vais parler hors prud'hommes comme j'y suis que depuis 5 ans. Je vois notre groupe par exemple l'applique depuis au moins 10 ans, ça s'est accéléré ces 2-3 dernières années, mais ça a commencé il y a une 10 d'années d'avoir une partie variable.

NT- Quel genre d'objectifs s'agit-il en général ?

C'est très variable. Les objectifs c'est souvent une base annuelle surtout si c'est rattaché à la rémunération. 95% des cas c'est annuel. Surtout que cette notion d'année budgétaire est assez ancrée. Entre nous c'est un peu stupide mais comme les comptes s'arrêtent à ce moment là, il faut faire une photographie.

NT- Avez-vous senti d'autres types de clauses qui ont tendance à augmenter dans le contrat de travail des cadres ?

Oui les clauses de mobilité.

NT- Sentez-vous un gonflement du contrat de travail des cadres ces dernières années ?

Par gonflement je ne sais pas ce que vous entendez. Par contre, les contrats sont faits pour qu'on demande une souplesse de plus en plus grande du cadre aussi bien dans ses mobilités géographiques que dans ses mobilités d'applications puisque les objectifs peuvent être variés. Je dirais que tous les ans suivant les situations, il y a un nouveau challenge qui se présente, et le système est fait de façon à ce qu'un cadre ne puisse pas se dire « bon maintenant j'y suis, je vais laisser rouler ». Il y a un fauteuil, oui, mais il faut l'alimenter tous les ans avec de nouvelles missions.
Et je pense qu'en parallèle par rapport à cette demande de souplesse il y a une évolution de la rémunération en élévation. C'est peut-être aussi lié à un marché. C'est-à-dire qu'à force de demander aux cadres d'être mobiles au niveau de l'entreprise, ils le sont dans leur tête, donc ils n'hésitent plus à changer d'entreprise alors qu'avant c'était quelque chose qui se faisait moins. Il y a une fluidité des marchés bien plus importante qu'autrefois. Donc si on veut qu'un cadre reste chez soi, il faut le rémunérer, il faut lui apporter en dehors de sa rémunération un certain nombre d'éléments connexes. En face d'une reconnaissance plus importante, il y a des exigences plus fortes.

NT- Pensez-vous qu'il y ait d'autres formes de formalisation ?

Oui, de plus en plus mais là on sort du contrat de travail Prud'hommes, on est complètement sur le marché du travail, c'est ce qu'on peut appeler de la sous-traitance. De plus en plus maintenant il y a une volonté de contrat commercial qui se met en place entre les partenaires en substitution du contrat de travail. C'est pas quelque chose que l'on voit aux Prud'hommes même si un certain nombre de situations sont autour de ce problème. On voit se développer ces types de situation où l'on a des contrats qui ont une forme de contrat commercial, qui ne sont pas un contrat de travail. Car, il ne faut pas oublier que le contrat de travail ce n'est pas obligatoire donc à partir de là tout est possible. Ce qui est obligatoire c'est la feuille de paie, et sur la feuille de paie il y a des mentions. Mais vous avez des gens qui ne connaissent pas la loi, et tant que vous touchez de l'argent ça va, mais le jour où il y a un problème vous recherchez vos documents et c'est là que vous vous rendez compte que c'est pas toujours facile. Et aujourd'hui il y a des trous dans les textes réglementaires qui font qu'il peut y avoir ce type de situation. Et j'en ai déjà vu, et chacun sort ces arguments.

NT- Concernant l'IP (insuffisance professionnelle), en avez-vous rencontrez ces dernières années ?

Oui, c'est 95% de fois ce type d'arguments. Une majorité de licenciements de cadres que l'on voit c'est pour IP. Après on regarde.
Lorsqu'il n'y a pas d'objectifs et une IP, il faut démontrer cette IP. Les licenciements pour non atteinte d'objectifs là c'est assez ciblé. L'IP, chaque employeur met ce qu'il veut derrière, c'est pour ça qu'il y a des débats là dessus parce qu'on est amené à requalifier le licenciement. Souvent ce que dit l'employeur c'est que le salarié n'a pas satisfait à des obligations, et je dirai que les prétentions de l'employeur surviennent au moment des prud'hommes car ce n'est pas écrit clairement ce qu'il attend de son cadre dans son contrat de travail. Souvent, l'IP ça permet à l'entreprise de noyer la difficulté qu'elle a à dire de quelqu'un qu'elle n'est pas satisfaite. On considère qu'un cadre entre guillemets doit être exemplaire, à partir de là dès qu'à un moment il

n'est pas exemplaire l'employeur peut appeler ça IP. Après c'est au juge prud'homale de voir si c'est de l'abus. L'IP c'est la porte ouverte à tout, personne n'est parfait et on peut forcément trouver une faille chez quelqu'un, et on appelle ça IP.

NT- Il faudrait préciser davantage cette notion ?

Je dirais que la jurisprudence sur les objectifs est maintenant bien sériée. Aujourd'hui sur l'IP ce n'est pas encore bien sérié. C'est vrai que c'est tellement vaste qu'on ne peut pas tout mettre en boite. Et en plus une des difficultés qu'on a par rapport à ça, c'est qu'une lacune pour 1 personne peut avoir un poids complètement différent suivant le niveau de la personne dans l'entreprise, suivant sa fonction et suivant l'entreprise. Si vous avez une entreprise de 10 salariés ou de 1000 salariés ça n'a pas la même incidence, si le gars il est DG ou s'il a 2 salariés avec lui… Chaque situation est individuelle, chaque cas doit être analysé intrinsèquement donc c'est vrai que ça demande une clarification plus forte au niveau des textes. Mais je crois que chaque jour peut ajouter son lot nouveau.

NT- Quand vous disiez le cadre doit avoir un comportement exemplaire…

C'est l'employeur qui le dit quand il se présente aux Prud'hommes.
Le problème est lorsque la mission du cadre n'est pas définie dans le contrat de travail. Quand c'est défini on peut s'appuyer sur quelque chose. Il peut y avoir une définition de fonction mais par exemple il se présente tous les matins à 10h, c'est grave ou c'est pas grave ? Je n'en sais rien ça dépend de la fonction, c'est pas écrit dans le contrat de travail qu'il faut arriver à l'heure. Il faut regarder alors si l'entreprise perd de l'argent parce que le cadre arrive à 10h tous les matins. Donc on ne peut pas tout définir dans un contrat de travail.

(…)

NT- Comment le cadre peut se défendre face à ce type de situation ?

Le salarié va se défendre en mettant en avant le manque de temps, de moyens, d'information de la part de l'entreprise (un produit nouveau ! Vous ne m'avez pas formé…)
C'est jamais moi tout seul, en général c'est toujours moi par rapport à d'autres (on regarde les collègues, les objectifs de l'année précédente).

NT- Est-ce que vous allez regarder si le cadre a eu une possibilité de refus de ces objectifs ?

On a peu de cas où le cadre dit j'ai été forcé d'accepter parce que c'est un argument sur lequel on peut dire « mais monsieur vous n'êtes pas obligé d'accepter, mais vous avez accepté, vous avez signé un document ». Ce n'est pas un argument qui est présenté.

NT- Avez-vous un exemple d'IP qui vous aurait marqué ?

C'était l'exemple de ce responsable régional commercial dont je vous ai parlé tout à l'heure.
Moi ce que je fais en général pour être cool lorsque le cas est fini, c'est terminé aussi pour moi.
Autant certains cas spécifiques qu'on ne voit pas souvent, mais l'IP on en voit tellement…
C'est vraiment la caricature de se dire ce sont petites choses qui s'additionnent et qui arrivent à une rupture. C'est le gars qui ne venait pas à ses RV par exemple. On a vu plusieurs fois des gens qui avaient des problèmes relationnels ; ça crée une ambiance difficile dans un service, de tensions énormes, de semi-harcèlement.
J'ai dû voir 2 ou 3 cas de harcèlement mais pas trop. Mais c'est impressionnant parce qu'on est dans du semi-pénal. Mais on a pas vu énormément.

Souvent aussi l'IP est utilisée en contrepartie du licenciement économique. C'est-à-dire que théoriquement l'entreprise devrait mettre en place un licenciement économique et compte tenu de la procédure associée aux licenciements économiques elle passe au travers du biais de l'IP pour licencier des gens. Donc souvent les arguments ne sont alors pas très importants. Là les dossiers sont légers de la part de l'employeur mais y'a forcément des arguments, car personne n'est parfait donc on peut forcément trouver des choses.
Il y a aussi le fait qu'un cadre « coûte relativement cher », et lorsque vous êtes dans une structure moyenne avoir un cadre moyen ou un cadre bon, ça fait une sacré différence. Mais moyen ne veut pas dire mauvais, c'est moyen.

(…)

NT- Comment vous semble avoir évolué la relation cadre/employeur ?

L'employeur demande une souplesse de plus en plus grande à son cadre, et à son tour le cadre demande un niveau de reconnaissance et de motivation au niveau salarial et éléments annexes de rémunération plus important.

ANNEXE 5

Grille de codes thématiques, et exemple de synthèse de cas d’organisation : le cas Logement

Après le recueil des données, nous avons procédé à un codage descriptif correspondant à un premier niveau d'analyse puisqu'il s'agit d'un travail sur les mots. L'objectif était de coder les notes de terrain. Il est possible de définir un code comme étant « *une abréviation ou un symbole attribué à un segment de texte, le plus souvent une phrase ou un paragraphe (…) en vue d'une classification. Les codes sont des catégories. Ils découlent généralement des questions de recherche, hypothèses, concepts-clés ou thèmes importants* ». (Miles et Huberman, 1991, p.96). Voici la liste des codes qui ont permis de réaliser un premier traitement de nos interviews.

Codes	**Définition du code**
NAT OBJ	Nature des objectifs fixés et moyens accordés
FIX OBJ	Niveau de fixation des objectifs (négociation, discussion etc.)
ATT CAD	Attentes du cadre vis à vis de la hiérarchie
ATT ORG	Attentes de l'organisation vis à vis du cadre
ROL ORG	Rôle de l'organisation dans l'implication et l'engagement du cadre dans des missions
ROL-CAD	Rôle du cadre dans l'organisation (avec ses collaborateurs, avec l'organisation)
PER-APP	Perception des pratiques d'appréciation en place dans les organisations
PER-SANC-RECOM	Perception des sanctions et récompenses données
PER RE	Perception de la relation d'emploi entre employé et employeur

Cas : Logement

Caractéristiques globales de l'entreprise

Grande entreprise EPIC spécialisée dans le logement social. L'effectif est d'environ 900 personnes. Son métier est la construction, l'aménagement urbain, et la gestion immobilière. Au sein de l'entreprise il y a une forte présence des syndicats.

Pratiques de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats

Il existe un entretien annuel d'appréciation. Dès 2001 de profonds changements ont eu lieu en matière de politique ressources humaines. Une GPEC a été initiée dont l'un des axes de déploiement concerne la mise en place d'un nouveau système d'appréciation. Une nouvelle grille de classification des emplois a été mise en place en novembre 2001.

De nouveaux outils ont été élaborés comme un référentiel comportant 87 compétences (par exemple « *capacité à manager et à faire adhérer* ») identifiées sur 4 niveaux : exécution, adaptation à l'environnement, innovation dans la compétence et modélisation dans la compétence.

Le support d'appréciation comporte plusieurs parties : un bilan de l'année écoulée (maîtrise du poste, atteinte des objectifs fixés, compétences avec pour chacune un degré requis pour tenir la fonction, puis un calcul des écarts entre le niveau requis et le niveau atteint). Et une partie sur la fixation des objectifs de l'année à venir. Enfin, il y a une partie regroupant les souhaits d'évolution professionnelle et les besoins de formation.
L'ensemble du personnel est apprécié.

Perception des pratiques

Volonté de changement et de clarification : « *Avant la négociation des objectifs, il n'y avait rien pour voir en quoi j'ai atteint l'objectif... Maintenant, il y a une transparence totale sur les outils. Avant c'était pas terrible, c'était le chef qui disait.* » (Homme, 35-44, RH).
Les outils ont le mérite d'exister : « *Je suis satisfait des outils d'évaluation, oui parce qu'ils existent et je dirai ils méritent d'être « vulgarisés » c'est-à-dire pouvant être lus par tous*. » (Homme, 45 et plus, RH)
Des difficultés sont ressenties en raison de contextes différents dans lesquels se trouvent les évaluateurs : « *On a un dimensionnement aujourd'hui qui est le grand écart entre les évaluateurs qui vont avoir 2, 3 ou 1 personne(s) à évaluer et les équipes qui peuvent atteindre 40 à 50 personnes. C'est évident qu'en terme de contexte les évaluateurs sont dans des situations complètement différentes. Quand on commence à parler d'entretien d'évaluation si vous avez 40 à 50 personnes c'est la galère donc on est déjà dans une entrée négative, l'intérêt n'y est plus* » (Homme, 45 et plus, RH).

L'appréciation doit permettre de prendre des décisions concrètes, le personnel pour adhérer a besoin de sentir que ça sert à quelque chose, que l'outil a une utilité concrète : « *Il y a aussi la question de la crédibilité de l'outil par rapport à l'utilisation qui en est faite pour lancer des actions au titre du plan de formation, la gestion des écarts entre ce qui est requis et acquis, et de la rémunération, la mobilité. Faut faire attention de ne pas prendre le personnel pour un grand enfant parce que c'est d'abord un manque de respect vis à vis de lui, et on ne peut pas lui raconter des bêtises. Et avec en plus des discours qui peuvent être différents d'évaluateur à évaluateur*. » (Homme, 45 et plus, RH)

Un risque de banalisation des pratiques est mis en avant : « *Alors la 1ère année tout va bien parce que l'outil est nouveau, le système est nouveau ; la 2ième année passe encore parce qu'il y a eu un peu d'évolution, il y a encore matière à dire etc. Mais la 3ième année si l'individu n'a pas changé de poste, ou de niveau et qu'il est dans la même dynamique on finit par tourner en rond. Ca, c'est une des limites des entretiens annuels*. » (Homme, 45 et plus, Administration générale)

Rôle du cadre

Il semble que le cadre a un rôle pédagogique, l'importance et l'intérêt qu'il va porter à l'appréciation va avoir un impact sur le ressenti de ses collaborateurs vis à vis de l'outil : « *Moi je pense qu'il y a quelque chose de pédagogique dans un entretien, et de formatif pour la personne. La déontologie ce serait de vraiment permettre que l'individu puisse exprimer les difficultés qu'il rencontre ou les joies. C'est aussi comment on peut établir une relation dans un entretien qui soit vraiment une relation de confiance, qui ne soit pas truquée.*» (Homme, 45 et plus, Administration générale). De plus, le cadre doit montrer qu'il s'est approprié les outils, qu'il les comprend et il doit donner envie au collaborateur de s'impliquer, il doit le motiver et lui montrer l'intérêt de l'appréciation. Ceci passe par la manière d'agir du manager : « *En agenc,e c'est même mieux pour l'appropriation par le manager quand c'est lui qui édite les outils, qui les prépare, qui les met sous chemise. Il me semble qu'il faut partager le boulot. En terme d'appropriation par le manager c'est lui qui les a préparés, c'est lui qui remet les documents c'est son boulot, ça ne vient pas de la DRH comme ça.* » (Homme, 45 et plus, Administration générale)

Par ailleurs, le cadre est le porteur des messages de l'entreprise : « *la difficulté que j'entrevois c'est le risque qu'il y a de l'image de l'adhésion des responsables par rapport au projet, dans la mesure où ils risquent de ne pas avoir énormément d'infos au moment des entretiens, c'est gênant, et c'est important de montrer que les cadres encadrants sont impliqués, sont dedans, passent les bons messages*. » (Homme, 45 et plus, RH). Il

apparaît également que le rôle du manager est de faire preuve de courage et d'être honnête vis à vis de ses collaborateurs : « Il *y a une nécessité absolue d'afficher la vérité, la sincérité, la clarté, l'objectivité vis à vis des collaborateurs et là nous ne sommes pas assez matures. En clai, si le collaborateur est à côté de ses pompes il faut lui dire, il ne faut pas laisser croire, laisser penser que, arrondir les angles. Il y a une certaine retenue, timidité, une certaine difficulté à ce que les choses soient verbalisées et une difficulté à assumer par les managers*. » (Homme, 45 et plus, RH).

Enfin, le rôle de la hiérarchie en matière d'exemplarité est aussi souligné : « *Je pense qu'on devrait avoir un dialogue de sincérité. Sur les objectifs collectifs on a failli par la règle de l'exemplarité. (…) Ca signifie que l'entreprise au niveau le plus haut n'a pas fait la démarche de pilotage par objectifs. Y'a un décalage entre le collectif et l'individuel.* » (Homme, 45 et plus, RH)

Lien contribution-rétribution

Le statut de l'entreprise fait que les salaires évoluent beaucoup sur la base de l'ancienneté mais le souhait de la direction et également d'une partie du personnel est d'évoluer vers des augmentations plus individuelles : « *Il y a une longue longue habitude de faire évoluer le salaire de base en fonction du temps, car pour certains plus le temps passe, plus c'est normal qu'il y ait des augmentations individuelles. C'est difficile de faire évoluer la culture managériale à ce niveau là. Donc notre objectif c'est d'une part à moyen terme d'introduire une part variable dans la rémunération connectée aux objectifs conjoncturels c'est-à-dire aux objectifs de progrès* » (Homme, 35-44, RH).

Par ailleurs, le lien contribution-rétribution semble manquer de clarté et de transparence : « *On a fait le choix de ne pas parler de la rémunération lors des entretiens, bon ok. Mais on laisse les gens dans l'inconnu et l'incertitude car on ne leur a pas dit quand est-ce qu'on en parle. Par un effet de manche on leur a dit, on en parle 364 jours dans l'année mais le 365*^{ième} *on n'en parle pas. Je dis il y a problème* ! » (Homme, 45 et plus, RH)

De plus, une tension apparaît car la tentative de mettre en place un système de sanction-récompenses plus équitable amène certains salariés à percevoir une manipulation de la part de la direction car elle ne leur donne aucune information concernant ce système : « *Et aussi expliquer au salarié ce qu'est le salaire cible. On n'a jamais expliqué d'une manière claire. On ne le fait pas. Parce que c'est compliqué à comprendre et parce qu'on n'a pas voulu complètement communiquer dessus. On n'a pas communiqué les salaires cibles alors les gens s'interrogent. Il y a quelque chose d'opaque, qu'ils ne maîtrisent pas mais pourquoi on ne veut pas nous le dire. Donc c'est que leur système cache quelque chose. Ils disent : « ils nous manipulent »*. » (Homme, 45 et plus, Administration générale)

ANNEXE 6

Supports d’appréciation :
Fica
Bamau
Transport
Startup (une partie)
Déma

ANNEXE 7

Caractéristiques et grille d’entretien des « experts »

Dans ce tableau, nous présentons de façon plus détaillée le profil des personnes rencontrées selon la fonction (délégué syndical, conseiller prud'homal) et le métier (toutes les personnes rencontrées sont encore en activité ou retraitées). Toutefois, pour des raisons de confidentialité nous nous limitons à certaines informations.

Nous précisons que les conseillers salariés rencontrés ont aussi une fonction de représentant du personnel et sont rattachés à un syndicat. Nous avons privilégié des rencontres avec des conseillers salariés et des délégués syndicaux affiliés à différentes confédérations syndicales (FO, CGT, CFDT, CFE-CGC) afin de garantir plusieurs points de vue.

Numéro	Fonction	Métier
1		Avocat
2	Délégué syndical	Agent de maîtrise
3	Conseiller employeur	Directeur des ressources humaines
4		Avocat
5	Conseiller salarié	Retraité (ancien cadre)
6	Délégué syndical	Chargé d'études en sûreté nucléaire
7	Délégué syndical	Ingénieur technico-commercial
8	Délégué syndical	Cadre technico-commercial
9	Conseiller salarié	Agent de maîtrise
10	Conseiller salarié	Cadre financier
11	Conseiller salarié	Cadre clientèle
12	Conseiller employeur	Directeur des Ressources Humaines
13	Conseiller employeur	Retraité (ancien directeur administratif et financier)
14	Conseiller employeur	Direction
15	Conseiller salarié	Cadre Sécurité Sociale
16	Conseiller employeur	Retraité (ancien directeur)
17	Conseiller employeur	Retraité (ancien secrétaire général d'une société familiale)
18	Conseiller employeur	Dirigeant d'entreprise
19	Conseiller salarié	Non précisé
20	Conseiller employeur	Retraité (ancien directeur)
21	Conseiller employeur	Administrateur d'entreprise
22	Conseiller salarié	Retraité (ancien cadre)
23	Conseiller Salarié	Cadre, Chef de service

Nous présentons ci-dessous le guide d'entretien utilisé lors des entretiens avec les « experts ».

Thèmes	Questions
Contrat de travail	• Avez-vous senti ces dix dernières années une évolution dans la forme et le contenu du contrat de travail des cadres ? Si oui précisez. • Avez-vous senti une augmentation du nombre de clauses dans le contrat de travail des cadres ? • De façon plus précise, parmi ces clauses, certaines sont-elles relatives aux objectifs ? Donnez des exemples • Certaines clauses sont-elles relatives à la variabilité de la rémunération ? • Pensez-vous que d'autres formes de formalisation et de contractualisation (hors contrat de travail) se développent dans les entreprises pour les cadres ? Si oui, lesquelles ?
Les licenciements pour insuffisance de résultats et insuffisance professionnelle	• Avez-vous eu l'occasion de rencontrer ces dernières années un ou plusieurs cas de licenciements pour « insuffisance professionnelle » ? • Et des cas de licenciement pour « non atteinte d'objectifs » ? • Quelle catégorie de cadres est concernée par ces deux types de licenciement ?
L'examen des cas de rupture pour insuffisance professionnelle par les juges prud'homaux	• Parmi les cas de rupture, avez-vous rencontré : o des cadres dont le contrat de travail comprenait des clauses de quotas, d'objectifs, de variabilité de la rémunération, etc. ? o des cadres sans clauses particulières ? • Quelles sont les preuves retenues par l'employeur pour justifier l'insuffisance professionnelle ? • Quels sont les motifs invoqués par le cadre pour se défendre ? (Nature des objectifs fixés, moyens mis à sa disposition...) • Pour ce faire une opinion, quels documents le juge va-t-il regarder ? Et comment va-t-il évaluer : o la façon dont les objectifs ont été fixés et négociés o la façon dont les résultats ont été appréciés par l'employeur o la façon dont le cadre a atteint ses objectifs • En général de quel soutien les cadres bénéficient-ils (avocat, syndicat...) ?
Perception de la relation d'emploi : évolution, tendance	• Avez-vous senti une augmentation du contentieux prud'homal des cadres ces dernières années ? Si oui précisez. • La relation salariale cadre/employeur vous semble-t-elle avoir évolué et changé ces dernières années ? Expliquez.

Table des matières

Introduction 3

Partie I - Partie Théorique

Chapitre 1 -La relation d'emploi en gestion: l'apport des disciplines connexes 15

1 Relation d'emploi et économie 17
1.1 La théorie des coûts de transaction 17
1.2 La théorie de la régulation 19
1.3 La théorie des conventions 21

2 Relation d'emploi et sociologie 22
2.1 La confiance dans la relation d'emploi 23
2.2 Les limites de la notion de confiance dans la relation d'emploi 24
2.3 Vers une redéfinition de la relation d'emploi 30

3 Relation d'emploi et droit du travail 32
3.1 Le contrat de travail, traduction juridique de la relation d'emploi 32
3.2 Confiance et contrat de travail 36
3.3 Gestion et droit du travail 37

Chapitre 2 - La relation d'emploi des cadres : définition et évolution 44

1 Analyse historique et évolution 45
1.1 La naissance d'un « groupe social » 45
1.2 Définition et évolution 47
1.3 Cadres du secteur public et cadres du secteur privé : quelles différences ? 54

2 Les cadres : évolution et avènement d'un nouveau modèle de l'entreprise 58
2.1 Les modifications de la relation d'emploi des cadres 58
2.2 Vers l'avènement d'un nouveau modèle de représentation de l'entreprise ? 63

Chapitre 3 - La relation d'emploi des cadres vue à travers l'appréciation. 72

1 Définition, étendue et évolution 73

2 Les caractéristiques de l'appréciation 77

3 Les difficultés de l'appréciation du personnel 82
3.1 Les difficultés liées à la conception de l'outil et à son utilisation 83
3.2 Les difficultés relatives au rôle de l'appréciateur et de l'apprécié 85

3.3 Les difficultés liées au processus de prise de décisions en gestion des ressources humaines et au feed-back 87
3.4 Une illustration de la gestion des contradictions à travers l'appréciation 88

Chapitre 4 - La scène de la relation d'emploi des cadres : une double grille de lecture théorique 93

1 Le contrat psychologique 94
1.1 Définition 95
1.2 Contenu, évolution et violation du contrat psychologique 100
1.3 Le contrat psychologique : une grille d'analyse pertinente pour examiner la relation d'emploi des cadres en France ? 105

2 La sociologie de la régulation 111
2.1 Rappels des concepts de la régulation 112
2.1.1 Définition des règles 112
2.1.2 La régulation dans les organisations 113
2.1.3 - Contrôle et sanction de la règle 117
2.2 La sociologie de la régulation : une grille pertinente pour examiner la relation d'emploi des cadres ? 119

3 L'intérêt théorique de mobiliser la théorie des contrats psychologiques et la sociologie de la régulation 126
3.1 Contrats psychologiques et régulation : au-delà des différences, un cadre théorique combiné pour analyser la relation d'emploi en France 127
3.2 L'application des concepts à la problématique et au terrain 131
3.3 Problématique 133

Partie II- Partie Empirique

Chapitre 5 - Positionnement épistémologique et choix méthodologique ... 137

1 Positionnement épistémologique 138
1.1 Le choix du paradigme compréhensif 138
1.2 Transposition à notre démarche 140

2 Choix méthodologique 141
2.1 Le choix pour une méthodologie de nature qualitative 142
2.2 L'accès au terrain 145
2.2.1 L'étude par échantillon 145
2.2.2 La constitution de l'échantillon 146
2.2.3 Caractéristiques de notre population 148
2.3 Temps du terrain et recueil des données 153

3 Analyse et traitement des données 156
3.1 L'enquête auprès des entreprises 156
3.2 L'enquête juridique 158

Chapitre 6 - Acte 1 : La relation d'emploi des cadres vue à travers des niveaux faible et modéré de formalisation des outils d'appréciation 161

1 Premiers résultats : la confirmation d'une pratique répandue 162
1.1 Des procédures et outils variés 163
1.2 Des procédures et outils formalisés 165

2 Degré faible de la formalisation des procédures de fixation des objectifs et d'appréciation des résultats 171
2.1 Caractéristiques de la formalisation faible 171
2.2 Le cas Fica : la dégradation de la formalisation 174

3 Le degré modéré de la formalisation 178
3.1 Caractéristiques du degré modéré de la formalisation 178
3.2 Le cas Bamau : la souplesse d'une formalisation modérée 182

Chapitre 7 - Acte 2 : La relation d'emploi des cadres vue à travers un niveau élevé de formalisation des outils d'appréciation 188

1 Le choc culturel de la formalisation (Energie, Logement, Transport, Mutuel) 190
1.1 Les caractéristiques du choc culturel de la formalisation 190
1.2 La généralisation de la formalisation : processus de métamorphose du cas Transport 194

2 Une formalisation naissante élevée mais pas encore ancrée dans les valeurs (Adili, Simo, Formation, Startup) 202
2.1 Les caractéristiques d'une formalisation naissante 202
2.2 Startup : un exemple d'apprentissage et de structuration progressive de la relation d'emploi 205

3 Une formalisation ancrée (Natche, Coba, Pharme, Déma, Disga, Disroc, Crédimo, Conseil, Info) 212
3.1 Les caractéristiques de la formalisation ancrée 212
3.2 Déma, les tensions sous-jacentes à une formalisation intégrée 217

4 Typologie de cas d'entreprises 225
4.1 Construction d'une typologie 225
4.2 Constats 229
4.2.1 Une typologie dynamique 229
4.2.2 Autres résultats 233

Chapitre 8 - Acte 3 : La rupture de la relation d'emploi des cadres : des outils d'appréciation au service d'une décision de droit ? 237

1 Rappel sur le contentieux prud'homal des cadres 238
1.1 La section « Encadrement » 238
1.2 Les différentes formes de rupture cadres-employeurs 239

2 L'évolution de la jurisprudence 243
2.1 Le pouvoir de direction de l'employeur dans la fixation des objectifs 244
2.2 Le problème de la contractualisation des objectifs 245

3 L'analyse du contentieux prud'homal cadre à Lyon 249
3.1 Le conseil de prud'hommes de Lyon en chiffres 249
3.2 Analyse des entretiens 251

4 Constats 264

Chapitre 9 - Epilogue : trois niveaux d'analyse de la relation d'emploi des cadres 270

1 Retour sur les questions de recherche 272

2 Le niveau individuel et psychique de la relation d'emploi 276
2.1 Le niveau individuel de la relation d'emploi : l'apport du contrat psychologique .. 276
2.2 Le vécu psychique de la relation d'emploi : l'apport du système managinaire 290

3 Le niveau collectif de la relation d'emploi : l'apport de la régulation 296
3.1 La régulation conjointe dans les organisations 296
3.2 L'organisation et les règles de droit 308

Conclusion générale 318

1 Les principaux apports de la recherche 318

2 Limites 326

3 Perspectives de recherche 327

Bibliographie 329

Liste des annexes 340

Table des tableaux

Tableau 1- Taux d'activité des cadres selon le sexe en 2003 51
Tableau 2 - Taux de chômage selon le sexe et la catégorie socioprofessionnelle (en 2002 et 2003) 52
Tableau 3 - Le profil des cadres en France en 2003 53
Tableau 4 - Nombre de cadres répondants à l'enquête selon le secteur 54
Tableau 5 - Résultats aux élections prud'homales (% de suffrages exprimés) 62
Tableau 6 - Les principales problématiques managériales des années 1960 et 1990 selon Boltanski et Chiapello (1999) 69
Tableau 7 : Typologie de contrats selon Rousseau (1995) : 99
Tableau 8 : Evolution des termes du contrat psychologique 102
Tableau 9 : Typologie de contrats psychologiques proposée par Guerrero (2003) 106
Tableau 10 : Comparaison entre le modèle contractuel et le modèle des règles (Cadin 2000, p.81) 129
Tableau 11 : Paramétrage de l'échantillon pour l'enquête auprès des entreprises 147
Tableau 12 : Répartition de l'échantillon par taille et secteur 149
Tableau 13 : Répartition de l'échantillon par activité 149
Tableau 14 : Caractéristiques des cadres RH et dirigeants interrogés 150
Tableau 15 : Caractéristiques des cadres interrogés (à l'exception des cadres RH et de direction) 151
Tableau 16 : Nombre de personnes qui encadrent selon l'activité 152
Tableau 17 : Description de l'échantillon des « experts » 153
Tableau 18 : Exemple d'une partie de la méta-matrice 164
Tableau 19 : Répartition de l'échantillon par rapport à la notion de "formalisation" 166
Tableau 20 : Les trois niveaux de formalisation 167
Tableau 21: Caractéristiques des entreprises (taille, secteur, activité) par degré de formalisation 168
Tableau 22 : Aspects négatifs de la formalisation « faible » 172
Tableau 23 : Rôle du cadre 173
Tableau 24 : Aspects positifs de la formalisation « modérée » 179
Tableau 25 : Aspects négatifs de la formalisation « modérée » 180
Tableau 26 : Rôle du cadre 181
Tableau 27 : Aspects positifs 190
Tableau 28: Aspects négatifs 191
Tableau 29: Rôle du cadre 193
Tableau 30 : Aspects positifs 202
Tableau 31 : Aspects négatifs 203
Tableau 32 : Rôle du cadre 204
Tableau 33 : Aspects positifs 213
Tableau 34 : Aspects négatifs 214
Tableau 35 : Rôle du cadre 215
Tableau 36 : Principaux arguments évoqués montrant une formalisation croissante de la relation d'emploi 252
Tableau 37 : Les arguments concernant le manque de négociation de la relation d'emploi .. 255
Tableau 38 : Perception du licenciement pour insuffisance professionnelle 256
Tableau 39 : Principaux arguments montrant les changements dans la relation d'emploi cadre-employeur 260
Tableau 40 : Termes du contrat psychologique selon les types d'entreprises 278

Tableau 41 : Comparaison des termes du contrat psychologique 280
Tableau 42 : Photo de la relation d'emploi proposée par Albert et al. (2003, p.118-119)..... 283
Tableau 43 : Les formes de contrat psychologique des types « fragmenté », « métamorphose », « apprentissage » et « intégration » 284
Tableau 44 : Les caractéristiques du système « managinaire » selon Aubert et de Gauléjac (1991) appliquées à nos résultats 293
Tableau 45 : Les règles de l'excellence selon Aubert et De Gauléjac (1991) appliquées à nos résultats..... 294
Tableau 46 : Tableau de synthèse 305
Tableau 47 : Variables d'actions possibles sur l'appréciation 325

Table des figures

Figure 1 : La question de recherche principale 8
Figure 2 : Plan général de la thèse..... 13
Figure 3 : La relation d'emploi en sciences de gestion : l'apport de trois disciplines connexes 16
Figure 4 : Les quatre dimensions de la relation d'emploi 40
Figure 5 : Schéma de la relation d'emploi, définition de niveau 1 41
Figure 6 : Le lien entre l'évaluation de la performance et le contrôle de l'action collective. 121
Figure 7 : Application de la régulation conjointe à l'appréciation..... 123
Figure 8 : Cadre théorique mobilisé pour examiner la relation d'emploi des cadres..... 126
Figure 9 : Schéma de la relation d'emploi, définition de niveau 2 132
Figure 10 : Les étapes de construction de la typologie 228
Figure 11 : Evolution possible des entreprises appartenant au type « bricolage »..... 230
Figure 12 : Evolution possible des entreprises appartenant au type « fragmenté » 231
Figure 13 : Evolution possible des entreprises appartenant aux types « métamorphose » et « apprentissage » 232
Figure 14 : Schéma de la relation d'emploi niveau 3..... 313