



**HAL**  
open science

## Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal

Olivier Cousin, Frederik Mispelblom Beyer

► **To cite this version:**

Olivier Cousin, Frederik Mispelblom Beyer. Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal. Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, Sophie Pochic (dir.). Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?, Armand Colin, pp.46-55, 2011, Recherches, 978-2-200-25590-9. hal-02092063

**HAL Id: hal-02092063**

**<https://hal.science/hal-02092063>**

Submitted on 7 Apr 2019

**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.

Olivier Cousin  
Frederik Mispelblom Beyer

P. Bouffartigue, C. Gadéa, S. Pochic, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement?*,  
Paris, Armand Colin, 2011, p. 46-55.

### **Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal**

Les cadres, dans l'imaginaire collectif et dans leurs manières d'être, incarnent une certaine forme de modernité qu'illustre à merveille Monsieur et Madame Arpel, heureux propriétaires d'une maison au confort moderne dans *Mon Oncle* de Jacques Tati. Cette modernité se manifeste aussi bien dans leur mode de vie et de consommation que dans leur rapport au travail. Les cadres, sans en être nécessairement les initiateurs, ont été les acteurs et les artisans du taylorisme et de ses transformations. De la même manière, ils ont activement accompagné ce qu'il est convenu d'appeler le post taylorisme et la nouvelle révolution managériale. Attirés et fascinés par « l'Amérique » dans les années 50', comme le rapporte L. Boltanski [Boltanski, 1982], ils seront les vecteurs de l'importation des nouveaux modes d'organisation du travail et cela jusqu'à aujourd'hui, au point de reprendre à leur compte la distinction entre *manager* et *expert*, gommant ainsi un des éléments de leur unité, si fragile et fictive par ailleurs.

L'adhésion à la modernité ne semble pas s'éroder, comme le montrent quelques indicateurs. Les cadres plébiscitent le mérite, au détriment d'un principe égalitaire, comme principe de justice pour rendre compte de leur travail [Dubet, 2005 ; 2006], les conduisant à opter majoritairement pour une rémunération individualisée, sur la base de leur engagement et de leur performance [Karvar, Rouban, 2004]. Par ailleurs, dans les grandes enquêtes sur les conditions de vie des ménages, les cadres, hommes et femmes, se déclarent globalement satisfaits de leur travail et dans des proportions toujours plus importantes que les autres catégories sociales en particulier les ouvriers [Baudelot et al, 1999]. On pourrait encore ajouter qu'ils se sont reconnus dans les slogans de la dernière élection présidentielle de 2007 vantant la réussite, la responsabilité individuelle, la saine compétition et la valeur travail, même si cela était moins vrai pour les cadres de la fonction publique. Certes, ces inclinaisons, présentées aussi succinctement, ne permettent pas d'en déduire un rapport au travail particulier. Néanmoins, elles soulignent deux aspects. Tout d'abord, et malgré les nombreux changements concernant les contextes et les conditions de travail, il existe une relative

continuité dans le regard qu'ils portent sur le travail, et celui-ci est globalement positif. Ensuite, cette adhésion aux grands principes contraste très fortement avec les nombreux récits et témoignages à propos de leur travail et de leur environnement. Le regard des cadres sur leur travail relève d'un véritable paradoxe : ils y adhèrent et se déclarent satisfaits et pourtant ils ne cessent de pointer ses dégradations et sa « perte de sens ».

## **1. Les mutations du travail**

Pour saisir les évolutions du rapport au travail des cadres, il faut brosser à grands traits les changements introduits par le néo-management. Le nouveau capitalisme se veut en rupture avec l'ancien modèle, perçu dorénavant comme rigide et obsolète. Il vante et valorise l'autonomie, l'initiative, la liberté et l'expression de la singularité. A la planification et aux relations pyramidales, il privilégie un mode d'organisation plus souple et éphémère articulé sur le travail en réseaux et les projets [Boltanski, Chiapello, 1999]. Les interactions, et plus généralement la communication entre les membres des réseaux, deviennent les pivots de l'efficacité, permettant une réactivité maximale et une mobilisation des compétences. « L'organisation distribuée », basée sur la souplesse et l'adaptation se substitue à « l'organisation planifiée », caractérisée par un pilotage par l'amont, dont les bureaux des méthodes furent le symbole [Dodier, 1995]. Le post-taylorisme s'appuie sur cette nouvelle donne parce que la logique même de son organisation est chamboulée. Les salariés doivent moins appliquer des schémas et se conformer à des modèles prescrits qu'ils ne doivent faire face aux aléas. L'enjeu est d'assurer la continuité du flux, de garantir la fluidité de la production des biens et des services dans une économie de la continuité. Adossée à un impératif de qualité totale et de réduction à la quantité minimale des stocks, la chaîne ne doit pas et ne peut pas s'arrêter. Les salariés, à tous les bouts de la chaîne, doivent donc assurer la continuité du flux et pour cela maintenir un haut niveau de coopération entre les différents paliers. Dans cette optique, c'est moins une planification du travail qui organise l'activité et rythme ses cadences que le flux lui-même basé sur un pilotage par l'aval [Durand, 2004]. Cette logique en introduit d'autres, dont le management par les objectifs et l'omniprésence de la performance et de l'évaluation [Aubert, de Gaulejac, 1991 ; Ehrenberg, 1991; Dejours 2006]. Le management par les objectifs ne prescrit pas formellement le travail. En revanche, il fixe précisément aux salariés, et en particulier aux cadres, ce que l'entreprise attend d'eux en termes de résultats, entraînant ainsi des effets d'auto-imposition et d'auto-contrôle des contraintes et des cadences. Il sert de baromètre pour juger et évaluer le travail accompli à partir d'une norme implicite exigeant l'excellence et le dépassement de soi, comme le raconte un jeune ingénieur à propos d'un entretien avec son supérieur : « Monsieur, je ne vous paie pas pour travailler, mais je vous paie pour réussir » [Roussel, 2007, p. 128].

L'ensemble de ces changements bouleverse notablement le lien entretenu par les cadres à l'égard de leur travail. Trois aspects peuvent être mis en avant. Incontestablement, le nouveau modèle productif, en érigeant comme principe l'exigence de résultats, exerce une

pression de tous les instants sur les épaules des cadres qui, étant sommés de se dépasser, ne sont jamais assurés d'être à la hauteur. Le stress, la peur et la crainte du chômage planent, conduisant parfois, dans les cas les plus extrêmes, au suicide. Par ailleurs, ce sont aussi les repères du travail qui changent lorsqu'aux restructurations incessantes des firmes, aux mouvements de fusion et d'acquisition, s'ajoutent la nécessité de travailler en réseau et de s'inscrire dans des projets aux durées de vies incertaines. L'éphémère règne avec le culte de la mobilité. Rester à sa place, exercer le même type d'activité, travailler dans le même service ou le même secteur, voire la même entreprise, devient une aberration, condamne, exclue et disqualifie les individus. Celui qui ne bouge pas, écrit R. Sennett [2000], est un mort-vivant. Enfin, l'instabilité institutionnelle et organisationnelle des entreprises, la pression des résultats et l'emprise croissante des clients dans la régulation des activités, conduisent à une coupure entre les cadres et leurs directions. La politique des entreprises, leurs stratégies et finalités, semblent de moins en moins lisibles et compréhensibles et cela d'autant plus que la figure du patron se dilue dans une multitude d'acteurs allant du marché aux actionnaires en passant par les banques et les clients. Qui dirige, qui décide ? Dans un grand nombre de situations il paraît très difficile de répondre à cette question.

C'est donc à un « brouillage » généralisé des repères, des horizons et des buts que les cadres se confrontent [Veltz, 2000]. Brouillage qui crée une distance avec le travail, pouvant conduire au détachement ou à la contestation, et qui perturbe les identités et les images de soi. Il participe de la défiance manifestée par les cadres à l'égard de leur entreprise et contribue à changer leur image et la représentation qu'ils se faisaient d'eux mêmes. De porteurs de la modernité, ils semblent être devenus ses victimes, comme en témoignent les nombreux récits écrits par les cadres ces dernières années ainsi que le renouveau des travaux portant sur cette catégorie [Bouffartigue, 2001] <sup>1</sup>.

Si la perte de repères et la rupture d'un contrat de confiance dominant, il n'est toutefois pas toujours certain qu'il y ait une rupture complète avec le passé. Bien des éléments propres au post taylorisme étaient déjà présents ou en germe avec le fordisme. Des auteurs comme Veblen, Galbraith ou Mills, opposaient déjà nettement le monde des gestionnaires et de la finance, au monde des ingénieurs qui ne faisaient qu'exécuter les plans des premiers et dont les stratégies leur échappaient. Les cadres ont toujours incarné une rationalité et une modernité qu'ils ne maîtrisaient que fort peu [Galbraith, 1968 ; Mills, 1966 ; Veblen, 1971 ; Bauer et Cohen, 1981]. Il est probablement plus juste de parler de durcissement et de systématisation des rapports de contrainte et de contrôle entre employeurs et cadres plutôt que de rupture, ce qui n'enlève rien au fait que les cadres éprouvent de la défiance et de l'incompréhension quant au nouveau modèle managérial.

### *Du contexte au travail*

---

<sup>1</sup>. Le thème de la rupture et de la banalisation a été au centre des nombreuses recherches présentées et discutées lors des journées du GDR Cadres, voir à ce propos ses différents cahiers : <http://gdr-cadres.cnrs.fr>.

L'ambivalence reste donc de mise puisque les cadres continuent à se déclarer satisfaits et pourtant ils ne cessent de se plaindre ! Pour tenter de sortir de cette contradiction, il faut dissocier ce qui relève de l'organisation du travail et ce qui appartient à l'activité, c'est à dire au travail qu'ils accomplissent au quotidien. Cette distinction permet de réintroduire la dimension expressive du travail, qui est le jugement porté par les cadres non pas sur *le* travail mais sur *leur* travail, sur ce qu'ils font et ce qu'ils en retirent. Elle repose en grande partie sur la distinction que les salariés font entre l'idéal du travail, tel que l'organisation du travail le pense et le met en œuvre, et le travail vécu, qui appartient en propre au travailleur [Dujarier, 2006]. Or, non seulement il ne s'agit pas de la même réalité, mais surtout il est fréquent que le regard porté sur l'un et sur l'autre diverge. En effet, les salariés déclarent volontiers que le travail peut être difficile et contraignant, et intéressant et enrichissant. La dimension expressive renvoie ainsi à l'idée du travail bien fait, à l'accomplissement du geste, même dans le cas d'activités immatérielles et cognitives, et plus généralement à l'image du travail comme accomplissement de soi et à la satisfaction éprouvée d'avoir à le réaliser, alors même que les conditions dans lesquelles il se déroule sont, elles, défavorables. Il reste un moyen de réalisation de soi, participant à la construction du sujet qui s'affirme beaucoup plus souvent par son travail que dans son travail. Le premier révèle sa singularité, le second tend au contraire à la nier. Il est donc inévitablement ambivalent et procure aussi du plaisir, ce qui permet de saisir en partie le double discours des cadres à propos du travail [Cousin, 2008].

L'activité révèle aussi toute la complexité du travail qui déborde très largement des objectifs. Le travail, vu du côté de l'organisation, tend à se résumer à une fiche d'objectifs, à des indicateurs chiffrés que les cadres doivent atteindre et même dépasser. Vu du point de vue des acteurs, il est fait d'une multitude de tâches, d'actions, d'activités, dont certaines relèvent de l'implicite, appartiennent aux routines ordinaires et n'apparaissent jamais dans les objectifs, comme les multiples réunions auxquels les cadres participent et l'épluchage inévitable du courrier électronique. Ces activités ne sont pas toutes intéressantes, certaines sont même pénibles, mais du fait de leur diversité elles soulignent la multiplicité des regards possibles sur le travail et l'écart inévitable existant entre ce que les cadres doivent faire et ce qu'ils font réellement. Les témoignages des jeunes ingénieurs, rapportés par D. Vinck [1999], découvrant leurs activités, illustrent à quel point le travail repose à la fois sur une finalité précise et une plasticité très grande dans le déroulement quotidien nécessitant une grande part d'adaptation et de réactivité. « Il [le jeune ingénieur] croyait que le travail d'ingénieur était essentiellement technique, mais, bien vite, il découvre une réalité plus complexe. Il découvre aussi qu'il doit la décoder et en tenir compte s'il veut être efficace dans son travail et aboutir à des résultats techniquement satisfaisants. » Là où il se voyait avant tout comme un concepteur face à sa console d'ordinateur, il découvre un collectif à géométrie variable. Là où il pensait avoir affaire avec la mise en œuvre d'une méthodologie, il découvre la nécessité de négocier et de construire des compromis. Là où la démarche devait être linéaire, en partant d'un cahier

des charges, il découvre que les exigences du donneur d'ordre ne s'expriment qu'après les premières réalisations d'une solution.

### *Le travail contre l'organisation*

Le rapport au travail se construit à partir de cette distance entre les modes d'organisation du travail qui relèvent des formes de management des entreprises et le travail au quotidien. La défiance à cet égard s'adresse plus aux directions, à la politique et aux stratégies des entreprises qu'à l'entreprise en tant que telle. Les liens à l'égard de l'entreprise demeurent, même quand ses contours deviennent plus flous et instables, probablement parce qu'elle continue à incarner un produit ou un service auquel les acteurs s'identifient. Elle apparaît même parfois victime de la politique qui y est menée. Ce sont donc bien deux logiques et donc deux regards différents qu'il faut distinguer pour comprendre le rapport au travail. Si, bien entendu, le travail à accomplir peut ne pas avoir de sens, être pénible et inintéressant, voire avilissant pour les cadres comme pour l'ensemble des salariés, c'est néanmoins le plus souvent à partir du travail que les acteurs construisent leur critique. C'est au nom du travail, de ce qu'ils doivent faire et de la conception qu'ils en ont qu'ils se positionnent et élaborent une critique du travail. L'organisation apparaît de ce point de vue comme une entrave au travail et les cadres se heurtent plus souvent à leurs directions qu'à la concurrence.

L'analyse des rapports qu'entretiennent les femmes cadres avec le travail est à ce titre éclairante. En effet, au regard de leur condition de travail, elles subissent des discriminations directes et indirectes. En moyenne elles sont moins bien payées, à diplôme et fonction équivalents, elles ont des perspectives de carrière moindres, encadrant moins souvent des équipes et ainsi accèdent moins souvent à des postes de responsabilité, sans parler ici des postes de dirigeant(e)s. Enfin, elles sont victimes de préjugés quant à leur capacité et disponibilité pour travailler dans certains domaines ou exercer certaines activités<sup>2</sup>. Cependant, lorsqu'elles parlent de leur travail, au sens de l'activité, elles ne se démarquent guère de leurs homologues masculins. Le regard porté sur leur travail semble de ce point de vue neutre. Non seulement elles décrivent les mêmes types de situations, mais elles expriment le même type de rapport au travail. Comme les hommes, elles éprouvent ses difficultés, ses défis mais aussi de la satisfaction et parfois du plaisir à accomplir de multiples tâches. Et quand elles parlent de leur travail, elles dissocient ce qui relève de ce qu'elles font et ce qui relève des modes de gestion de leur carrière [Marry, 2004]. Ces deux aspects étant finalement à la fois liés, puisqu'ils s'alimentent, et indépendants, puisqu'ils ne renvoient pas aux mêmes réalités. Les épreuves qu'elles subissent quant à la manière dont elles sont traitées ne recouvrent que partiellement les épreuves qu'elles affrontent pour réaliser leur travail.

---

<sup>2</sup>. Il existe sur ces thèmes une abondante littérature, on citera sans prétendre à l'exhaustivité : Fortino, 2002 ; Laufer, 1982, 2004 ; Maruani, 1998 ; de Singly, 1987

La critique des modes d'organisation du travail se fait au nom du travail et des principes avancés par le néo management. C'est pourquoi, il est possible de continuer à penser que les cadres restent ancrés dans la figure de la modernité, au sens où ils y adhèrent, et adoptent en partie les nouveaux modèles managériaux. En revanche, ils constatent qu'entre le modèle et son application, les écarts sont parfois considérables. Ils ne refusent pas le management par les objectifs, l'organisation matricielle, le travail en mode projet ou encore l'individualisation des rémunérations. Ils croient au changement et à la prise de risque et adoptent assez souvent les nouveaux modèles qui leur sont présentés. Par contre, ils constatent qu'entre les discours et la réalité, qu'entre le modèle et sa mise en œuvre, un fossé existe et que les organisations contredisent souvent le modèle et ne permettent pas sa réalisation. Les hommes comme les femmes, les cadres intermédiaires comme les managers, vivent sur ce double registre où finalement l'infaisabilité des principes n'altère pas fondamentalement la croyance dans le modèle. Les cadres ne reprochent pas aux organisations d'introduire, par exemple, le mérite et l'individualisation, ils les critiquent en revanche parce qu'elles sont dans l'incapacité de les mettre en œuvre et parce que les modèles choisis ne rendent compte que d'une partie du travail. Dans la pratique, ils souhaitent aussi que l'on tienne compte de leur fidélité, de leur diplôme, du poids de leur poste, de leur direction d'appartenance, des critères de proximité et de sociabilité, de leur engagement, des accommodations et des arrangements qu'ils opèrent, de la part invisible mais nécessaire à l'accomplissement de leur travail... Ils souhaitent au fond un modèle idéal encore plus complexe que celui qui leur est proposé, construisant ainsi un modèle utopique où l'organisation du travail parviendrait à recouvrir « tout » le travail, permettant une sorte de réconciliation entre ces deux pôles constitutifs du rapport au travail. Ce qui nous amène à la difficile question du contenu réel de leur activité.

## **2. Cadres, managers et experts : quels contenus pour quelles activités ?**

Au-delà des prises de position des cadres à propos de leur travail, l'analyse du contenu réel de celui-ci soulève des difficultés considérables pour la sociologie des cadres, tant, à y regarder de près, il s'avère variable et peu visible, au point où d'aucuns le disent même « immatériel ». Une bonne partie de leur activité est en effet de l'ordre *discursif*, et l'analyse de ces pratiques discursives dérouté la sociologie classique du travail. Une partie des salariés « non-cadres » se demande d'ailleurs même si les cadres « travaillent vraiment », et hésite à donner le statut de « travail » à des activités comme les réunions, les entretiens, l'envoi de mail ou les communications téléphoniques, qui sont le lot commun des cadres. La nature du contenu de leur travail continue à poser problème, même aux cadres qui ont généralement beaucoup de mal à expliquer ce qu'ils font exactement (Mispelblom Beyer 2006).

La différence entre managers et experts, établie à partir des méthodes de management et des politiques de « GRH » et de rémunération, est à la fois réelle et floue, tout en débordant la catégorie cadres dans les entreprises. Si les « experts » sont généralement cadres, il n'en va

pas de même pour ceux qui managent. C'est le cas des chefs d'équipe, des agents de maîtrise et des contremaîtres traditionnels, que les DRH rangent désormais dans « l'encadrement de proximité » ou, en termes tout militaires, de « première ligne », qui encadrent au quotidien sans pour autant être cadres. Ce peut être aussi le cas de certains techniciens qui encadrent de manière ponctuelle les sous-traitants de certains chantiers et activités, ou sont responsables de la conduite de projets sur une période donnée.

### *Des cadres aux managers*

L'activité d'encadrement réunit donc au-delà des cadres, qui n'en forment qu'une partie, toute une série de salariés dont le travail consiste à organiser, cadrer et re-cadrer le travail des autres. Or, paradoxalement, pour « faire carrière », un cadre doit à un moment ou un autre « faire du management », alors que manager n'est pas en soi une condition suffisante pour passer au statut de cadre pour un agent de maîtrise. Demander les raisons de cette exigence de « faire le manager » nous met sur la voie d'une dimension éminemment « politique » du travail d'encadrement qui en est simultanément une dimension très « personnelle » : la question de la loyauté et de la confiance. L'activité d'encadrement fonctionne comme une épreuve par laquelle un cadre doit passer pour montrer aux yeux de sa hiérarchie qu'il est capable de rester loyal et qu'on peut lui faire confiance pour défendre et maintenir les orientations et les objectifs qu'on lui a donnés, même face à l'adversité et à des subordonnés qui y résistent. Cette épreuve est très « personnelle », au sens où la capacité à supporter les conflits, à trouver les mots justes, à sévir si nécessaire, mais aussi à supporter les éventuels « lâchages » de la part de la hiérarchie ou des collègues, affectent le personnalité du cadre au plus profond de lui-même et l'obligent à puiser dans des ressources qu'il ne trouvera guère dans les manuels de management. Mais cette épreuve est aussi « politique », au sens où elle engage le positionnement réel, dans les paroles comme dans les actes, du cadre par rapport à une certaine stratégie et politique de la direction générale de son entreprise. Elle décide de savoir si oui ou non on peut lui déléguer une part de l'autorité de l'employeur, si oui ou non on peut lui faire confiance. Et les salaires les plus élevés sont attribués à ceux qui exercent cette délégation d'autorité aux niveaux hiérarchiques les plus élevés, ceux à qui l'on délègue ainsi le plus de pouvoir (Karvar/Rouban, 2004).

Si certains cadres se plaignent aujourd'hui du fait que leur pouvoir diminue, que les pouvoirs les plus importants se concentrent dans un tout petit cercle de dirigeants, leur situation reste pourtant peu comparable, à la fois en termes de salaires et en termes de pouvoir d'action, à celle des « encadrants non-cadres », toujours suspects de « pactiser avec les salariés au bas de l'échelle ». Les efforts sémantiques qui consistent à proposer le terme « d'encadrement » en général pour y inclure tous les salariés qui encadrent, avec ou sans le statut de cadre, sont comparables aux efforts de la part des ingénieurs en 1936 analysés par Boltanski pour proposer le terme de « cadre » afin d'unifier des catégories extrêmement variées de salariés qui avaient en commun d'être pris « entre le marteau et l'enclume ». L'enjeu



est depuis au moins 20 ans de « tirer la maîtrise du côté des cadres », de faire en sorte que même l'encadrement au plus bas de l'échelle défende loyalement les orientations des directions générales des entreprises. Or, à côté des moyens de séduction destinés à obtenir le consentement de ce nouvel encadrement, sont déployés aussi des moyens de contrôle et de contrainte, qui mobilisent les « nouvelles technologies de l'information et de la communication » (NTIC) dans des perspectives souvent extrêmement prescriptives. Elles concernent l'encadrement de manière directe, quand elles visent son propre travail, et de manière indirecte, quand elles visent le travail de ses subordonnés, lui enlevant ainsi une part de sa propre activité.

Ces « NTIC » forment une part importante des dispositifs de management dans leur ensemble. Ce sont ces dispositifs qui, à partir des années 50', et ce en vagues successives, ont transformé les cadres en « managers ». Cette distinction est aujourd'hui devenue si évidente, qu'encadrer et manager, encadrement et management, sont devenus quasiment synonymes. Or, justement, la grande différence entre un « cadre traditionnel » et un manager, un agent de maîtrise qui fait du « commandement » et un manager, est que les seconds mobilisent des méthodologies de management, des « prêts-à-penser-à-parler-et-à-faire » en matière d'encadrement, que les premiers n'utilisent pas (Mispelblom Beyer, 2007). Ces méthodes ont été apprises durant des formations, des séminaires, elles sont consignées dans des livres, des manuels et des classeurs, elles sont faites d'un bric-à-brac plus ou moins savant d'outils, de trucs et de recettes, mais aussi de bon nombre d'éléments des sciences sociales et humaines. Si l'on y trouve en premier la psychologie et la psychologie sociale, on y découvre aussi des morceaux choisis de Crozier, voire de Bourdieu.

### *Les stratégies d'implantation et d'appropriation du management*

Selon les entreprises, ces méthodes sont ou non soutenues par une réorganisation du travail dans son ensemble, des systèmes de rémunération et de contrôle, des rituels savamment orchestrés, un « bain culturel » général, qui peuvent leur donner beaucoup de force, au point où certains cadres parlent à leur sujet d'une « taylorisation » de leur activité. En disant aux managers non seulement ce qu'ils doivent faire, mais aussi comment s'y prendre, elles vont en effet à l'encontre de l'idéal « d'autonomie » qui continue à être un élément constitutif de l'éthos professionnel de l'encadrement. Et tout comme Boltanski a montré que le « management » importé des Etats-Unis avec le plan Marshall faisait partie d'une politique de gouvernance des entreprises du monde « occidentale », certains auteurs affirment que les méthodes de management modernes les plus brutales (par le stress, la pression, la soumission maximale aux exigences de rentabilité, voire la dépersonnalisation) sont inspirées d'une politique de mondialisation inspirée par un cercle très restreint de penseurs et d'organiseurs, dont en premier Friedmann (Klein 2008). Cette politique-là aboutit aux phénomènes extrêmes de la souffrance au travail venus sur le devant de la scène médiatique ces derniers temps.

Aussi dramatiques que soient leurs effets, on ne peut pourtant pas parler d'une généralisation absolue de telles méthodes, qui, quand elles vont « trop loin », peuvent susciter aussi un rejet public conduisant à des tentatives de régulation publique. Dans bien des cas, les méthodes de management occupent une place beaucoup moins affirmée. Les cadres en parlent comme des « cadres utiles pour certaines actions », ils citent les propos tenus par un consultant durant tel ou tel stage, ils donnent des exemples de « déclics » de connaissance produits par une perspective managériale inédite dans tel ou tel livre. Mais à côté de ces références, les cadres réservent beaucoup plus de place à leurs propres inventions, à ce qui leur paraît le plus « personnel » dans leur manière de travailler, à leurs principes moraux, à ce qui leur permet ou non de « se regarder dans la glace le matin ». On peut ne pas y voir seulement une « déformation d'optique », qui détournerait le regard des cadres sur leur propre pratique des méthodes qui leur sont imposées, pour n'y voir que ce qui relève de leur propre expérience et créativité : le management est pris dans des *stratégies d'appropriation diversifiées*.

Or, on ne peut pas saisir le succès de certaines méthodes managériales si l'on ne comprend pas que les cadres en sont aussi eux-mêmes les acteurs, ils se les approprient ou au contraire les rejettent. Encadrer est une activité stressante, harassante, toujours potentiellement conflictuelle, et les cadres sont à la recherche d'outils pouvant leur permettre d'y voir plus clair et d'être mieux armés. L'une des raisons du succès du management est qu'il contient la promesse d'une meilleure « maîtrise » des situations de travail. Pour illusoire qu'elle soit, et malgré les dérives (Aubert, de Gaulejac, 1991 ; Dejours, 1998), cette promesse n'en semble pas moins alléchante, surtout pour ceux qui ne se sentent pas tout à fait « sûrs » d'eux-mêmes. Le milieu des cadres est traversé de compétition et de rivalités, et qu'en matière de management l'idéal du « surhomme » n'est jamais loin, il est plus difficile pour un cadre de se confier à des complices pour reconnaître qu'il « a des problèmes » que de chercher à trouver des solutions dans des formations et des manuels. Pourtant, les cadres qui savent que la maîtrise des situations de travail est illusoire et qu'il est important de cultiver des « ailleurs » (alliés, complices, amis, famille, associations, syndicats) pour défendre son « quant à soi », existent bel et bien et continuent, vaille que vaille, à résister à l'utilisation de certaines méthodes de management, quitte à le faire en les « simulant ».

D'où l'importance stratégique de l'idée que les cadres sont eux-mêmes « pour quelque chose » dans le développement des méthodes managériales. Si une partie des cadres s'estime victime de ces méthodes et adhèrent aux critiques les concernant (de Gaulejac 2005), une autre sait qu'ils sont en partie complices des méthodes qu'ils dénoncent, et plus généralement, complices d'une certaine manière de s'investir dans leur travail. Car malgré la crise, malgré le « malaise » récurrent, les cadres, surtout à partir d'un certain niveau hiérarchique, sont quand même plutôt du côté de ceux qui organisent le travail que du côté de ceux qui subissent cette organisation. Un certain discours de « victimisation » mettant en avant le « patronat » comme

organisateur unique des menaces qui pèsent sur le travail de tous les salariés, a ainsi du mal à passer.

Au-delà de l'importance des méthodes de management dans le travail, se pose la question du *rapport au travail* des cadres. On sait que ce travail est l'un de ceux où la séparation entre sphère personnelle-privée et sphère professionnelle-publique est quasiment impossible à maintenir, et ce, à la fois sur le lieu du travail, et dans la sphère domestique. Pourtant, le rapport à cette situation sépare les cadres en deux catégories, selon leur situation mais aussi leur manière de se positionner, qui représentent chacune une orientation, une manière différente de se situer par rapport au travail et au lien travail/hors-travail. Il y a d'un côté des cadres qui travaillent « le nez dans le guidon » et de l'autre, ceux qui soulignent l'importance de « prendre du recul » et de « penser ce qu'on fait » pour éventuellement, le faire différemment.

### *Et les cadres experts ?*

N'y a-t-il pas, malgré tout, un « lien de continuité » entre tous les cadres, qu'ils soient managers ou experts ? Ils ont tous en commun la position du « ni ni », position intermédiaire par définition, salariés comme les autres d'un côté, salariés ayant reçu une délégation de responsabilité, d'autorité et de loyauté de l'employeur, qui les distingue des autres salariés. Les cadres experts non seulement subissent les mêmes pressions que les managers, mais dans leur gestion des dossiers, de projets techniques complexes, ont eux aussi à se poser des questions en termes « d'orientations » et de divergences d'orientations, de fidélité à l'égard des stratégies des directions ou d'infidélité. C'est le cas quand des ingénieurs se mettent à rédiger des « contre-projets en perruque » pour démontrer qu'un site de production est rentable, afin de contrer les bilans d'une direction qui « démontre » que le site doit fermer. C'est le cas quand des cadres experts mettent certains éléments de leur expertise au service des organisations syndicales de leur entreprise, quand l'emploi est menacé ou quand des projets de réorganisation du travail importante menacent tout le monde.

Mais d'une manière bien moins spectaculaire, cela est aussi le cas quand des cadres experts chargés d'inventer et/ou de mettre en place de nouveaux outils de gestion, de suivi de l'activité, ou les « NTIC », donc des nouvelles modalités de prescription du travail, le font en tenant compte du point de vue des salariés directement concernés par ces outils. Un ingénieur informatique peut « concevoir un logiciel en chambre », ou « aller sur le terrain », créer des groupes projets, écouter les demandes des salariés qui vont utiliser le logiciel, pour l'élaborer d'une manière collective et en intégrant dans l'outil certaines des préoccupations des utilisateurs. Si la première démarche peut être dite « technocratique » et paraître à première vue moins coûteuse, la seconde, plus participative, pourrait, par l'appropriation de l'outil qu'elle facilite, s'avérer à long terme plus rentable.

Quelles que soient leurs spécialisations par ailleurs, loin d'effectuer une activité technique, ils sont constamment confrontés, au cœur de leur travail en apparence technique, au choix parmi des alternatives en matière d'orientation du travail. Ce qui les distingue des autres salariés, c'est qu'ils sont supposés, de par leur position hiérarchique et leur statut, de « faire le bon choix », aux yeux des employeurs bien entendu. L'intérêt étant pour les chercheurs, qu'ils ne le font pas toujours.

### Références bibliographiques

- Aubert N., Gaulejac (de). V, *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.
- Baudelot C., Gollac M., Gurgand M., « Hommes et femmes au travail : des satisfactions comparables en dépit de situations inégales », *DARES, Premières synthèses*, n° 35-2, septembre 1999.
- Bauer M., Cohen E., *Qui gouverne les groupes industriels ?*, Paris, Seuil, 1981.
- Boltanski L., Chiapello E., *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Boltanski L., *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Ed de Minuit, 1982.
- Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001.
- Cousin O., *Les cadres à l'épreuve du travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008.
- Gaulejac (de) V., *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005
- Dejours C., *La souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998
- Dodier D., *Des hommes et des machines*, Paris, Métailié, 1995.
- Dubet F., « Les cadres et le sentiment d'injustice », *Les cahiers du GDR CADRES*, n°10, 2005, p. 13-20.
- Dubet F., *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*, Paris, Seuil, 2006.
- Dujarier M-A., *L'idéal au travail*, Paris, PUF, 2006.
- Durand J.-P., *La Chaîne invisible*, Paris, Seuil, 2004.
- Ehrenberg A., *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy, 1991.
- Fortino S., *La mixité au travail*, Paris, La Dispute, 2002.
- Galbraith J., *Le Nouvel état industriel*, Paris, Gallimard, 1968.
- Karvar A., Rouban L. (dir.), *Les Cadres au travail*, Paris, La Découverte, 2004.
- Klein N. : *La stratégie du choc*, Arles, Actes Sud, 2008
- Laufer J., « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, n°30, 2004, pp. 117-128

Laufer J., *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Flammarion, Paris, 1982.

Marry C., *Les femmes ingénieurs*, Paris, Belin, 2004.

Maruani M. (dir.), *Les nouvelles frontières de l'inégalité*, Paris, La Découverte, 1998.

Mills C. Wright, 1966, *Les cols blancs* (1951), Paris, Maspero. 1966

Mispelblom Beyer F. *Encadrer, un métier impossible ?* Paris, Armand Colin, 2006

Mispelblom Beyer F. « Le management entre science politique et méthodologie d'encadrement » *in, Travailler c'est lutter*, Paris, l'Harmattan, 2007.

Roussel E., *Vies de cadres. Vers un nouveau rapport au travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2007.

Sennett R., *Le Travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000.

Singly (de) F., *Fortunes et infortunes de la femme mariée*, Paris, PUF, 1987.

Veblen T., *Les ingénieurs et le capitalisme* (1921), Paris, Gordon & Breach, 1971.

Veltz P., *Le Nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.

Vinck D. (dir.), *Ingénieurs au quotidien. Ethnographie de l'activité de conception et d'innovation*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1999.