



HAL
open science

Le chômage des cadres dans les années 1990 : quelles déstabilisations ?

Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Sophie Pochic. Le chômage des cadres dans les années 1990 : quelles déstabilisations ?. in Bouffartigue P. (dir.). Cadres : la grande rupture, La Découverte, p. 189-206, 2001. halshs-00742967

HAL Id: halshs-00742967

<https://shs.hal.science/halshs-00742967>

Submitted on 26 Oct 2012

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

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

Sophie POCHIC

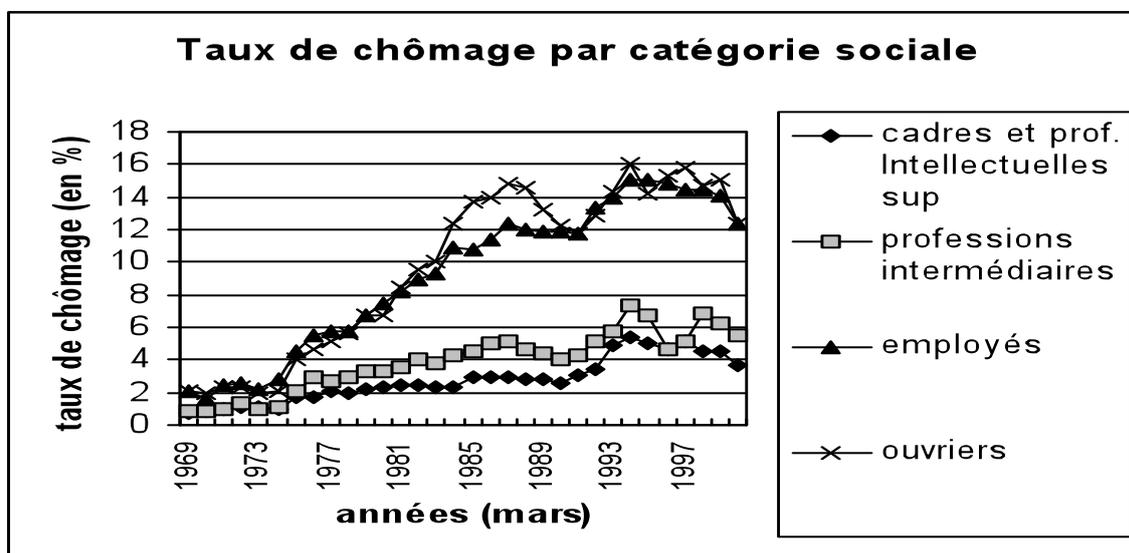
Le chômage des cadres dans les années 90 : quelles déstabilisations ?

Si le chômage des cadres s'est sensiblement accru au début des années 1990, avec une croissance supérieure à celle des ouvriers, il est toujours resté sensiblement inférieur à celui des autres catégories salariées. Or il a fait l'objet d'une dramatisation dans les discours sociaux et a provoqué la diffusion d'un sentiment de vulnérabilité au sein du groupe, semblant aller bien au-delà de sa probabilité objective. De façon significative, après les années 80 symbolisées par le « jeune cadre dynamique », la figure du « cadre au chômage » est présente dans la galerie de portraits de « la misère du monde » des années 90 (Pinto, 1995). A l'heure où il recule de nouveau, comment interpréter ces phénomènes ? Quelle est la part prise par l'expérience du chômage dans les transformations de la relation d'emploi des cadres ? Assiste-t-on à la « déstabilisation des stables » (Castel, 1995), symbole de la crise de la société salariale ou à l'amplification des difficultés traditionnelles des fins de carrière des cadres promus ?

Comment expliquer la dramatisation du « chômage des cadres » ?

Cette dramatisation peut tout d'abord être expliquée par son caractère conjoncturel inattendu, puisque les années 80 s'étaient closes sur une surchauffe de l'emploi des cadres, sur la création de nouvelles écoles d'ingénieurs et de commerce, et sur des discours sur la « pénurie » des jeunes diplômés et les difficultés de recrutement des entreprises (Freyssinet, 1991). « Le sentiment général qu'un avenir doré s'offre aux jeunes diplômés s'impose peu à peu. » (Dany, Livian, 1991, p.4). L'emploi cadre avait peu réagi au creux du premier cycle économique (1975-1985, creux en 1979), et avait profité de la période de croissance au second cycle économique (1986-1993, creux en 1990). Entre 1990 et 1995, par contre, le marché du travail cadre se grippe sous l'effet d'une nette dégradation de la conjoncture, suite à la guerre du Golfe, amplifiée par la sphère financière. La transformation de l'appareil productif (concentration, restructurations, NTIC, juste à temps, qualité totale, reengineering), et l'arrivée massive des jeunes diplômés ne font qu'aggraver l'écart offres / demandes d'emploi cadres. Pour la première fois depuis l'instauration du régime de retraite des cadres, ce groupe social ne croît pas en terme d'effectifs.

Tableau 1 (Source : enquêtes Emploi)



Mais le thème du « chômage des cadres » a des enjeux au delà du simple marché spécifique des emplois cadres, en raison de la position que les cadres occupent dans la société salariale. Ce qui explique le décalage entre les taux de chômage tout de même assez faibles et la dramatisation du discours. Le chômage des cadres est étudié en soi, alors qu'aucune catégorie sociale ne bénéficie de ce traitement statistique de faveur, à part le chômage des jeunes diplômés, pour les mêmes raisons. De façon cynique, on pourrait dire que le « chômage des ouvriers » n'est pas considéré comme un indicateur de bonne ou de mauvaise santé du système économique et social, si bien que ses évolutions sont beaucoup moins commentées dans la presse. On utilise d'ailleurs plus le terme d'« exclus » que celui de « chômeurs ouvriers », alors que 75% des chômeurs sont liés à la catégorie populaire par leur emploi précédent, ou à défaut pour ceux qui n'ont jamais travaillé, par celui de leur père (Chauvel, 1998).

Les cadres ont constitué le « pôle attracteur » de la société salariale (Castel, 1995), le moteur de la mobilité sociale. Pendant les Trente Glorieuses, les cadres deviennent le modèle de réussite sociale à l'aune duquel chacun évalue sa situation, et le passage au statut cadre signifie changer de « rang » dans la hiérarchie des honneurs et des privilèges (d'Iribarne, 1989), statut en général acquis de façon définitive. Se met en place un nouveau style de vie cadre, qui échange dévouement à l'entreprise contre un ensemble de dispositifs de protection sociale (retraite, plans de carrière, quasi-garantie de l'emploi à vie au sein d'un marché interne), qui font des cadres diplômés le symbole de la stabilité. Dans leur typologie d'ingénieurs diplômés en 1982, M. Bauer et E. Cohen avancent que la majorité sont des serviteurs d'appareils, nommés « fonctionnaires du savoir » ou « fonctionnaires de l'organisation », ce qui illustre la stabilité des cadres dans l'entreprise. Cependant les cadres « autodidactes », qui regroupent les cadres non diplômés du supérieur et les techniciens promus en cours de carrière, ne font pas partie du noyau dur de la représentation sociale des cadres. Celle-ci est centrée sur les diplômés, ingénieurs ou sur l'idéal-type « HEC, IBM, marketing, publicité, informatique » (Boltanski, 1982).

Le chômage des cadres et des jeunes diplômés du supérieur entre 1990 et 1995 ébranle donc la croyance collective dans les piliers de la société salariale : le diplôme comme facteur de protection et de mobilité ; le chômage comme signe d'inadaptation aux besoins des entreprises ; les cadres comme moteur de la mobilité sociale, acteurs et non objets de la modernisation des entreprises. Les millions de chômeurs des années 70 et 80 n'ont pas réussi à ébranler autant les représentations sociales que 200 000 cadres au chômage en deux ou trois ans. « [Les déstabilisations du compromis salarial - diplôme, carrière, retraite -] furent considérés comme alarmants quand dans les années 90, la bourgeoisie elle-même se trouva atteinte. » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 26). Le chômage des cadres devient un « problème social », aussi sans doute en raison de la proximité sociale des journalistes (« cadres de l'information » au sens de l'INSEE), qui vont entretenir cette dramatisation.

Depuis l'après guerre, « l'idée juste selon laquelle le niveau du chômage est inversement proportionnel au diplôme s'est rapidement popularisée » (Baudelot, Establet, 2000, p.100) et explique les grandes espérances mises par toutes les couches sociales dans l'école. Or, au début des années 90, les jeunes diplômés, même d'écoles prestigieuses rencontrent des difficultés de primo-insertion, qui allonge leur durée d'insertion. Cette dévaluation du diplôme angoisse les cadres sur l'avenir de leurs enfants, puisque la stratégie de reproduction de ces salariés est fondée sur le capital scolaire, qui n'est plus une protection solide contre le déclassement (tout du moins à l'embauche). Dans une période de récession, les jeunes diplômés, notamment d'université, sont parfois obligés d'accepter un déclassement pour éviter le chômage, ce qui répercute les difficultés en cascade sur les moins diplômés (Fondeur, Mimmi, 1999). Les jeunes générations sont aussi obligées d'accepter les nouvelles

formes d'emploi (développement des stages, des CDD utilisés souvent comme période d'essai), symbole de précarisation pour leurs parents ayant fait leur carrière avec la norme CDI - temps plein. Comme dans les représentations sociales, les cadres sont aussi des diplômés, le chômage des cadres lui-même ne fait que renforcer ces interrogations sur « Faut-il encore des diplômés ? » (Graffin, 1999). Ces difficultés d'insertion étaient cependant largement conjoncturelles (Martinelli, Vergniès, 1999). Cependant la reprise de l'emploi depuis 1996 ne profite pas à toutes les filières, les diplômés des petites écoles de commerce et les maîtrises universitaires ayant plus de difficultés à accéder à l'emploi, notamment cadre.

Tableau 2 (Source : CEREQ)

Le chômage des cadres va aussi modifier la représentation du chômeur et mettre en doute la justification économique et l'acceptation morale des restructurations. Dans les catégories supérieures non touchées dans leur entourage, demeurait présente l'idée implicite que les chômeurs étaient en partie responsables de leur sort, soit par leurs caractéristiques individuelles (manque de formation, manque de compétences), soit par leur comportement (recherche d'emploi peu efficace ou absente, avec le soupçon du « faux chômeur »). La « banalisation de l'injustice sociale » explique selon C. Dejours (1998) comment les cadres ont pu accepter de mener de nombreux plans sociaux dans leurs entreprises, puisqu'ils étaient persuadés que c'était un mal nécessaire. « Il était l'inéluctable tribut à payer sur l'autel de la modernisation de notre appareil productif et les états d'âme restaient affaire de réflexion individuelle ou de cercles limités » (*Cadres CFDT*, n°363, juin 1994). Parce que les cadres sont touchés, soit directement, soit par un proche (enfant, collègue, ami), la vision du chômage et de la vulnérabilité change dans les années 90. Le chômeur et l'exclu ne sont peut-être pas responsables de leur situation, liée à la logique implacable de la flexibilité des entreprises. « Il existe une zone de circulation entre la zone de vulnérabilité et celle de l'intégration, une déstabilisation des stables, des cadres bien considérés qui peuvent se retrouver chômeurs. C'est du centre que part l'onde de choc qui traverse la structure sociale » (Castel, 1995, p384). Le mythe du cadre devenu SDF se diffuse au travers du film « Une époque formidable » de G. Jugnot (1991). « La force de cet exemple vient de ce qu'il remet en question la représentation courante du chômeur ou du pauvre issu de catégories modestes. » (Paugam, 2000, p.91)

Enfin, le chômage des cadres est interprété comme le signe d'une crise de l'ensemble de la société salariale et de l'arrêt de la mobilité sociale. « Cette paupérisation systématique tire de surcroît vers le bas l'ensemble des salariés. Comment en effet faire fonctionner l'ascenseur social alors que le groupe cadre subit une telle dévalorisation ? » (G. Delahaye, secrétaire général UGICT, *Le Monde*, 18/02/98) Les cadres d'entreprise, nouvelles victimes de la flexibilité, perdent progressivement leur place de « pôle attracteur », contrairement aux fonctionnaires, ce que reflète l'explosion des inscriptions aux concours éducatifs et administratifs. Le chômage des cadres devient le symbole de l'apparition de nouvelles inégalités, les inégalités intra-catégorielles, différenciation selon la vulnérabilité au chômage et à la précarité. Inégalités moins bien tolérées que les inégalités structurelles entre classes sociales, car elles diminuent la lisibilité du monde social. « Un cadre au chômage de longue durée, par exemple, ne vit pas seulement sa situation en terme de baisse de revenu : il se sent d'abord exclu du monde des cadres sans parvenir pour autant à se penser comme appartenant à une autre catégorie. C'est donc aussi son identité qui est en cause. » (Fitoussi, Rosanvallon, 1996, p.68).

Cependant, contrairement à l'idée de généralisation de l'insécurité, tous les cadres ne sont pas exposés au même risque de chômage, et surtout n'ont pas la même employabilité (au

sens statistique de probabilité de sortir du chômage). Les différenciations internes au groupe, notamment selon l'âge et le diplôme, camouflées dans les périodes de croissance de la catégorie, deviennent manifestes dans les périodes de restructuration du système économique. « Les différences liées aux générations, au capital social et scolaire, aux trajectoires professionnelles, réapparaissent en force et portent atteinte à l'image de relative homogénéité qui prévalait au sein des Trente glorieuses. » (Pichon, 1999, p.54).

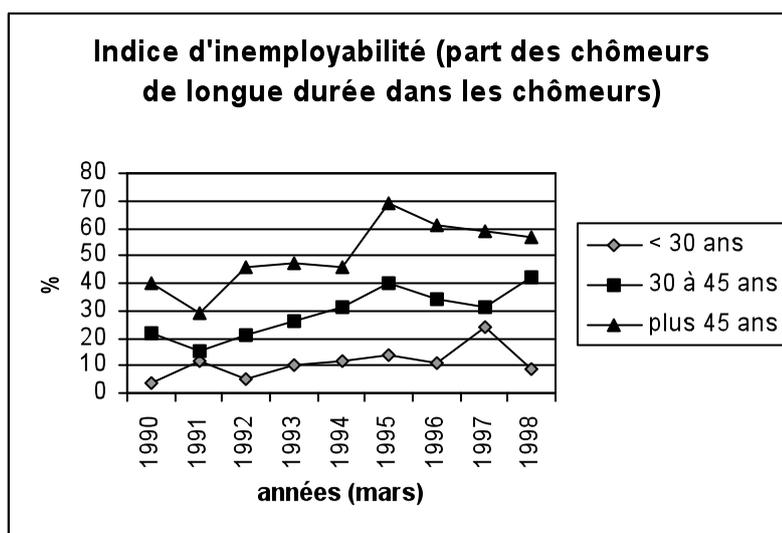
La réapparition des différenciations internes camouflées dans les années 80 ?

Les jeunes sans expérience, et les plus âgés, notamment peu diplômés, sont structurellement plus exposés au risque de chômage. Cependant, dans les années de pénurie 1993-95, même les cadres trentenaires ont vu leur risque de chômage augmenter (André-Roux, Le Minez, 1997), ainsi que des diplômés du supérieur. Comment expliquer cette vulnérabilité croissante ? Selon S. Paugam (2000), la variable centrale par rapport à l'insécurité de l'emploi est avant tout le type d'entreprise, sa santé économique, son mode d'organisation. La concentration dans certains secteurs, les restructurations, les délocalisations, les externalisations d'activité, la diminution des lignes hiérarchiques, la faillite de certaines PME peuvent être des contextes expliquant le licenciement de cadres. La plus grande fragilité des PME par rapport aux grandes entreprises est avancée comme facteur de vulnérabilité dans les trajectoires de cadres : « La récession touche inégalement les cadres, les cadres de PME étant plus fragilisés que ceux travaillant dans des grosses structures, mais pour combien de temps ? La situation des PME préfigure peut-être l'avenir des cadres des grosses structures » (Fornes, 1997, p.58). De même l'introduction d'objectifs à atteindre dans les contrats (pour les commerciaux et les responsables de centres de profit par exemple) devient une arme facile pour se débarrasser d'un cadre, quelles qu'en soient les raisons. Beaucoup de licenciements sont aussi liés à la novation des contrats : changement des objectifs, clause de mobilité, rémunération variable. Les licenciements individuels de cadres sont souvent caractérisés par la « transaction » (départ volontaire en échange d'une prime, pour éviter la juridiction du licenciement) ou par « la procédure d'éviction » (Boltanski, 1982), démoralisation collectivement orchestrée qui pousse le cadre à la faute ou à la démission. Ces procédures camouflent les licenciements de cadres au reste du personnel, mais expliquent le recours croissant aux prud'hommes des cadres au chômage (comme le montre Y. Livian dans ce même ouvrage, p ?).

La prédominance de la logique des actionnaires sur les gestionnaires de l'entreprise, « la prédominance du financier et la dominante du court-termisme » (Spielman, 1997, p.149) expliquerait la mutation de l'entreprise désormais en restructuration permanente. Cette vulnérabilité croissante des cadres serait donc de nature structurelle, quels que soient l'âge et la formation. Et dans la logique financière, les salaires des cadres, notamment quand ils sont âgés, peuvent être analysés comme des coûts à réduire. « Car ces crises se traduisent bien souvent par des plans sociaux qui frappent toutes les strates de l'entreprise. Des fonctions administratives à la production, en passant par la recherche ou le marketing, plus personne n'est à l'abri. Premiers visés : les employés de plus de 50 ans, les gros salaires et les personnes jugées les moins « adaptables », comme les allergiques à l'informatique, les récalcitrants à l'expatriation ou les réticents à l'anglais. » (« Consignes de survie », *L'Express*, 20/04/2000) De cette vulnérabilité croissante des cadres, des économistes ont décelé la fin des marchés internes pour l'ensemble des cadres, le marché interne ne concernerait désormais que les cadres dirigeants et les cadres à haut potentiel (cf. Falcoz dans le chapitre ?). En tout cas, en terme de génération, les jeunes cadres ont plus de probabilités de rencontrer le chômage au cours de leur carrière que les anciennes générations, en raison de cette mutation des entreprises vers plus de flexibilité.

Mais le problème se pose surtout en terme de retour à l'emploi, « d'employabilité », des cadres de plus de 45 ans, qui sont en moyenne moins diplômés que les jeunes générations. Sur un échantillon longitudinal de cadres au chômage construit à partir de l'enquête Emploi, les variables principales d'employabilité, toutes choses égales par ailleurs, sont l'âge et la durée de chômage (Pochic, 2000). Les plus de 50 ans ont deux fois plus de risques que les autres (66%) de se retrouver exclus du marché du travail sur une période d'observation de deux ans. Cette probabilité de sortie du chômage, ainsi que la probabilité de se reclasser sur un emploi cadre, est aussi plus faible pour les femmes, pour les non-diplômés du supérieur et pour cadres commerciaux et administratifs. Des guides d'aide à la recherche d'emploi spéciaux conseillent d'ailleurs de contourner les petites annonces, vecteurs de discrimination sur l'âge, par la démarche « réseau », comme D. Bard, *Trouver un emploi après 45 ans*, Editions Rebondir, 1996. Les annonces pour des profils de cadres de plus de 45 ans sont en effet rares, puisque sur 38 100 offres APEC entre juillet 1996 et juin 1997, seulement une cinquantaine visait des plus de 45 ans. Ce qui explique qu'en 1996, sur dix cadres nouveaux retraités, moins de la moitié exerce une activité professionnelle au moment de la demande de retraite (Source : AGIRC). Si l'on calcule un indice d'inemployabilité défini par C. Marchand et O. Thélot (1997) comme la part des chômeurs de longue durée (plus d'un an) dans l'ensemble des chômeurs, la croissance de l'inemployabilité des cadres de plus de 45 ans en période de restructuration économique apparaît flagrante.

Tableau 3 (Sources Enquêtes Emploi)



Mais ce risque « fin de carrière » pour les cadres est signalé dès l'entre-deux-guerres, dans les années 50, et dans les années 60-70, même si la barrière à laquelle un cadre est considéré comme âgé semble progressivement diminuer et atteindre le seuil fatidique des 40-45 ans. « C'est dire que la question de la gestion de la fin de carrière est un problème récurrent, intégré dans la mémoire collective du groupe des ingénieurs et que ce souvenir est régulièrement réactivé » (Duprez, Grelon, Marry, 1991, p.56). Sous l'influence du mythe de l'homogénéité des cadres, on oublie en effet souvent que des discours sur les difficultés des fins de carrière cadre ont déjà été écrits, et qu'il recouvre un effet « cycle de vie » professionnelle. « Le chômage des cadres est-il un phénomène nouveau, comme on semble l'affirmer souvent ? Il s'agit plutôt d'un phénomène qui s'aggrave, car on ne peut prétendre qu'il soit d'apparition récente, dans la mesure où la grande crise économique des années 30 a provoqué la mise au chômage des cadres comme celle des ouvriers et employés. Mais depuis la fin de la seconde guerre mondiale, l'expansion rapide de l'économie française accompagnée d'une sérieuse pénurie de cadres pouvait faire oublier le phénomène du

chômage des cadres. (...) La préoccupation majeure des cadres est aujourd'hui la sécurité de l'emploi. Plus le cadre avance dans sa vie professionnelle, plus il redoute d'avoir un jour à résoudre un problème d'emploi. » (Doublet, Passelecq, 1973, p.64) Le groupe cadre s'est construit sur la hantise du chômage, puisque les syndicats d'ingénieurs voulaient se protéger contre la précarité des années 30 en instaurant des filets de sécurité : protection du titre d'ingénieur, retraite, allocations chômage, aide à l'emploi. « Les crises, dont celle de 1929, réduisant les cadres au chômage et les obligeant pour vivre à se déclasser, leur ont donné le sentiment très vif de la précarité de leur situation » (Alamigon, 1945). C'est le premier groupe social à se doter d'une Association pour l'Emploi (APEC) créée en 1954 avant l'ANPE (1967), sous la pression de la CGC, et qui deviendra association paritaire en 1966.

Sa nouvelle dimension à partir des années 60 et l'écho amplifié par les mass média qu'il trouve dans l'opinion vers 1965-67, sont révélateurs de l'évolution démographique du groupe, mais aussi de la constitution du mythe cadre. Il renvoie à la nostalgie de la collaboration, à ce modèle où le cadre est décideur de la politique de l'entreprise et non pas sa victime. « L'importance du chômage réside moins dans ces formes que dans son existence elle-même, dans le fait que, manifestation de l'insécurité fondamentale, celle de l'emploi, il témoigne que le droit au travail, s'il s'inscrit dans la Constitution, ne l'est pas dans les structures économiques et que les cadres ne jouissent d'aucune privilège... Le chômage des cadres, c'est on le dit et il faut y insister, la fin d'un âge d'or et de quelques illusions résumées en premier lieu dans la mythologie du fidèle collaborateur. » (Benguigui, Monjardet, 1970). En outre, il coïncide avec un inflexion décisive du mythe cadre, avec l'apothéose du jeune cadre dynamique, en lien avec l'arrivée de nouvelles générations plus diplômées. « Le cadre-chômeur-quadragénaire, c'est en quelque sorte le négatif du jeune-cadre-dynamique, c'est-à-dire du mythe pleinement constitué du cadre. C'est cette constitution du mythe qui explique l'écho trouvé par le chômage des cadres à partir du milieu des années 60. » (Garrigou, 1979, p.133)

En 1967, G. Belorgey, le directeur du cabinet de J. Chirac, alors Secrétaire d'Etat à l'emploi, présentait dans son discours sur la politique de l'emploi les deux grands problèmes restés en suspend : le chômage des jeunes (90 000 à 100 000) et le chômage des cadres (8 000 à 10 000, ayant doublé depuis 1963). « Le problème est grave sur le plan psychologique, car il est véritablement inconcevable qu'une société qui a consommé des intelligences et des énergies les rejette au bout d'un certain temps et que des gens qui ont 45 ans se trouvent en chômage long, car le cadre est généralement un chômeur âgé et un chômeur long. » (*Personnel. Revue de l'ANDCP*, n°106, mai 1967, p.47) A. Lecompte, vice-président de la CGC et président de l'APEC attribuait ce chômage des cadres âgés à des facteurs économiques, techniques et psychologiques. Le facteur économique : « L'accélération de la mise en place de la Communauté européenne s'accompagne des exigences discrètes, mais pressantes du Kennedy Round. Les entreprises Françaises prennent conscience d'un certain retard d'organisation et d'un défaut de taille qui pourraient leur être préjudiciables. En même temps, le V^e plan et les discours officiels vantent les mérites des fusions et concentrations qui apparaissent alors comme la panacée. La mode rend le mouvement plus rapide et on assiste jour après jour à des réorganisations brutales, à des fusions, qui la veille encore semblaient impossibles à concevoir, le tout aboutissant à des licenciements qui frappent les cadres de tous niveaux, comme si les appointements des cadres ne pouvaient être considérés que sous l'angle frais généraux dont la compression est le premier remède qui s'impose ». Le facteur technique : « Le machinisme, l'automation, l'ordinateur suppriment aveuglement des milliers d'emplois chaque année. Ils en créent d'autres, moins nombreux, mais de qualification différente. Les nouvelles techniques exigent un personnel d'encadrement très qualifié, une organisation repensée faisant une large place au secteur tertiaire. » Le facteur psychologique :

« Le mythe de la jeunesse est bien celui qui entraîne une grande partie des licenciements en même temps qu'il ferme les portes des entreprises aux plus de 45 ans sans emploi (...) Il n'est pas envisagé pour ceux-là de formation complémentaire ou de reconversion, car leur esprit est réputé fermé ou incapable d'apprendre (...) [Les amateurs de statistiques] oublient que le sentiment d'insécurité qui gagne de plus en plus le cadre dès qu'il atteint 45 ans est partagé par la grande majorité des cadres dès qu'ils arrivent à cet âge. Ce sentiment, cette psychose même sont préjudiciables à l'esprit d'initiative et d'efficacité de ceux pour qui la politique du parapluie ou du citron pressé sont un épouvantail qui les paralyse et les empêche d'être eux-mêmes. » (extraits de *Personnel*, n°106, mai 1967, p.20-22).

On pourrait sans conteste reprendre cette analyse aujourd'hui, pour un taux de chômage par contre beaucoup plus élevé. Le chômage des cadres de plus de 45 ans est lié à des facteurs économiques [notamment les salaires élevés des cadres expérimentés, qui ont fortement augmenté dans les années 80], à des facteurs technologiques (l'informatisation et l'accélération des évolutions technologiques, sans une formation continue adaptée luttant contre l'obsolescence des compétences) et enfin au « mythe de la jeunesse » (valorisant le dynamisme, la malléabilité et la corvéabilité des jeunes cadres, dévalorisant l'expérience et la mémoire de l'entreprise, ce qui n'est pas sans poser parfois de problème aux entreprises privées de références au passé). D. Schnapper analysait déjà ce phénomène en 1981 : « On peut noter que l'idéologie de la jeunesse et de la disponibilité, conforme à l'intérêt des chefs d'entreprise, qui jugent préférables d'engager des cadres jeunes, moins coûteux, et selon eux, plus malléables, aboutit à ce que soient finalement traités de la même manière les ouvriers, dont le cycle économique-social normal (au sens statistique) est plus court et les cadres supérieurs, dont le vieillissement social est normalement plus tardif, quand leur carrière n'est pas interrompue par le chômage » (Schnapper, 1994, p.81). Cependant, alors que les cadres de plus de 45 ans au chômage dans les Trente Glorieuses étaient en majorité autodidactes, de façon structurelle, le nombre de diplômés du supérieur dans les cadres âgés augmente. Comment expliquer alors cette similitude d'analyse entre 1967 et 1995, alors que les profils des cadres âgés ont fortement évolué ?

On peut repenser à l'analyse de L. Boltanski (1982), qui déstabilise quelque peu le « mythe de la carrière à vie » pour l'ensemble du groupe des cadres et révèle les difficultés de réintégrer les marchés internes pour les cadres promus. « Les "accidents de parcours" des cadres autodidactes et "le chômage des cadres de plus de 40 ans" ne constituent pas ou pas seulement des phénomènes conjoncturels liés aux transformations de l'appareil économique et/ou à la croissance du nombre de diplômés, conformément à l'opinion communément admise à la fin des années 60 et au début des années 70, ni même aujourd'hui à la crise économique. Ils sont le produit des mécanismes structurels par lequel s'opère la reproduction du champ des entreprises. » (Boltanski, 1982, p.424) C'est l'ensemble des mécanismes objectifs régissant la carrière des cadres mis en place dans les années 60, « qui contribuent à la fois à favoriser la promotion des autodidactes au titre de cadre (surtout autour de la trentaine) et leur marginalisation, voire leur exclusion quelques années plus tard. Sorte de turn-over qui a notamment pour effet d'accroître la concurrence entre les agents, donc leur combativité, en faisant s'affronter "les vieux ringards sur la touche" et "les jeunes loups" nouvellement promus qui peuvent au demeurant, n'être séparés que par un écart d'âge relativement faible". » (Boltanski, 1982, p.425).

L'employabilité plus faible des cadres de plus de 45-50 ans est structurelle, mais est moins facilement détectable en période de croissance, de même que la discrimination des jeunes diplômés suivant leur proximité sociale avec les recruteurs (Lazuech, 2000). Dans les années 80, elle a été camouflée par une politique de départs en préretraite ou de « placards dorés » (toujours présents dans les grandes entreprises publiques, comme à EDF, Nowick,

1998), alors que les entreprises n'embauchent pas non plus après 40 ans, la quarantaine signifiant la fin de la carrière professionnelle. « L'enquête nationale de la FASFID montre que les ingénieurs de 55 ans sont soumis dans des proportions non négligeables au chômage, à des départs en retraite anticipée ou tout simplement à des mises à l'écart au sein des entreprises » (Duprez, Grelon, Marry, 1991, p.55). Comme le dit X. Gaullier (1999), « la politique de la vieillesse est une politique de l'emploi », qui explique que la France ait le plus faible taux d'activité des 55-65 ans de tous les pays de l'OCDE. Selon une étude de l'APEC (« Effets sur l'emploi de la préretraite »), de 1975 à 1989 1,6 million de cadres de plus de 50 ans ont cessé leur activité par l'intermédiaire des préretraites. A la fin des années 80, la pyramide des âges de l'encadrement montrait un vieillissement des organisations et un plafonnement des promotions des jeunes diplômés entrés récemment (Dany, Livian, 1991). « La population des cadres était centrée autour des quadragénaires en 1970, puis des triagénaires en 1977, suite aux recrutements fabuleux de la décennie dorée, des quadragénaires en 1955, et des quinquagénaires en 2005 ».(Chauvel, 1998, p.61). Les restructurations ont donc permis aux firmes de se séparer d'une classe d'âge de cadres vieillissants et donc d'ouvrir de nouveau des possibilités de promotion interne (Goux, Maurin, 1993). Cette segmentation explique d'ailleurs pourquoi la reprise de l'emploi profite avant tout aux jeunes diplômés, tandis que le taux de chômage des cadres âgés demeure élevé. Le chômage des cadres diminue régulièrement depuis 1995 (moins 11% en 1999), mais les cadres quinquagénaires sont les « laissés-pour-compte » de la reprise de l'emploi. « Nous sommes dans un marché à deux vitesses : d'un côté les diplômés, de leurs débuts jusqu'à 40 ans, connaissent désormais une situation de plein-emploi, donc de pénurie. De l'autre, celui des plus de 45 ans, souvent durablement exclus du marché et qui arriveront difficilement à bénéficier de cette conjoncture porteuse » (F. Humblot, président du Syndicat du conseil en recrutement, Syntec, in « L'euphorie raisonnable », *L'Express*, 3/02/2000).

Peut-on en déduire une « précarisation » ou une « mutation » des cadres ?

A partir de l'augmentation du chômage des cadres, de nombreux commentateurs ont décelé une modification structurelle des rapports cadres / entreprises. A. Lebaube (1998) parle de « banalisation » du statut cadre et de « désenchantement des cadres ». A. Pichon (1999) diagnostique une « précarisation » des cadres, soumis à la flexibilité de l'emploi comme les autres catégories de salariés (terme déjà utilisé en 1990 par J. Lojkine). Pour A. Régnault (1998), on assiste à « divorce cadre / entreprise ». Enfin pour M. Spielman (1997), le chômage des cadres est un des signes d'éclatement de la catégorie, notamment entre les cadres dirigeants et les cadres à haut potentiel et le reste de l'encadrement. « Le cadre des années 90 n'a plus le choix entre une carrière régulièrement menée dans la même entreprise ou réalisée en sautant des étapes d'une firme à l'autre. C'est plutôt l'entreprise qui peut en décider au moment qu'elle juge opportun. Ceci explique que ce qui est nommé mobilité ou flexibilité par les entreprises peut être entendu comme précarité par les cadres. » (Spielman, 1997)

On peut reprocher à ces auteurs d'avoir extrapolé hâtivement de l'apparition du chômage dans la trajectoire professionnelle de certains cadres une modification des relations entre cadres et entreprises. Les outils privilégiés sont des enquêtes d'opinion auprès des cadres, qui montrent que ces incertitudes collectives se diffusent rapidement dans le groupe, en lien avec la conjoncture. Les ingénieurs diplômés étaient 4% en 1991 à être préoccupés par l'insécurité de l'emploi, contre 20 % en 1994 et 12 % en 1991 à être inquiets pour leurs perspectives de carrière contre 29 % en 1994 (Source : FASFID-CNISF). Mais ces incertitudes semblent diminuer depuis 1996. Selon l'enquête « Cadroscope » réalisée par l'APEC, la préoccupation « risque de chômage » est citée par 50 % des cadres en 1992, contre 36 % en 1997 et 23 % en 1999. « Certains secteurs sont plus sensibles que d'autres au risque

du chômage. C'est le cas des Industries diverses et de l'Industrie chimique. Cette inquiétude augmente avec l'âge des cadres, leur ancienneté dans l'entreprise, et dans le poste ou lorsque le niveau de formation est faible » (APEC, *Cadroscope 2000*, Enquête Climat). La part de cadres qui pensent que leur emploi est menacé diminue elle aussi de 26% en 1992 à 18% en 1997 et 15 % en 1999. Les enquêtes du CREDOC montrent aussi une reprise de confiance des cadres dans la croissance actuelle : « L'hypothèse d'une diminution du chômage est particulièrement répandue chez les hommes (28%), les cadres supérieurs (32%), les Franciliens (32%), les personnes ayant fait des études supérieures et enfin les hauts et très hauts revenus (34%). » (Soetard, Villalard, 2000).

Notre enquête auprès de cadres au chômage permet de comprendre comment se diffuse ce sentiment de vulnérabilité des cadres. En général, un licenciement individuel d'un cadre est présenté comme la résultante d'un manque de compétences de l'intéressé, afin que l'entreprise se débarrasse d'un de ses salariés qualifiés sans ébranler la confiance de l'ensemble de ses cadres. Le départ des cadres âgés est souvent justifié en raison de l'obsolescence des qualifications. Avec la rhétorique des compétences, un cadre en activité se sent protégé par son intense investissement au travail, attesté par ses résultats. « Curieusement, dans un contexte de crise, rares sont les cadres interrogés [en activité] qui craignent le chômage, y compris parmi les plus de 40 ans pourtant les plus vulnérables. Ces derniers ont conscience que le chômage peut les affecter un jour, mais considèrent qu'ils « ont de la ressource » (au sens propre et financier) et qu'ils pourront rebondir. » (Fornes, 1997, p.56). Pour que le lien entre compétences et protection soit rompu, et donc aussi cette relation de confiance, il est nécessaire que soit dans son entreprise, soit dans son entourage, des cadres proches considérés comme compétents soient licenciés. Les restructurations sont donc en général propices à cette diffusion de cette angoisse, qui est parfois renforcée par l'utilisation de la menace au chômage comme outil de management, même si les individus préfèrent parfois se raccrocher au discours de la compétence plus sécurisant. « L'obscurité entretenue sur la signification du tri opéré dans le personnel alimente l'identification de ceux qui restent à ceux qui sont partis. » (Clot, 1994, p.83) De même, les jeunes cadres ont l'impression que les licenciements de cadres âgés sont justifiés, alors que les cadres de la quarantaine commencent à comprendre que la compétence joue peu par rapport à la variable « âge » et « salaire », quand progressivement dans leur entourage professionnel ou familial, des cadres de leur génération subissent progressivement le même sort. Ce mode de diffusion du sentiment de vulnérabilité par la proximité empêche de saisir les variables structurelles en jeu. Il explique pourquoi en 1999 des cadres qui n'ont eu aucun cadre au chômage dans leur entourage peuvent tomber des nues quand ils sont licenciés, croyant que cela n'arrivait qu'aux autres. Cela démontre aussi pourquoi pendant la période de restructurations des années 90-95, l'évaluation subjective de la vulnérabilité était beaucoup plus élevée que le risque objectif, et qu'elle a diminué progressivement depuis. Tous les discours actuels sur la nouvelle économie ont d'ailleurs peut-être fait diminuer la probabilité subjective, au delà de la probabilité objective de perte d'emploi.

Paradoxalement, le passage par le chômage renforce chez les cadres l'attachement à la distinction cadres / non cadres. Les cadres sont en effet pris en charge par des intermédiaires de l'emploi spécifiques, l'APEC, l'ANPE Cadres, et parfois par des cabinets de conseil (procédure longue d'outplacement ou plus courte de bilan de compétences), des caisses de retraite cadres ou des associations d'anciens élèves d'écoles (rarement d'universités). Ces intermédiaires sont souvent partenaires, mais parfois concurrents sur le marché du conseil aux cadres au chômage (Pochic, Chatenay, 2000). Cette séparation entre chômeurs cadres et autres chômeurs respecte la « hiérarchie de l'honneur » et n'est remise en question par aucun membre de la catégorie. Le vécu du chômage est en général très douloureux, à la fois parce

qu'il est lié à la place antérieure du travail dans le mode de vie (Schnapper, 1981 ; Galland, 2000), et parce qu'il peut déstabiliser un équilibre familial quand le cadre est le principal apporteur de ressource (qu'il soit un homme cadre père de famille avec une femme inactive, ou plus rarement une femme cadre dans une famille mono-parentale). Mais aussi parce qu'il est interprété comme un « accident de carrière » qui reflète un manque d'anticipation par le cadre, et donc une responsabilité individuelle.

Ces intermédiaires aident au placement des cadres au chômage, mais surtout réalisent de « l'aide à la recherche d'emploi » (Divay, 1998). Or cette aide à la recherche d'emploi est une socialisation au « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999), avec la valorisation du projet, du réseau comme moyen de retrouver un emploi, et la réflexion non plus en terme d'expérience professionnelle, mais de compétences. Les jeunes diplômés d'écoles d'ingénieur et de gestion, puis d'universités, ont été dans les années 90 formés à cette rhétorique de l'employabilité à travers des formations d'aide à la recherche d'emploi et à la simulation de la recherche d'emploi à travers le stage. Pour les cadres expérimentés, cette rhétorique de l'employabilité est parfois nouvelle, mais de façon assez surprenante, les cadres au chômage y adhèrent fortement. D'une part, parce qu'elle semble être une méthodologie pour retrouver un emploi et qu'elle rend l'individu responsable de son retour à l'emploi, en accord avec leurs valeurs méritocratiques (et à l'inverse le rend aussi responsable de son échec, Boisard, Vennat, 1996). D'autre part, parce qu'en mettant l'accent sur la personnalité et la combativité du chercheur d'emploi, elle dissimule en partie ses handicaps objectifs (âge, diplôme, secteur).

Cette rhétorique du « projet de vie », du « transfert de compétences » a pour fonction manifeste de redynamiser les cadres en recherche d'emploi. Mais elle a aussi pour fonction latente de permettre aux chômeurs de longue durée de continuer à faire des projets et parfois de contribuer à l'acceptation de la perte du statut cadre. En effet, pour un nombre non négligeable de cadres, le passage par le chômage signifie la sortie de la catégorie « cadres », souvent définitive, par le déclassement salarié, la sortie par le bas du chômage ; par le passage dans la catégorie « créateur / repreneur d'entreprise » ; ou par la sortie vers l'inactivité (dispense de recherche d'emploi et retraite pour les plus âgés). Un échantillon longitudinal de cadres au chômage dans les années 90 montre ainsi que moins de la moitié se reclassent sur un emploi de « cadres », plus d'un tiers sont déclassés et environ 20% sortent du chômage par le statut d'indépendant (Pochic, 2000). Ces résultats peuvent paraître surprenants. Or l'enquête « Suivi des chômeurs » de 1986-88 montrait déjà que 18 mois après avoir été inscrits à l'ANPE, seulement la moitié des cadres trouvaient un emploi de niveau équivalent, plus d'un quart occupaient des professions intermédiaires et 20 % devenaient employés ou ouvriers (Voisin, 1989). Les cadres passés par le chômage et ayant accepté un emploi non cadre considèrent souvent cet emploi comme « un emploi d'attente », espérant retrouver le « rang » qu'ils considèrent comme légitime, soit par une mobilité interne (notamment les cadres autodidactes, qui l'ont déjà réalisé antérieurement), soit par une mobilité externe (notamment les cadres diplômés). Ce déclassement est plus fort pour les cadres non-diplômés, mais aussi pour les professions commerciales et administratives, où la frontière cadre/non cadre est plus poreuse.

S'il est difficile d'accepter un déclassement contraint, alors que l'on a eu les preuves que l'on était compétent pour assumer son statut, il semble plus facile d'accepter un déclassement choisi, dans un autre domaine professionnel, en lien avec ses centres d'intérêt. Une fois construit, ce projet de reconversion se heurte souvent au problème d'absence d'expérience professionnelle dans le domaine, et donc de crédibilité. Peuvent se poser des problèmes de solvabilité ou de débouchés de ce projet individuel idéal (par exemple dans les secteurs de la formation, du culturel ou de l'associatif). Parfois, il doit même passer par une

acquisition de compétences, par un détour par une formation, diplômante ou non. Mais que d'énergie parfois dépensée comparativement à la probabilité de réussite du projet (comme des reconversions avec formation à partir de 50 ans) ! Seulement, l'honneur est sauf ... De même, alors que le statut de demandeur d'emploi est dévalorisé dans la catégorie cadres, le statut de créateur d'entreprise est respecté, renvoyant à l'image positive et dynamique de l'entrepreneur, en accord avec les valeurs libérales dominantes dans le groupe (contrairement au reproche d'assistantat lié au statut de chômeur). Presque tous les cadres au chômage envisagent cette possibilité, mais diverses raisons sont avancées pour justifier la préférence pour le salariat (personnalité non adaptée, risque financier, refus du conjoint, exemples d'échecs de proches). Le projet de création / reprise est souvent un projet de secours, pour éviter le déclassement, qui devient progressivement l'unique solution avec la durée du chômage. Mais ces projets sont aussi motivés par l'idée d'avoir son autonomie et de maîtriser sa carrière et son avenir, de lutter contre la précarisation du salariat. Sur tous ces porteurs de projets, finalement peu deviendront véritables créateurs, pour des raisons de rentabilité du projet, d'enveloppe financière (fonds propres ou soutien des banques insuffisants) ou de manque de compétences.

Cette socialisation au « nouvel esprit du capitalisme » modifie par contre complètement la représentation de la carrière d'un cadre, notamment la frontière entre salariat et indépendance, puisque le « cadre salarié à temps plein avec un emploi stable dans une grande entreprise » est remplacé par le « contributeur intermittent dont l'activité peut être rémunérée de différentes façons » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 237). Le symbole même de cette évolution de la norme d'emploi est le thème du « temps partagé multi-entreprises », où l'on conseille aux cadres de proposer aux entreprises des missions en temps partiel afin de composer une activité à un temps plein. Ce discours tend donc à présenter la « précarité » comme de la « flexibilité ». Des stages de « projet de vie » dans les associations de développement du temps partagé essaient de convaincre les cadres que la norme CDI - temps plein est dépassée, inadaptée à l'évolution du monde économique. Présenter le CDD comme une « mission » permettant aux cadres d'être les innovateurs sociaux au sein de l'entreprise est donc le moyen de leur faire accepter la perte de leur stabilité ... Même si dans les faits, le CDD et temps partagé pour les cadres sont très peu développés. Les chômeurs et les jeunes diplômés sont donc les vecteurs d'un changement de représentation de la catégorie « cadres », puisque l'aide à la recherche d'emploi leur a progressivement inculqué ce « nouvel esprit du capitalisme ». Les chômeurs sont donc aussi les vecteurs d'un changement des normes d'emploi, au même titre que les jeunes débutants (Fondeur, Lefresne, 1999).

Conclusion

L'écho qu'a connu le chômage des cadres dans les années 1990 renvoie à deux grands processus. Le premier est l'ébranlement d'un ensemble de représentations sociales légitimant le chômage par le défaut de qualification, de diplôme et l'associant à la pauvreté. Déstabilisation aussi de la représentation de la société salariale, dans lequel le statut de cadre demeurait l'horizon promotionnel du salariat. Le second est la réactivation à une échelle nouvelle des difficultés des cadres au cours de la seconde partie de leur carrière. Si le chômage des années 1990 devait laisser des traces durables dans la relation d'emploi des cadres, ce n'est pas parce qu'il aurait provoqué une précarisation et/ou une banalisation du groupe social, mais parce qu'il a participé de l'accentuation de ses différenciations internes (notamment selon l'âge et le diplôme) et de l'inculcation de nouvelles normes d'emploi. Mais dans quelle mesure les intéressés ont-ils renoncé à l'ancienne norme, du CDI à temps plein assurant une carrière ascendante dans la grande entreprise ?

D'autre part, avec le vieillissement de la catégorie cadres, et l'augmentation du niveau de diplôme des jeunes générations, on peut présager que la moindre employabilité des cadres

promus de plus de 50 ans ne va pas diminuer. « Telle est bien la question que pose le sort des travailleurs vieillissants rejetés de l'emploi : sont-ils les éclaireurs d'une masse émergente qui dans dix ans, lorsque sera au tour des cohortes des années 50 d'aborder cet âge, représentera un poids autrement plus lourd ? » (Chauvel, 1999, p.74)

Bibliographie

- ALAMIGON P. (1945), *Les cadres dans l'industrie Fr*, PUF
- ANDRE-ROUX V., LE MINEZ S. (1997), « Dix ans d'évolution du chômage des cadres : 1986-1996 », *Premières synthèses DARES*, n°29.2, juillet
- BAUDELLOT C., ESTABLET R. (2000), *Avoir trente ans en 1968 et 1998*, Seuil, 2000
- BAUER M., COHEN E. (1982), « Les limites du pouvoir des cadres : l'organisation du travail comme moyen de qualification », *Sociologie du travail*, n°4, p. 451-471
- BENIGUI G., MONJARDET D. (1970), *Etre cadre en France*, Dunod
- BOISARD P., VENNAT M. (1996), « Le cadre en personne sur le marché du travail », in Eymard-Duvernay F., Marchal E., *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, p. 196-223
- BOLTANSKI L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Minuit
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard
- CASTEL R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale*, Fayard
- CHAUVEL L. (1998), *Le destin des générations. Structure sociale et cohortes en France au XXe siècle*, PUF Le Lien social
- CLOT Y. (1994), « Licenciements et travail psychique : l'exclusion à l'intérieur », *Chimères*, printemps, pp. 71-90
- DANY F., LIVIAN Y-F. (1991), « Quelles carrières pour les cadres diplômés à l'horizon 2010 ? », *Futuribles*, juin, p. 3-16
- DEJOURS C. (1997), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil
- DIVAY S. (1998), *L'aide à la recherche d'emploi*, L'Harmattan
- DOUBLET J., PASSELECQ (1973), *Les cadres, Que sais-je ?*, PUF
- DUPREZ J-M., GRELON A., MARRY C. (1991), « Les ingénieurs des années 1990 : mutations professionnelles et identité sociale », *Sociétés contemporaines*, n°6, p.41-64
- FITOUSSI J-P., ROSANVALLON P. (1996), *Le nouvel âge des inégalités*, Le Seuil
- FONDEUR Y. ET MINNI C. (1999), « Emploi des jeunes et conjoncture », *Premières synthèses DARES-IRES*, n°51-1, décembre
- FONDEUR Y., LEFRESNE F. (1999), « Présentation : les jeunes sur le marché du travail, une comparaison européenne », *Revue de l'IRES*, n°31, p.5-22
- FORNES M. (1997), *Trajectoires comparées de cadres et d'ingénieurs*, Convention CGT-FO / IRES, février
- FREYSSINET J. (1991), « Trois années de croissance forte de l'emploi en France 1998 / 1990 », *Revue de l'IRES*, n°7, p.29-58
- GALLAND O. (2000), *Les chômeurs et le chômage. Une enquête exploratoire*, L'Observatoire de l'ANPE, juillet
- GARRIGOU A. (1979), *Une mythologie contemporaine : les cadres*, Thèse de Sciences Politiques, Bordeaux I
- GAULLIER X. (1999), *Les temps de la vie. Emploi et retraite*, Editions Esprit
- GOUX D., MAURIN E. (1993), « Emploi et chômage des cadres : 1990-1992 », *INSEE Premières informations*, n°262
- GRAFFIN L. (1999), *Faut-il encore un diplôme ?*, Mille et une nuit / La 5^e / Ministère de l'emploi et de la solidarité
- D'IRIBARNE P. (1989), *La logique de l'honneur*, PUF Economie en liberté

- LAZUECH G. (2000), « Recruter, être recruté. L'insertion professionnelle des cadres et des ingénieurs français dans les années 90 », *Formation-Emploi*, n°1, p.5-19
- LEBAUBE A. (1998), « Une catégorie en voie de banalisation ? », *Les cahiers de générations*, n°5, pp. 43-50
- LOJKINE J. (1990), « Vers une précarisation des cadres », in MICHON F., SEGRESTIN D., *L'emploi, l'entreprise et la société*, Economica, p.
- MARCHAND O., THELOT C. (1997), *Le travail en France (1800-2000)*, Nathan
- MARTINELLI D., VERGNIES J-F. (1999), « Diplômés de l'enseignement supérieur. La reprise de l'emploi ne profite pas à toutes les filières », *CEREQ Bref*, n°156, septembre
- NOWICK L. (1998), *Le devenir des salariés de plus de 45 ans : stratégies d'entreprise et trajectoires de salariés âgés : le cas d'EDF-GDF*, Thèse de Sociologie, Lille
- PAUGAM S. (2000), *Le salarié de la précarité. Les nouvelles formes d'intégration professionnelles*, PUF
- PICHON A. (1999), « La précarisation du travail des cadres, techniciens et ingénieurs. De l'homogénéisation à la différenciation sociale », *Travail et emploi*, n°80, pp.59-74
- PINTO L. (1995), « Carrières brisées », in Bourdieu P. (sd), *La misère du monde*, Minuit
- POCHIC S., CHATENAY A. (1999), « La recherche d'emploi des cadres. Des intermédiaires de l'emploi en concurrence ? », in Gazier B., Outin J-L., Audier F., *L'économie sociale. Formes d'organisation et institutions*, tome I, L'Harmattan, p. 433-445
- POCHIC S. (2000), *L'honneur des cadres à l'épreuve du chômage*, Convention IRES / CFE-CGC, novembre
- REGNAULT A. (1998), *Les relations cadres / entreprises. Après un long mariage heureux, éviter le divorce*, L'Harmattan
- SCHNAPPER D. (1981), *L'épreuve du chômage*, Folio Actuel (2^e édition 1994)
- SOETARD J., VILLALARD J. (2000), « Les attitudes des Français à l'égard du chômage, de son indemnisation et des politiques de l'emploi », *Premières informations DARES*, n°17.2
- SPIELMAN M. (1997), *Quel avenir pour les cadres ?*, L'Harmattan
- VOISIN M-J. (1989), « Les difficultés d'insertion des chômeurs », *Economie et statistiques*, n°220, p.23-31