



**HAL**  
open science

## Les sciences sociales et les cadres. Témoignages et regards rétrospectifs. Actes de la journée du 6 juin 2001.

André Grelon

### ► To cite this version:

André Grelon. Les sciences sociales et les cadres. Témoignages et regards rétrospectifs. Actes de la journée du 6 juin 2001.. Les Cahiers du GDR CADRES. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés, N°1, 2001. hal-03720394

**HAL Id: hal-03720394**

**<https://hal.science/hal-03720394>**

Submitted on 29 Jul 2022

**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.

# Les sciences sociales et les cadres

Témoignages et regards rétrospectifs

SOUS LA DIRECTION DE **ANDRÉ GRELON**



*Actes de la journée*  
**du 6 juin 2001**

*organisées par le LASMAS-CNRS  
à l'IRESCO, Paris.*

**2001-1**

**Les cahiers  
du gdr  
CADRES**

Cadres,  
Dynamiques  
Représentations  
Entreprises  
Sociétés

# Le gdr CADRES

CADRES, DYNAMIQUES, REPRESENTATIONS, ENTREPRISES, SOCIETES

Le Groupement De Recherches « CADRES » - Gdr n° 2334 - a été créé par le Département des Sciences de l'Homme du CNRS pour une durée de quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2001. Il relève de deux sections d'évaluation, les 36 (Sociologie, Normes et Règles) et 40 (Pouvoir, Politique, et Organisation).

Il est dirigé par Paul BOUFFARTIGUE\*, sociologue, Directeur de recherche au CNRS (LEST).

**Son comité scientifique** est également composé de :

- Françoise DANY, gestionnaire, Professeur à l'Ecole de Management de Lyon.
- Charles GADEA, sociologue, Professeur à l'Université de Rouen.
- Guy GROUX, sociologue, Directeur de recherche au CNRS (CEVIPOF).
- André GRELON, historien, Directeur d'étude à l'EHESS.
- Jacqueline LAUFER, sociologue, Professeur à HEC.
- Gilles LAZUECH, sociologue, Maître de Conférences à l'Université de Nantes.
- Yves-Frédéric LIVIAN, gestionnaire, Professeur à l'IAE-Lyon.
- Sophie POCHIC, sociologue, Chargée de recherche au CNRS (Lasmas).

**Les laboratoires de recherches qui l'ont fondé sont :**

- Le LEST-CNRS (Aix-en-Provence), laboratoire support du GDR.
- Le LASMAS-CNRS (Paris-Caen).
- Le CEVIPOF-CNRS (Paris).
- L'ECOLE DE MANAGEMENT de Lyon
- Le GROUPE HEC.

Le CENS (Centre Nantais de Sociologie) et le GRIS (Groupe de Recherche sur les Innovations et la Société, Nantes) ont depuis rejoint le Gdr.

Le Gdr CADRES est né à la suite des « Journées d'études scientifiques sur les cadres » organisées à Aix-en-Provence en décembre 1999 et du livre qui en est issu<sup>1</sup>. Il fait vivre un réseau d'une centaine de chercheurs et de partenaires de la recherche (membres d'organisations syndicales et d'organismes paritaires et professionnels représentatifs des cadres, de la GRH, journalistes...) intéressés au développement des connaissances sur ce groupe social. Il comprend plusieurs membres exerçant dans d'autres pays européens. Son activité est principalement basée sur l'organisation de journées d'étude thématique, l'édition des *Cahiers du Gdr CADRES* en format papier et électronique, et l'animation d'un site internet.

\* Paul Bouffartigue (Dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), 2001, *Cadres : la grande rupture*, La Découverte, Collection Recherches.

# SOMMAIRE

## AVANT-PROPOS

André Grelon

## INTRODUCTION

Paul Bouffartigue

## REGARD RÉTROSPECTIF SUR LA PREMIÈRE THÈSE SUR LES CADRES EN 1945

François Jacquin

## CONDITIONS INTELLECTUELLES ET SOCIALES DES RECHERCHES SUR LES CADRES DES ANNES 1960

Georges Benguigui

## LA DEMANDE SOCIALE SUR LES CADRES DANS LES ANNES 1970-1980

Vincent de Gaulejac

## DES RECHERCHES SUR LES GROUPES INDUSTRIELS ET LEURS CADRES

Michel Bauer

## LE GENRE DES CADRES, REGARDS RÉTROSPECTIFS

Jacqueline Laufer, Catherine Marry

## RETOUR SUR L'ESPACE DE QUALIFICATION DES CADRES

Pierre Tripier

## ENTRETIEN AVEC JEAN DUBOIS

Réalisé par André Grelon.

## ENTRETIEN AVEC LUC BOLTANSKI

Réalisé par André Grelon.

Les textes qui sont présentés dans ce premier *Cahiers du GDR CADRES* sont issus de la première manifestation publique de notre groupement de recherche. Entretenant collectivement une réflexion sur l'évolution actuelle du groupe social des cadres, il nous était apparu utile de porter un regard sur les travaux qui avaient été effectués antérieurement, et notamment durant la période « glorieuse » de la sociologie des cadres, dans les années 1970 et 1980. En même temps, c'était aussi une manière de rendre hommage aux pionniers, ceux qui ont ouvert le champ, déjà de façon un peu isolée au milieu des années 50, puis à partir de la deuxième moitié de la décennie 60, à un moment où la question des cadres était considérée comme un sujet mineur, hors des grands débats de la discipline sur l'évolution de la classe ouvrière et du mouvement ouvrier ou sur les transformations du patronat et du capital.

Nous avons essayé de rassembler dans cette journée d'études des collègues qui, chacun dans leur domaine, ont apporté un éclairage bienvenu pour décrire le groupe des cadres et en comprendre le fonctionnement, et dont l'apport a nourri les débats, parfois vifs, qui accompagnaient le développement des recherches sur les cadres. Tous ont accepté de venir et de parcourir à nouveau les étapes de leurs travaux, en portant un regard distancié sur les résultats qu'ils avaient alors présentés. Cette analyse par les acteurs eux-mêmes de leur production, mise en perspective avec les questions qui se posent aujourd'hui, fait évidemment toute la richesse de ce volume. Les participants ne s'y sont pas trompés, à lire les échanges qui suivent chaque intervention.

Les chercheurs qui ont œuvré dans le champ des sciences sociales sur le groupe des cadres sont nombreux et, malheureusement, tous n'ont pu participer à ce débat. En outre, deux de nos invités n'ont pu être des nôtres pour des raisons indépendantes de leur volonté. Il aurait été dommage de ne pouvoir bénéficier de leur témoignage, compte tenu de l'importance et du retentissement de leurs travaux, chacun dans un registre différent. Jean Dubois a porté le débat sur les cadres très tôt sur la place publique et ses nombreux articles dans des revues comme *L'Expansion*, *Projet*, ses livres, ses interventions dans les entreprises ont été autant de contributions remarquées pour le caractère pénétrant, voire incisif de ses analyses. Quant à Luc Boltanski, est-il désormais besoin de présenter son travail sur *Les cadres. La formation d'un groupe social* ? On sait encore le véritable choc qu'a provoqué ce livre dont les thèses interpellaient l'ensemble des chercheurs travaillant sur ce champ, et bien au-delà. Qu'on ait été d'accord ou non avec ses conclusions, l'ouvrage de Boltanski devenait une référence incontournable. L'un et l'autre ont accepté de se prêter au jeu de l'interview : je tiens à les en remercier. Il serait, du reste, sans doute intéressant de reprendre cette formule à propos d'autres chercheurs ayant travaillé dans le domaine et de compléter ainsi, progressivement, cet « historique » de la sociologie des cadres.

Bien évidemment, les textes qui sont publiés dans ce *Cahiers*, tout comme les transcriptions d'entretien, ont été revus et remaniés, le plus souvent par leurs auteurs eux-mêmes. Néanmoins, nous avons tenu à conserver le caractère familier de l'expression orale comme une marque de l'esprit de dialogue qui a présidé à cette journée. Tous ceux qui ont participé à ce colloque, intervenants comme auditeurs, ont ainsi donné à la rencontre initiale des travaux du GDR-Cadres un caractère d'attention soutenue, d'écoute attentive et de tolérance dans l'expression dont nous saurons nous souvenir et qui devrait désormais

imprimer un style à toutes nos réunions. Pour cette raison, comme pour la qualité des exposés et des débats, qu'ils en soient tous, ici, remerciés.

## INTRODUCTION

---

PAUL BOUFFARTIGUE

Pour introduire cette première journée d'étude de notre GDR, je dirai d'abord l'importance particulière qu'elle revêt, à mes yeux ; je donnerai ensuite quelques informations sur la dynamique de ce GDR ; enfin je signalerai quelques enjeux scientifiques propres au thème de cette journée, « Les sciences sociales et les cadres : témoignages et regards rétrospectifs ».

Mais je veux d'abord remercier sincèrement tous ceux qui ont soutenu la mise en place de ce groupement de recherche : la direction scientifique des sciences de l'homme et de la société au CNRS, en particulier Bruno Pequignot ; nos rapporteurs devant les commissions 36 et 40 du CNRS, qui nous ont permis d'être créé officiellement début janvier 2001 ; les collègues du LASMAS et de l'IRESCO qui nous accueillent dans d'excellentes conditions ; et, évidemment, tous ceux qui ont participé à la mise en place de ce projet, ainsi que tous ceux qui ont manifesté leur soutien à cette initiative, au-delà du milieu scientifique, en particulier des responsables de mouvements de cadres.

Pourquoi cette journée est-elle particulièrement importante ? D'abord, parce qu'elle va mettre à l'épreuve le style de travail qui va être le nôtre. De ce point de vue, les enseignements que nous allons en tirer vont marquer les prochaines échéances de travail. Ainsi, dans quelques mois, à Aix-en-Provence, le 30 novembre, avec notre seconde journée consacrée aux « cadres » ou « équivalents cadres » chez nos voisins, en particulier en Allemagne, au Royaume Uni et dans au moins un des pays d'Europe du sud. Je souhaite que ce style de travail soit ouvert et vivant.

Une véritable dynamique s'est créée autour de notre projet, depuis sa mise en forme il y a bientôt un an. Depuis lors, une bonne vingtaine de personnes, des collègues chercheurs universitaires, mais également des personnes travaillant en dehors de la recherche, ont manifesté leur intérêt pour notre initiative. Un nouveau centre de recherche a exprimé le souhait de faire partie du GDR, aux côtés des institutions de recherche fondatrices (LEST, LASMAS, groupe HEC CEVIPOF, Ecole de Management de Lyon), le Centre de sociologie Nantais. D'autres équipes viendront probablement rejoindre le GDR dans les prochaines années. Cette dynamique est marquée également par la parution, il y a quelques semaines, du livre : *Cadres : la grande rupture* aux Editions La Découverte (collection « Recherches »), qui est une émanation assez directe de la première rencontre d'Aix-en-Provence, organisée il y a un peu plus d'un an, et qui a été le point de départ du projet de GDR, en tant que fédération d'un réseau de recherche sur la question des cadres<sup>1</sup>. Un dernier signe de cette dynamique, c'est la manière dont se prépare déjà la prochaine journée, avec des propositions de contributions émanant de chercheurs du Centre Nantais de Sociologie, ou encore d'Emmanuel Mermet, de l'Institut Syndical Européen, qui vient de publier un ouvrage très utile, réalisant un panorama très complet de la situation institutionnelle des cadres – ou de ceux qu'EUROCADRES appelle le « Professional and Managerial Staff » dans les pays de l'Europe.

Enfin, pour entrer dans le vif du sujet qui nous occupera aujourd'hui, il me semble que le thème choisi est tout à fait stratégique pour la vie de notre GDR. Ce n'est pas un hasard si

---

<sup>1</sup> Journées d'études pluridisciplinaires sur les cadres, Aix-en-provence, 9 et 10 décembre 1999.

nous avons choisi de commencer par celui-ci. Il est certes toujours de bonne politique scientifique de faire de l'histoire de nos disciplines. Mais la vigilance épistémologique sur cette fameuse notion de « cadre » devrait nous accompagner dans tous nos débats, y compris dans les moments où nous aurons une discussion beaucoup plus pragmatique, par exemple sur les transformations en cours des modes de gestion des cadres par les entreprises, ou encore sur la manière dont les « cadres » se représentent leur place dans l'espace social dans d'autres pays. On aura l'occasion, tout au long de la journée, d'y revenir : cet objet « cadre » est très chargé idéologiquement, aujourd'hui comme hier. Il suffit de parcourir la Une des magazines : hier c'était « le malaise des cadres », aujourd'hui c'est « le stress des cadres ». Les cadres jouent ainsi une sorte de fonction miroir de préoccupations sociales qui les débordent complètement, focalisant tantôt les espérances de promotion sociale et de modernisation de la société française, tantôt les angoisses de déclassement de nos contemporains. Il est donc de bonne vigilance scientifique de commencer par rappeler l'encastrement social et idéologique de la question « cadre », par s'interroger sur les modes de construction de cet objet par les sciences sociales, en situant bien dans l'histoire les modes de questionnements scientifiques dont les cadres ont été la cible.

Et comment le faire mieux qu'en faisant appel à des témoins ayant directement participé de cette histoire de la sociologie des cadres ? Car aujourd'hui nous allons beaucoup parler de la sociologie. J'espère fermement que, dans la dynamique du GDR, cette volonté d'élargissement à d'autres sciences sociales - mais le mot d' « élargissement » est peut-être un peu hégémonique - ou de confrontation de la sociologie avec ses disciplines voisines - notamment les sciences de la gestion, l'histoire, voire l'ergonomie et la psychologie du travail, qui me semblent devoir jouer un rôle croissant dans l'approche de la situation sociale des cadres d'aujourd'hui - pour comprendre les transformations du monde des cadres, va être couronnée de succès. Aujourd'hui la parole sera beaucoup donnée à des sociologues, mais n'oublions pas tout ce que les autres sciences sociales pourraient nous apporter dès maintenant, y compris du point de vue par exemple des manques ou des points aveugles du regard scientifique qui a été jeté sur les cadres. Car on peut se demander, finalement, quelles étaient les sciences sociales autres que la sociologie qui s'intéressaient aux cadres il y a 30 ou 40 ans ?

Cette interrogation, ce recul réflexif sur la manière dont ont été et dont sont construits les questionnements sur les cadres, il est de bonne tradition sociologique de la rappeler. Et elle devra nous accompagner au-delà de la journée d'aujourd'hui.

## REGARD RETROSPECTIF SUR LA PREMIERE THESE SUR LES CADRES EN 1945

---

FRANÇOIS JACQUIN

### Présentation par André Grelon

Notre premier intervenant sera Monsieur François Jacquin, et je suis très ému à la perspective de l'entendre parler. Dans les débuts des années 50, cette thématique des cadres sur le plan sociologique était absolument inconnue ; il y avait eu un premier travail en 1943, une thèse de droit faite par un ingénieur de Centrale, Pierre Alamigeon, qui en a fait un petit ouvrage en 1945.<sup>2</sup> Mais on peut considérer ça davantage comme un essai, une sorte de cri sur ce qu'étaient déjà les problèmes des cadres. Ça avait été écrit pendant la guerre, l'auteur l'avait un peu modifié lors de sa publication en 1945 à la Libération, mais ce n'était pas à proprement parler un véritable travail scientifique. Le premier ouvrage scientifique qui ait véritablement été écrit sur les cadres, c'est celui de François Jacquin. Il soutient une thèse en 1953, et l'ouvrage qui en est sorti, *Les cadres de l'industrie et du commerce en France* est publié en 1955 chez Armand Colin. Cet ouvrage sur les cadres va être le livre de chevet de tous les chercheurs qui travailleront ensuite sur la sociologie des cadres. C'était un modèle, cela reste un ouvrage de référence.

### Exposé de François Jacquin

Je suis très honoré qu'on ait retrouvé mon livre et mon nom, parce que je n'avais plus beaucoup d'échos de ce travail mené il y a 50 ans. Situons le climat et le pourquoi de mes recherches. En 1945, j'avais 20 ans, c'était la Libération, le programme du CNRS, la volonté générale de reconstruction de la France, de son industrialisation. Beaucoup étaient conscients de son retard sur l'Amérique et l'URSS, mais aussi sur l'Allemagne comme l'avaient découvert les prisonniers. Cet enthousiasme pour l'industrie, je le ressens encore à la vue d'une cheminée d'usine fumante, ce qui fait rire ou hurler mes enfants !

Suivant quel modèle réaliser cette reconstruction économique, sociale et démocratique ? L'Amérique venait de nous libérer, mais déjà dans l'intelligentsia montaient une réaction anti-américaine et un refus du capitalisme libéral. Même aux yeux de ses détracteurs, l'URSS ouvrait un horizon. Elle paraissait, grâce à sa planification, avoir pu combiner industrialisation et progrès humain. Une idéologie plus ou moins marxisante se répandait, exaltant la classe ouvrière, les travailleurs considérés comme le moteur des évolutions à venir, la source de l'inspiration et de la légitimité. Dans la mouvance catholique à laquelle j'appartiens, dans une partie des mouvements de jeunesse reconstitués et du jeune clergé, se développait l'intérêt pour les « milieux populaires », ouvriers et paysans (avec une certaine confusion entre la figure évangélique du pauvre et celle du travailleur).

C'est dans ce climat qu'à Nancy j'ai achevé mes études de droit, tout en militant à l'Association Catholique de la Jeunesse Française (ACJF), qui avait cette particularité, et une originalité très fructueuse, de réunir les responsables de la branche ouvrière, la JOC, la branche agricole, la JAC, des étudiants (la JEC), et puis de la branche « indépendante » qui

---

<sup>2</sup> Pierre Alamigeon, *Les cadres de l'industrie française*. Paris, PUF, 1945.

était censée s'occuper des classes moyennes et bourgeoises. L'AJCF était une école de pensée et d'action : il s'agissait de préparer la société de demain, et en ce qui concerne la branche « I » dont j'étais, d'amener les jeunes bourgeois à comprendre les enjeux de l'heure, à faire une rupture par rapport à leur milieu et leur passé, et à se mettre au service de la justice et du progrès, etc. J'ai terminé mes diplômes d'études supérieures en étant stagiaire contractuel à l'inspection du travail où j'ai découvert certains aspects des problèmes du salariat et des catégories professionnelles que le ministre Parodi venait de classer, en officialisant le mot *cadres*. Puis je suis parti dans mon premier emploi véritable à Longwy, dans une petite faïencerie, mais au cœur de l'industrie lourde : la sidérurgie dont les cheminées fumaient énormément, et les mines à côté. J'ai observé le corps des ingénieurs, et rencontré un syndicalisme ouvrier actif ; j'ai fréquenté une espèce - dont je ne sais pas si elle existe encore - de ces penseurs autodidactes cultivés, ouvriers professionnels très qualifiés qui suscitaient à cette époque du remue-ménage, beaucoup de réflexions originales sur la réforme de l'entreprise, la réforme de l'économie, le rôle des cadres, etc.

Appelé à Paris en 1948, comme National à la Jeunesse Indépendante Chrétienne (JIC), j'ai été introduit au Comité national de l'AJCF où je me suis lié d'amitié avec Eugène Descamps de la JOC, futur leader de la CFTC, puis CFDT. Notre petite équipe JIC potassait *L'ère des organisateurs* de Burnham (1947) et *Les problèmes humains du machinisme industriel* de Friedmann (1946). Sous l'idée de planification que nous prônions, je pressentais le développement des fonctions dévolues aux cadres, débordant celles des ingénieurs que j'avais connus. J'ai fréquenté alors des équipes prospectives de « jeunes cadres », des représentants du syndicalisme des cadres, etc. Quittant mon poste en 1950 pour préparer une thèse, après discussion avec le professeur Goetz-Girey de Nancy, spécialiste du syndicalisme, j'ai choisi d'étudier les cadres de l'industrie et du commerce, sujet marginal pour une thèse de droit, mais neuf et plein d'avenir. Je m'y suis consacré douze mois à plein temps, plus six mois à mi-temps, un peu en autodidacte, n'ayant pas les bases universitaires en sociologie.

Alors que je pensais avoir fini, introduit fin 1951 dans la prestigieuse Régie Renault, par mon sujet de thèse qui intéressait la direction du personnel, j'ai trouvé une source d'informations originales et concrètes dans le fichier des cadres qui m'a été ouvert. J'ai pu analyser les formations, les origines sociales, etc. Par Renault, fief des ingénieurs des Arts et Métiers, j'ai eu accès à leur l'Association centrale, et j'ai pu lancer une enquête sur le budget familial des cadres, en envoyant 15.000 questionnaires. J'ai eu 400 réponses, n'ayant pas valeur d'échantillon, mais que j'ai exploitées comme autant de monographies.

Ma thèse, ainsi enrichie, a été remaniée, puis soutenue en 1953. Ensuite, sous la férule de Jean-Marcel Jeanneney, de la Fondation des sciences politiques, il m'a fallu la remodeler pour en tirer le livre publié en 1955.

Pendant quelque temps, j'ai été sollicité pour débattre des cadres au Commissariat au Plan, à l'INED, à l'INSEE, etc. Puis l'intérêt que je n'ai pas entretenu s'est éteint. Renault m'avait embauché à cause de ce travail avec l'idée de m'incorporer à la direction du personnel pour le poursuivre. Cela aurait contrecarré mes ambitions d'action syndicale. J'ai pu bifurquer dans l'entreprise vers le contrôle budgétaire, l'organisation et la gestion (à propos de laquelle j'ai co-signé un ouvrage en 1984).<sup>3</sup>

Dès avant mon entrée chez Renault, j'étais en contact avec le syndicat ouvrier CFTC et, au niveau confédéral, avec le groupe minoritaire « Reconstruction », animé par Paul

---

<sup>3</sup> François Jacquin, Albert Rennesson, *Byzance ou la maîtrise de la gestion*. Paris, Hermes-FNEGE, 1984. Par ailleurs, François Jacquin a publié : *De Constantinople à Tahiti. Seize ans d'aquarelles autour du monde, 1840-1856*. En suivant René Gillotin. Karthala, 1997.

Vignault. J'ai poursuivi cette action au sein de l'entreprise et je n'ai plus entretenu ce capital de connaissances et de recherches sur les cadres.

J'ai donc été étonné et ravi d'être réveillé par vous il y a quelques jours.

Je vous ai expliqué un peu pourquoi je m'étais intéressé aux cadres ; mais la question, qui était sous-jacente, et dont nous discutons beaucoup, et je vois qu'elle est encore à la mode, c'est de savoir qui sont les cadres ? Sont-ils nécessairement une fraction supérieure du groupe des classes moyennes, attachés, qu'ils le veulent ou non, familialement, socialement, mentalement aux propriétaires du capital ? Sont-ils une fraction du monde des travailleurs, soit l'élite qui va organiser et diriger la masse, soit un groupe d'experts, sans autonomie politique, au service technique de la société et de la politique ?

Parcourant ces jours-ci un de vos ouvrages pour mesurer l'évolution de la recherche, j'ai été frappé de voir la permanence de ces interrogations morales ou idéologiques. Il y a cinquante ans, dans le milieu chrétien, nous débattions notamment de la hiérarchie des salaires, de sa légitimité, de ses limites. L'invention du plafond de cotisation à la sécurité sociale a fait l'objet de bien des débats puisqu'il rompait avec la solidarité égalitaire. La réforme de l'entreprise, la participation des salariés à la gestion étaient d'autres thèmes importants.

En vous racontant mon histoire, je vous ai indiqué mes sources d'information. Habitué aux méthodes d'enquête par mon activité dans l'ACJF, j'ai beaucoup interviewé : responsables de fédérations syndicales de cadres, groupes de réflexion et de revendication, Union sociale des ingénieurs catholiques, Confédération des travailleurs intellectuels, Comité des classes moyennes (très en vogue, de 1947 à 1951), Centre des jeunes patrons, amicales des anciens de grandes écoles, etc. J'ai par ailleurs largement puisé dans les études et tableaux statistiques de l'INSEE et de l'INED et dans la riche documentation de la jeune Association générale des institutions de retraite des cadres (AGIRC).

A mes yeux, l'apport le plus original de mon livre, c'est la révélation de la nouveauté et de la croissance annoncée de la catégorie des cadres. 15% seulement étaient fils de cadres, alors que pour la plupart des professions, la moyenne était de 33% de fils ayant la profession du père ; 13% des cadres étaient fils d'ouvriers, proportion plus forte que celle constatée sur l'ensemble des lycéens. Il est vrai que sur la population que j'estimais aux alentours de 320 000 individus (dont 12% de femmes) pour l'industrie privée et nationalisée et pour le commerce - hors services publics - plus de la moitié étaient alors « sortis du rang », sans aucun diplôme technique ou commercial appréciable, donc plutôt issus de milieux populaires.

Pour souligner l'énorme différence avec les chiffres d'aujourd'hui, je vous rappelle qu'alors on ne délivrait que 3 800 titres d'ingénieurs par an, que l'effectif des universités était de 140 000 étudiants et que l'âge moyen de départ à la retraite était de 67 ans.

J'arrête là mon récit pour laisser place à vos questions.

## **Discussion introduite par Charles Gadea**

Je suis très heureux de rencontrer François Jacquin : c'est le grand pionnier. Son livre est celui que nous lisons quand nous commençons à travailler sur les cadres et qui marque le paysage historique de la sociologie des cadres. Non seulement ce livre est le premier mais c'est en outre un excellent travail de sociologie. François Jacquin l'a présenté de manière modeste, mais c'est un ouvrage très complet, très rigoureux, qui combine pratiquement toutes les dimensions de la sociologie des cadres, puisqu'il commence par les fonctions, le travail, mais qu'il étudie aussi la formation et le salaire. Il fait un premier dénombrement - jamais

tenté auparavant sur cette catégorie : on n'avait pas de chiffres, puisqu'il courait partout des définitions souvent aléatoires, et personne ne savait vraiment ce qu'était un cadre. C'était un vaste amalgame de catégories, de professions et de stratégies... Dans ce bric-à-brac, François Jacquin a tracé des frontières, donné des définitions, fait des estimations qui paraissent, du point de vue quantitatif, rétrospectivement tout à fait solides et fiables. Mais ses analyses qualitatives sont également d'une grande importance, et c'est pourquoi ce livre a été vraiment un repère qui nous a servi pendant très longtemps.

Pour en venir aux questions, je me demandais en vous entendant parler de vos origines catholiques et de ces mouvements de jeunesse chrétienne, si dans votre jeunesse, à l'époque où vous travailliez sur ce sujet, on sentait encore l'influence de Lamirand et son livre *Le rôle social de l'ingénieur*<sup>4</sup>, qui a beaucoup marqué la période d'avant-guerre, et je ne sais pas trop jusqu'à quel point, après la guerre. Continuait-il à influencer les esprits bien qu'ayant été discrédité de par sa position durant l'Occupation ?

**François Jacquin :**

Pour moi qui ne suis pas issu d'une école d'ingénieur, cette influence était négligeable. De plus, nous voulions rompre avec l'idéologie sociale de la Révolution nationale.

**Charles Gadea :**

Est-ce que vous diriez que, en dehors de vous, l'influence de ces mouvements-là était terminée ?

**François Jacquin :**

Je n'ai pas rencontré de personnes faisant allusion à ce courant. Est-ce que dans la CGC, il aurait existé ? Je ne sais pas.

**André Thépot :**

Après la guerre, Lamirand s'est installé au Maroc et il n'a plus eu d'activité.

**Charles Gadea :**

Vous avez indiqué l'importance qu'a eu Renault dans l'élaboration de votre livre. Or il y a à ce moment-là un autre personnage qui est passé par Renault, et qui a eu un rôle fondateur dans la sociologie du travail, c'est Touraine, qui publie en 1955 un livre, en même temps que le vôtre. L'avez-vous croisé à ce moment-là ? Avez-vous eu des échanges, des discussions ? Parce qu'il y a une chose étrange chez Touraine, c'est qu'il n'a presque jamais parlé des cadres, il les aborde à peine dans le chapitre qu'il a rédigé dans le traité fait avec Friedmann, il semble avoir ignoré la question.

**François Jacquin :**

Je n'ai pas entendu parler de Touraine à ce moment-là.

**Charles Gadea :**

A propos de Burnham que vous avez cité, il me semble que dans la période de l'immédiat après guerre, c'est-à-dire au moment où son livre a été traduit en 1947, il a beaucoup marqué les esprits. Il y avait eu au Centre d'études sociologiques une réunion à son propos, pour le critiquer, pour se situer contre lui. Et vous semblez

---

<sup>4</sup> Georges Lamirand, *Le rôle social de l'ingénieur*. Paris, Edition de la Revue des Jeunes, 1932, 1937 (2<sup>e</sup> édition). Paris, Plon, 1954 (3<sup>e</sup> édition revue et augmentée).

vous aussi vous distancier de cette référence dans votre livre. Son influence a-t-elle persisté ou a-t-on oublié son travail ?

**François Jacquin :**

Nous avons lu Burnham avec beaucoup d'intérêt, et analysé ses thèses lors d'une session d'étude en 1948. Le diagnostic était sérieux mais redoutable et nous rejetions la monopolisation du pouvoir par les « organisateurs ». Il me semble d'ailleurs, qu'autour de moi, dès les années 50, l'intérêt pour Burnham avait bien diminué.

**Charles Gadea :**

En faisant retour sur les travaux de la sociologie des cadres, il m'a semblé qu'on pouvait classer en trois grands ensembles les paradigmes dans lesquels se situaient les auteurs. De quel côté sont les cadres, dans quelle classe sont-ils ? Dans les classes moyennes ? C'est un des paradigmes : on essaie de situer les cadres à partir de leur place dans la structure de classes. Un deuxième paradigme, c'est celui qu'incarne notamment Burnham, et d'autres avant lui, sous d'autres formes, c'est ce que j'appelle la technocratie, qui commence avec Saint-Simon : c'est une vision positive de la technocratie. Dans les années 70, il y avait encore des gens qui abordaient les cadres sous cet angle-là. Et puis le troisième paradigme qui est venu plus tard, d'abord dans les années 60, qui a été chassé et qui est revenu plus tard encore, c'était la sociologie des professions. Comment voyiez-vous les cadres dans les années 50 ? Comme une incarnation de la technocratie ? Ou bien s'inscrivaient-ils dans une classe sociale, et si oui de quel côté étaient-ils ? Comment vous seriez-vous classé ?

**François Jacquin :**

Oui, en effet, dans mon livre, je n'ai pas répondu très clairement à la question qu'on se posait : « où se situent les cadres ? Où sont-ils ? ». Il est évident que suivant les critères d'observation que l'on a : le métier, la profession, la famille, la vie sociale, etc., ils se baladent entre différents pôles. Nous avons rejeté la « dictature technocratique », mais nous poussions certains amis à entrer dans les centres de décision économique, dans les services de planification, dans les services d'organisation des grandes entreprises – un peu comme on entre en religion – dans un esprit de progrès et de justice sociale, grâce à notre engagement aux côtés du syndicalisme ouvrier... Il fallait éviter de constituer les cadres en classe. A côté de cela, la question des professions ne m'a pas intéressé.

**Pierre Tripiet :**

Après votre départ de chez Renault, il semble que les possibilités d'enquête aient changé. Avec Touraine et Durand, nous faisons un travail sur les agents de maîtrise, et nous voulions voir combien d'agents de maîtrise passaient cadres : on nous a refusé les fichiers sur les cadres en nous disant que les cadres avaient un traitement personnalisé et qu'il était hors de question de faire la moindre statistique sur les cadres chez Renault. A votre avis, la perspective a-t-elle changé ? Pourquoi une telle difficulté à communiquer les informations ? Avez-vous une hypothèse là-dessus ? C'est une énigme que je n'ai jamais su résoudre.

**François Jacquin :**

Non, je n'ai pas d'hypothèse là-dessus. Chez Renault, les choses qui étaient peut-être très libérales en 1950 sont devenues peu à peu plus policées, plus réglementées. Les badges sont même arrivés dans les années 80. Au nom de la sécurité, il y a eu

renforcement de l'administration, des contrôles. Est-ce dans cette perspective qu'on a refusé des enquêtes comme la vôtre ? Je n'en sais rien.

**Paul Bouffartigue :**

On connaît le poids de Renault dans la construction de la sociologie du travail en France. Le poids pris par l'industrie automobile dans la construction des référents, des paradigmes, dans la sociologie du travail, en particulier de la sociologie du travail ouvrier en France, a été beaucoup critiqué ; est-ce qu'il y aurait une symétrie à faire pour le monde des cadres, sachant, évidemment, qu'on ne peut pas réfléchir à la sociologie des cadres sans réfléchir à la sociologie du monde ouvrier. Ainsi l'invisibilité des cadres des PME dans la sociologie des cadres, ces cadres des PME dont Boltanski nous explique qu'ils sont, plus que les autres, d'extraction populaire, plus que les autres, autodidactes. En même temps chez Renault, avec les chiffres que vous rappelez... Ce n'est peut-être pas une entreprise comme une autre, le poids de la promotion sociale joue, avec beaucoup d'enfants d'origine ouvrière chez les cadres, et beaucoup d'autodidactes... et peut-être, plus fondamentalement, à propos de la construction des paradigmes, y aurait-il à réfléchir au rôle parallèle de Renault, dans la construction de la sociologie du travail ouvrier et de la sociologie des cadres.

**François Jacquin :**

Je ne peux pas vous répondre directement. L'essentiel de ma thèse, comme je vous l'ai dit, était terminé avant que je n'arrive chez Renault où je l'ai enrichie et remodelée. Mais j'étais déjà marqué par les contacts syndicaux, par les préoccupations, les pensées, les questionnements des militants ouvriers et d'intellectuels engagés qui ont peut-être gauchi le travail. En tout cas, ils l'ont influencé.

**Nelly Bousquet :**

Dans vos référents quant au rôle idéologique et moral que devaient jouer les cadres, une part était-elle accordée aux cadres formateurs ? Par exemple, est-ce que les cadres avaient pour vous une fonction de formateurs, et est-ce que ça entraînait dans les critères qui permettaient de penser que les cadres feraient évoluer et joueraient un rôle moral, etc. ? Et chez Renault observait-on déjà une participation des cadres à la formation ?

**François Jacquin :**

Je me suis préoccupé de la formation des cadres, mais je n'ai pas beaucoup évoqué le rôle des cadres comme formateurs, si ce n'est en toile de fond, en appelant constamment les « cadres de progrès » à peser sur les autres et donc à les former.

**Guy Groux :**

Juste au moment de la Libération, il y a eu un mouvement assez important autour de la CGT par rapport aux cadres et aux cadres supérieurs. Et pendant 3 ans, ce cartel a eu une influence considérable parce que dans sa presse intervenaient des gens comme Joliot-Curie, des ministres des divers gouvernements de l'époque etc. En analysant l'action du cartel confédéral des cadres de la CGT, qui s'appelait « Ingénieurs et cadres supérieurs » seulement, ce qui est révélateur, on s'aperçoit qu'au fond on avait là un groupe d'influence sur le milieu des cadres. Les cadres issus de la mouvance catholique ou chrétienne avaient-ils des contacts avec ceux issus du cartel, à la Libération et après ?

**François Jacquin :**

Replaçons nous dans le climat de la Libération, notamment chez Renault. Quelques uns parmi les cadres dirigeants de l'entreprise ont adhéré à la CGT, tel Vernier-Paillez, le secrétaire général, le directeur financier et certains autres (hors du secteur de la production). C'était en 1944-45, par calcul, par idéologie, par sentiment, je ne sais. Mais au plus tard en 1947, ils avaient quitté la CGT. Dans l'automobile des années 50, la capacité réflexive des cadres CGT et FO était très discrète. A la différence des cadres CFTC, aussi peu nombreux qu'eux, ils défendaient surtout les intérêts des cadres et la hiérarchie des salaires...

## CONDITIONS INTELLECTUELLES ET SOCIALES DES RECHERCHES SUR LES CADRES DES ANNES 1960

---

GEORGES BENGUIGUI

### Introduction par André Grelon

Je cède maintenant la parole à Georges Benguigui pour un second témoignage. Georges Benguigui et son compère, Dominique Monjardet, ont joué un rôle important de pionniers dans le monde de la recherche académique. De façon très précoce, ils investissent en tant que champ de recherche le milieu des cadres d'entreprise. Et en 1970, ils publient le premier ouvrage qui a véritablement constitué un choc, *Etre un cadre en France*,<sup>5</sup> et dont on pourrait dire qu'il a lancé la mode des travaux sur les cadres, après les débats qui avaient eu lieu sur la nouvelle classe ouvrière, mais qui étaient d'un autre esprit.

### Exposé de Georges Benguigui

On nous a demandé quelles étaient les conditions intellectuelles et sociales de notre engagement dans les recherches sur les cadres, quels questionnements, quels types de résultats, quels types de publications, publications grises, etc. Je vais essayer de le faire du mieux que je peux, puisque mes premières publications sur les cadres remontent aux environs de 1964, 1965. C'est dire que cela fait un moment que tout cela s'est passé et que la mémoire parfois me manque. De plus, cela fait longtemps que je ne suis plus sur cette question, puisque après avoir travaillé sur les cadres, je me suis orienté vers la science et ensuite vers la prison, qui sont des mondes un petit peu différents de celui des cadres.

Je vais donc retracer nos travaux sur les cadres. Je dis « nos » parce qu'il est très important pour moi, avant de continuer, de dire que tout ce que j'ai fait sur les cadres, je l'ai fait en collaboration directe avec Dominique Monjardet. Bien sûr, le premier contrat de recherche que j'aie jamais eu sur les cadres, c'était moi qui l'avais eu, et à cette époque-là j'avais donc embauché Monjardet comme hors statut. Mais, pratiquement tout de suite nous nous sommes retrouvés à égalité, et nous avons toujours collaboré la main dans la main, y compris dans les textes qui parfois sont signés de mon seul nom. C'est toujours une collaboration permanente qui a existé entre nous jusqu'à ce que nous nous arrêtions, lui et moi, de travailler sur les cadres. Donc, quand je dis « mes travaux », je veux dire « nos travaux ». Il n'est pas là aujourd'hui et donc ce que je dis n'engage que moi, mais encore une fois, je ne peux faire autrement que de rendre hommage à Monjardet à propos de tout ce dont je vais vous parler.

Je ne vais pas reprendre tout ce que nous avons fait sur les cadres, puisque je disais que nous avons dû commencer en 1964-65, et que mon dernier article sur les cadres a été publié en 1990, quelque chose comme ça. C'est dire qu'il y a un balayage relativement important de publications, de rapports, etc. Je vais plutôt essayer de dire ce qui me paraît, *a posteriori*, essentiel dans ce que nous avons fait.

Ce que nous avons fait peut se regrouper en trois grandes périodes. La première est issue d'une demande de l'Ecole des Mines. A l'époque, le sous-directeur de l'École des

---

<sup>5</sup> Georges Benguigui, Dominique Monjardet, *Etre un cadre en France ? Les cadres et l'emploi*. Paris, Dunod, 1970.

Mines, Pierre Lafitte, maintenant sénateur et grand inspirateur de Sofia Antipolis dont il voulait faire une sorte de Silicon Valley dans le sud de la France, a demandé à Alain Touraine une étude sur les cadres en France. J'étais à ce moment dans le laboratoire d'Alain Touraine, qui s'appelait Laboratoire de Sociologie Industrielle - ce titre est déjà tout un programme - et il était à la sixième section de l'EPHE, devenue depuis l'EHESS. A l'époque, je le confesse, j'étais un chercheur débutant, je pataugeais sérieusement dans des études de groupes primaires, je ne sais pas ce que je faisais là. Et Touraine m'a demandé de répondre à cette commande de Lafitte. Je dois avouer que je n'ai pas retrouvé exactement ce que voulait Lafitte. Comment était-ce formulé ? Qu'est-ce que c'était exactement ? Je ne sais plus, car pour l'essentiel, la commande avait été verbale. La seule chose que j'ai retrouvée, c'est un rapport que nous avons publié, un rapport polycopié, composé de deux parties : une partie sur ce qu'on avait appelé « Les prises de conscience collective des ingénieurs et cadres », et une autre qui porte sur la « FASFID » la très importante organisation qui regroupait l'énorme majorité des associations d'ingénieurs diplômés (le titre d'ingénieur diplômé est protégé, celui d'ingénieur tout court ne l'est pas).<sup>6</sup> Donc, si la demande précise de Lafitte m'est aujourd'hui inconnue, je sais par contre ce que nous avons produit. Nous étions partis de l'idée que si l'on regardait les théories des classes sociales, les théories de la stratification sociale, etc., rien ne paraissait satisfaisant à propos des cadres. Aussi nous sommes nous dit en définitive : on va voir comment collectivement ils se perçoivent, comment, collectivement, ils se constituent, et on verra par la suite ce qu'on en fera. Première étape, allons voir comment ils existent collectivement. Nous avons fait une enquête par questionnaires dans deux entreprises : l'une était une entreprise de produits chimiques, l'autre une entreprise de produits pour les travaux publics et le bâtiment. Et là, nous avons eu de la chance : parmi les types de conscience collective que nous avons rencontrés, il y avait bien sûr le syndicalisme, en seconde position la profession, et en troisième position, un point original, dans la grande entreprise de travaux publics et de bâtiment, quelque chose qui s'appelait le « groupe des cadres » - j'expliquerai dans un instant ce que ça veut dire. Notre hypothèse de base était : il y a une relation entre le type d'entreprise et le type de prise de conscience collective. Et là, j'insiste sur un point, c'est le « type d'entreprise », et sur le mot « entreprise ». En permanence, dans notre travail empirique, nous avons insisté sur le fait que les cadres n'étaient pas dans un vacuum social, quelque part, en l'air, car comme le disait de Montmollin à propos d'un livre célèbre : Les cadres travaillent-ils ? Oui, ils travaillent. Et donc, cela a toujours été en permanence dans le contexte d'une entreprise que nous avons essayé de voir comment on pouvait aborder les problèmes des cadres, jamais autrement que dans l'entreprise.

Je passe assez vite sur le syndicalisme : nous l'avons rencontré surtout, il fallait s'y attendre, dans l'entreprise la plus bureaucratisée. Ce n'est pas une grande découverte, mais enfin, même dans le milieu cadre, cette relation existait aussi. Le problème de la profession, là c'était une chose nouvelle. A ma connaissance, il n'y avait pas beaucoup de monde, à cette époque, utilisant cette notion de profession, dans son acception anglo-saxonne. Je crois que nous avons été parmi les premiers à essayer de l'utiliser, même si par la suite nous l'avons rejetée - j'expliquerai pourquoi éventuellement. Cette notion de profession était, dans la littérature anglo-saxonne, opposée au syndicalisme. Dans cette littérature, on voyait que c'était les professions qui avaient tué le syndicalisme des ingénieurs. Pour le dire rapidement et cursivement : la profession, dans la mesure où notamment elle regroupait patrons et non patrons, avait tué le syndicalisme des ingénieurs et cadres aux USA. Il y avait toute une série

---

<sup>6</sup> Aujourd'hui la Fédération des associations et sociétés françaises d'ingénieurs diplômés (FASFID) a fusionné avec le Conseil national des ingénieurs de France (CNIF) pour devenir le Conseil national des ingénieurs et scientifiques de France (CNISF) qui a repris à son compte la tradition des grandes enquêtes socio-économiques menées régulièrement sur les ingénieurs diplômés français.

de travaux qui tentaient d'étudier ce genre de choses. Nous avons essayé pour notre part de montrer qu'en fait cette notion de profession était beaucoup plus compliquée qu'elle n'en avait l'air, qu'elle n'était pas unidimensionnelle, mais pluridimensionnelle, et cela nous a amenés en même temps à croiser sur notre chemin Philip Selznick. Cet auteur américain m'avait séduit et il me séduit encore aujourd'hui, puisque c'est l'un des grands inventeurs de la notion d'institution dans ce domaine, je veux dire le domaine de l'entreprise. Selznick, dans son livre *Leadership in Administration*, de 1957,<sup>7</sup> ne parlait pas de l'entreprise, parce qu'il utilisait un mot, «administration», dans un sens beaucoup plus générique. Il disait en substance : dans toutes ces grandes structures, il y a deux volets : un volet organisation et un volet institution. L'organisation, c'est l'ensemble des moyens qu'on utilise, qu'on mobilise pour parvenir aux buts définis par l'institution. Le politique, au sens large du terme, c'est l'institution, les moyens, c'est l'organisation ; et dans toute entreprise ou administration, on a ces deux facettes. Cependant, parfois on a tendance à ne parler que de l'organisation, parfois on a tendance à ne parler que de l'institution, et on oublie que ce sont les deux volets qu'il faut tenir en même temps, et suivant le degré d'institutionnalisation des entreprises, on a donc des prises de conscience collectives différentes, et ainsi de suite... Pour nous, les professions étaient liées à ce genre de problème d'institutionnalisation, en fait comme le dit Selznick, à ce problème d'injection de valeurs puisque pour lui, l'institutionnalisation, c'est cette injection de valeurs.

Le dernier mode de prise de conscience collective était un groupe de représentation des cadres qui avait été inventé dans une grande entreprise. Ce groupe était placé auprès de la direction générale afin de représenter les cadres ; et on s'était aperçu aussi que ce groupe avait un certain type de comportement, d'unification des cadres, mais en même temps se démarquait clairement du syndicalisme. Et cela se trouvait dans l'entreprise qui était moins bureaucratisée que l'autre. En définitive, l'hypothèse de base qui était la nôtre (il y a une relation entre la prise de conscience collective et le type d'entreprise) semblait vérifiée mais c'était sur la base de seulement deux entreprises, ce qui était assez faible... - je sais bien que d'autres ont étudié différentes formes de bureaucratie avec une seule entreprise, je ne sais pas si vous vous souvenez de Gouldner<sup>8</sup> qui, avec une seule entreprise, définissait plusieurs modèles de bureaucratie ! Pour nous, deux entreprises, ce n'était tout de même pas suffisant. Donc, on s'est dit : on va en rajouter deux autres, cela paraissait faisable en fonction de nos forces et de nos crédits. Là le financement n'était plus assuré par l'École des Mines, mais par la Fondation Royaumont, qui à l'époque se lançait dans les analyses sociales. Cela nous permettait d'avoir à l'arrivée quatre entreprises et non plus deux. Nous pouvions alors construire une typologie d'entreprises avec un tableau à quatre cases. Nous avons repris, cette fois-ci plus en détail, de façon plus élaborée, cette question « syndicat, profession, groupe de représentation des cadres », et nous avons plus facilement pu montrer qu'il y avait une relation entre types d'entreprises et modes de prise de conscience collective. En même temps, d'ailleurs, puisqu'on parlait de bureaucratie et de type d'entreprise, la DGRST nous avait financé une petite étude pour constituer une typologie d'entreprises, pour l'étude des cadres ; j'ai aussi retrouvé un polycopié sur les typologies ; un questionnaire avait été envoyé à une série de grandes entreprises, ce qui devait nous permettre de produire un indice de bureaucratie, un indice d'institutionnalisation décomposée en deux, etc., toute la cuisine qu'on peut imaginer. Je vous ai donné les sources financières, par la même occasion. C'était

---

<sup>7</sup> Philip Selznick, *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. New-York, Row, Peterson & Co, 1957.

<sup>8</sup> Alvin W. Gouldner, « Cosmopolitans and locals », in *Organizational Careers*. Ed. by Barney G. Glaser. Chicago, Aldine Publ. Co. 1968, p.164-169.

en gros notre première étape. Ce n'était pas très satisfaisant à vrai dire, c'était une première approche qui visait par des enquêtes par questionnaires à répondre à la question : comment se constituent des prises de conscience collectives chez les cadres ?

La deuxième étape de notre démarche démarre à l'époque où nous avons quitté, Dominique et moi, le Laboratoire de Sociologie Industrielle de Touraine et où nous avons constitué avec d'autres transfuges de chez Touraine le Groupe de Sociologie du Travail (GST) à Paris VII, à Jussieu. A ce moment-là se sont développées au sein du GST plusieurs recherches sur les cadres, notamment sur la qualification des cadres, dont Pierre Tripier parlera. De son côté, Claude Durand, travaillant avec sa femme, avait publié *De l'O.S. à l'ingénieur*.<sup>9</sup> Il y a eu ainsi tout un courant dans notre Groupe de Sociologie du Travail sur les ingénieurs et cadres, je crois que c'est utile de le signaler car c'était une période relativement intéressante dans la recherche sur les cadres. L'important pour nous à ce moment là, c'est que notre petite équipe s'était étoffée. Antoine Griset était venu nous rejoindre, c'était un sérieux renfort. Puis il nous a quitté et malheureusement, il est mort quelque temps après ; pendant un moment Annie Jacob nous avait aussi rejoints. Notre équipe était donc un peu plus solide et on avait cette fois-ci orienté notre travail sur la division du travail des cadres, toujours dans l'entreprise, mais en tenant compte de trois éléments : l'organisation, la technologie et enfin les marchés. Ce qu'on voulait voir, c'était : comment cela se passe-t-il pour les cadres ? Autrement dit, la grande question qu'on se posait à ce moment-là, ce n'était pas : « Cadres, qui êtes-vous ? » - vous savez, il y a eu justement à cette époque un ouvrage qui s'intitulait *Cadres qui êtes-vous ?* - mais « Cadres, que faites-vous ? Quel est votre travail ? ». Cette question, pour n'être pas directement sociologique, n'était cependant pas entièrement naïve. Nous jugions en effet que, quelle que soit l'identité sociologique qu'on peut donner à ces individus (catégorie de statut, groupe ou strate sociale, fraction de classe, etc.), il n'y avait pas lieu de leur accorder le privilège théorique d'être définis sans référence aucune à une pratique professionnelle. C'était donc la division du travail, encore une fois, en tenant compte de types d'organisation, des types de technologie et des types de marché.<sup>10</sup> Pour la technologie, j'en dis juste un mot - probablement, ceux qui sont anciens s'en souviennent -, c'était l'époque du grand débat sur le déterminisme technologique : le nom qui vient tout de suite à l'esprit, c'est Woodward. Joan Woodward nous avait assené, à coup d'enquêtes, qu'il y avait différents modes d'organisation, en fonction de différents types de technologie : trois grandes familles de technologies, onze types de technologies, plus la douzième... et nous, nous contestions cette brutalité du poids de la technologie, et par conséquent nous avons choisi de prendre uniquement des entreprises en continu pour neutraliser cette variable.<sup>11</sup> Si Woodward avait eu raison, nous aurions dû avoir le même type d'organisation partout. Or, nous n'avons pas partout le même type d'organisation. C'est vous dire qu'en réalité, à partir du travail sur les cadres, on s'intéressait en même temps à la question du rôle de la technologie ; et nous avons montré que le type de marché sur lequel évoluaient les entreprises était autrement plus déterminant que la technologie qui en définitive renvoie toujours à des choix humains et donc sociaux. Car au fond, étudier la division du travail des cadres, c'est étudier l'organisation de leurs emplois. C'est ainsi que nous avons distingué deux grands types d'organisations : celles de type professionnel, et celles de type fonctionnel. Et à chaque fois, il nous semblait que le

---

<sup>9</sup> Claude Durand, Michèle Durand, *De l'O.S. à l'ingénieur. Carrière ou classe sociale*. Paris, Les Editions Ouvrières, 1971.

<sup>10</sup> Georges Benguigui, Antoine Griset, Annie Jacob, Dominique Monjardet, *Recherche sur la fonction d'encadrement. Les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, ingénieurs et cadres de l'industrie*. Paris, Groupe de sociologie du travail, 1975. 2 T. (multigraphié)

<sup>11</sup> Joan Woodward, *Industrial Organization : Theory and Practice*. London, New-York, Oxford U.P., 1965.

travail des cadres en était influencé. Le point important ici, du point de vue pratique, c'est que nous avons utilisé à côté des très classiques observations sur le terrain, une méthode qui, à ma connaissance, était utilisée dans ce contexte pour la première fois, et que je n'ai plus vue reprise, sauf une fois. Il s'agissait de l'analyse de la structure de l'emploi du temps. Nous avons discuté avec les cadres du temps qu'ils consacraient à tel genre ou tel genre d'activités. Ces activités pouvaient en fait se regrouper en cinq ou six types qui ont donc constitué une typologie d'emplois des cadres. A ce moment-là, nous nous sommes aperçus que, lorsqu'on posait aux cadres la question : « qu'est-ce que vous faites ? » suivant le niveau de la hiérarchie, ils disaient à peu près tous la même chose ; ils disaient « moi je suis responsable de 100 », « moi je suis responsable de 10 personnes », « moi je suis responsable de 20 », mais en gros, les fonctions qu'ils affichaient étaient énoncées à peu près de la même manière, de façon à peu près symétrique. On s'est aperçu qu'en posant la même question aux cadres et aux contremaîtres, on retrouvait à peu près les mêmes réponses. A ce moment, nous avons pensé que ce qu'ils nous disaient n'était pas aussi évident, car en réalité, c'est la distribution du temps consacré à tel type d'activité ou tel type d'activité qui change. Nous avons donc constitué une typologie, et ce qui en est ressorti, c'est que la typologie ne correspondait pas aux fonctions officielles, aux statuts officiels dans l'entreprise ; c'est-à-dire, par exemple, que tous les ingénieurs qui étaient responsables de fabrication du point de vue statutaire, avaient tous en gros les mêmes définitions de fonction. Par contre, dans notre typologie, ils n'avaient pas tous la même position, cela variait suivant les entreprises.<sup>12</sup> Cela voulait dire que lorsqu'on parle du travail des cadres, il n'y a pas d'unité véritable au sein des cadres. La frontière vers le haut de l'encadrement est relativement facile à repérer, c'est la limite avec la politique. Au-dessus des cadres, il y a ceux qui font la politique, au sens de politique d'entreprise, et en dessous, les gens qui mettent en œuvre cette politique de l'entreprise. Ces derniers se caractérisent par une véritable polyactivité, c'est-à-dire une combinaison d'activités de commandement, de gestion, de relations et d'activités techniques. Cependant, cette polyactivité dépasse les frontières classiques, standards, entre par exemple cadres et agents de maîtrise, et bien que par le bas, la frontière soit déjà plus difficile à établir, on en est arrivé à dire : « il ne faut plus parler de cadres, il faut parler d'une fonction d'encadrement ».

Troisième étape : nous avons essayé d'élargir ce type de réflexion. Nous avons commencé par la question « quel type de conscience collective » mais on avait mis de côté tout ce qui était théorie des classes sociales, de la stratification sociale, etc. Ensuite, la question est devenue « qu'est-ce que font les cadres ? », « quel est leur travail ? », et cela voulait dire aussi dans quel contexte, quel type d'entreprise, quel type de marché, et ainsi de suite... Et puis, à un moment donné, nous nous sommes sentis assez solides pour pouvoir essayer de produire quelque chose qui synthétise nos travaux de façon théorique mais à partir de ces travaux. J'insiste sur ce « à partir de nos travaux » car on nous a reproché d'être complètement des théoriciens, théoriciens, etc. alors que nous pensions nous, à l'époque, qu'on pouvait nous reprocher l'inverse, c'est-à-dire d'avoir été trop empiristes. Nous avons étendu, élargi notre réflexion et nous avons publié plusieurs textes et notamment dans la *Revue française de sociologie*, un article sur les couches moyennes qui s'intitulait « L'utopie gestionnaire, les couches moyennes entre l'Etat et les rapports de classe ».<sup>13</sup> Cet article a donné lieu à un important débat dans la même revue. Dans l'article en question, à un moment donné, nous parlions donc des « couches », dans d'autres articles, nous parlions parfois de « classes », mais ce qui est important à noter, c'est que nous étions sortis du strict monde des

---

<sup>12</sup> Georges Benguigui, Dominique Monjardet, « Le travail des ingénieurs ». Culture technique. N°12, mars 1984, pp.103-111.

<sup>13</sup> In *Revue française de Sociologie*. XXIII, 4, 1982. p. 605-638.

« ingénieurs et cadres » et même de la fonction d'encadrement. Parlant des couches ou des classes moyennes, nous avons dépassé les définitions des personnes que nous étudions. Dans la première étape, nous avons fait appel aux cadres, les cadres étaient ceux que l'entreprise appelait ainsi - c'était pour plus commode : dites-nous qui sont les cadres chez vous, et puis après on va les voir. Dans la deuxième étape, on s'aperçoit que les cadres, ce n'est pas ce que dit l'entreprise, il y a une fonction de l'encadrement qui dépasse, qui déborde les statuts fixés par l'entreprise ; à cette troisième étape, on élargit encore plus puisqu'on parle des classes moyennes. Nous nous sommes donc lancés dans une théorie qui consistait à dire, pour l'exprimer cursivement, que les cadres sont les agents des appareils qui gèrent d'une part les relations de classe, d'autre part les relations entre l'État et la société civile. Autrement dit, dans nos sociétés, il y a deux axes principaux, qui sont d'une part, les rapports de classes, d'autre part, les rapports entre État et société civile (nous avons pendant un temps failli les appeler les « rapports de la nation », mais c'était ambigu). A l'entrecroisement de ces deux grands axes, il y a ces appareils de gestion et les classes moyennes, les couches moyennes, c'est là qu'elles sont situées. Nous avons donc développé toute une théorie, qui a été critiquée, qui vaut ce qu'elle vaut, sur la façon dont on pouvait définir les classes moyennes en rejetant le ni-ni si fréquent de l'époque, ni classe ouvrière ni classe bourgeoise ; et par conséquent, les ingénieurs et cadres étaient un morceau de ces appareils, puisque ces appareils sont plus larges que les gens de la fonction d'encadrement dont nous parlions auparavant ; que ce soit dans le privé avec les entreprises, ou dans le public, avec les administrations. Par exemple, il nous semblait qu'il y avait un appareil du social - social, au sens de « sécurité sociale » - qui faisait en sorte qu'il y avait un appareil de la santé, pour aller vite, dont des gens comme les médecins, qui ne sont pas directement salariés, faisaient partie et ainsi de suite. Une fois qu'on avait défini ces appareils et les agents de ces appareils, nous avons essayé d'analyser le mode de fonctionnement de ces appareils, leur hiérarchie, leur mode de rétribution, ce n'était pas vraiment des salariés, ils étaient payés sur un prélèvement, leur production, disons notamment l'innovation intellectuelle, leur corporatisme, et nous avons par conséquent étudié un certain nombre d'aspects de leur syndicalisme, etc.

C'est à peu près à ce moment-là que nous nous arrêtons de travailler dans ces champs. Entre temps, il est apparu pour nous des opportunités, disons plus « excitantes ». En ce qui me concerne, cela a été la science, et ensuite la prison. Pour Dominique Monjardet, cela a été la police dont il est devenu l'un des meilleurs connaisseurs. Des terrains s'ouvraient qui étaient totalement fermés auparavant aux sociologues, comme la prison et la police. Ce sont des choses qui n'existaient pas avant 1981, il n'y avait absolument pas de possibilité - ce n'était même pas une question d'envie - pas de possibilité matérielle de travailler sur la police et la prison. A partir de 1981 c'était devenu possible, et nous nous sommes lancés dans ce type d'aventure, et nous y sommes encore.

### **Discussion introduite par Charles Gadea**

Le travail de Georges Benguigui et de Dominique Monjardet, c'est une longue trace qui s'étend sur des années, que l'on remonte, quand on travaille sur la sociologie des cadres, avec plusieurs étapes qui ont souvent ouvert des voies, et qui ont marqué des temps dans l'histoire de cette sociologie. Il est difficile de poser des questions sur cet ensemble si vaste. Pour commencer sur la connexion et la rapide déconnexion avec la notion de profession, il semble bien, sous réserve de plus amples informations, que vous ayez été dans ces pionniers qui ont introduit en France la sociologie des professions anglo-saxonnes, avec Chapoulie et Maurice et quelques autres, notamment dans un numéro spécial de *Sociologie du Travail* de

1968<sup>14</sup>, où il y a une série d'articles ; donc vous introduisez cette notion, que nous retrouvons également dans le travail de Maurice et Odile Benoît qui ont commencé en 1957. La question est : pourquoi avez-vous laissé tomber cette notion d'une manière assez brutale ? A partir des années 1980, vous rompez complètement avec elle. Il y a un article dans *Epistémologie sociologique*<sup>15</sup>, mais peut-être déjà dans votre esprit l'affaire était-elle conclue. Qu'est-ce qui a fait qu'à un certain moment, l'approche des professions paraît pertinente pour analyser les cadres, et puis ensuite, elle paraît inutile, superflue, voire dangereuse ? La deuxième question porte sur les principes, les noyaux de référence qui vous inspirent : il semble que vous ayez penché, dans les années 80, au moment où vous faites la théorisation, la généralisation, vers le paradigme de classe ; et il me semble que vous avez au moins deux étapes dans cette approche ; il y a un moment où vous parlez d'appareil - on sent un peu un côté althussérien, les appareils idéologiques, etc. vous le renvoyez en bas de note en le critiquant -, mais il semble que l'influence est diffuse, même si vous prenez le soin de vous en démarquer, le terme semble vous rattacher vers cette voie-là. Et par contre, vous publiez plus tard, en 1985, un article dans un ouvrage collectif sur les classes sociales, dans lequel vous semblez plutôt faire référence à Reiner, et l'austromarxisme, la classe de service. Donc, il semblerait qu'il y a, à l'intérieur de l'approche de classe, un mouvement qui se soit produit et alors la question est : quand vous quittez la sociologie des cadres, la quittez-vous en penchant toujours vers les classes ou avez-vous changé à ce moment-là ? Une remarque en passant : dans les travaux de ces années, au milieu des années 1970 jusqu'aux années 1990, au milieu des années 80, presque tout le monde parle des classes, cela paraît évident, obligatoire, il n'y a pratiquement pas d'autre approche ; mais plus on avance dans le temps, plus il devient général aussi de dire : de toutes façons, les classes, ce n'est pas intéressant, c'est un vieux thème qui a été épuisé. Cependant, personne ne peut s'empêcher de parler de classe tout en disant que les classes, c'est dépassé. Est-ce que vous avez suivi ce mouvement à la fin des années 80, quand vous quittez cette approche de classes, est-ce que vous vous dites : « c'en est assez, les classes, ça a beaucoup servi, mais il n'y a plus rien à en tirer », ou bien est-ce que vous persistez en estimant que « ça sert toujours, c'est toujours pertinent » ?

**Georges Benguigui :**

Alors, sur la profession, première confession : à l'époque, nous ne connaissions pas l'Ecole de Chicago avec Hughes, etc., qui nous aurait permis de continuer à utiliser la notion de « profession ». Nous ne connaissions pas, nous ne l'avions pas lu. Ça peut vous paraître étonnant aujourd'hui, mais dans les années 60, je ne crois pas qu'il y ait eu grand monde en France qui connaissait Hughes (parce que c'est lui à qui je pense quand je parle de profession, mais pas seulement lui, bien sûr). Dans le milieu de la sociologie urbaine, je pense que quelques uns connaissaient les gens de Chicago, mais dans notre milieu à nous, le milieu de la sociologie du travail, on ne connaissait pratiquement pas Hughes. Je pense que si nous avions connu Hughes, nous aurions continué à utiliser la notion de profession ou plus exactement la notion de professionnalisation. Si nous avons rejeté la notion de profession, c'est à cause de Parsons. Quand Parsons écrit sur les professions, c'est scandaleux, au sens où il reproduit le discours des professionnels. Je ne sais pas si vous avez lu son article, dans l'Encyclopédie des Sciences Sociales, c'est formidable à lire ! Sous prétexte de fonctionnalisme, sous prétexte de dire c'est fonctionnel qu'il y ait ce type de rapport entre les professionnels et leurs clients, c'est fonctionnel qu'il y ait ça, et ça, il

---

<sup>14</sup> « Les cadres dans l'entreprise et le mouvement syndical », *Sociologie du Travail*, 3, 1968.

<sup>15</sup> Georges Benguigui, « La définition des professions », *Epistémologie sociologique*, n°13, 1972, p.101-113.

reproduit en fait le discours des professionnels. Et les sociologues n'étaient pas loin d'en faire autant, d'une certaine manière ; quand ils parlaient de profession, ils parlaient aussi d'eux-mêmes. Du coup, cela nous avait paru particulièrement choquant. Deuxième raison pour laquelle nous avons abandonné la notion de profession : c'est que la notion de profession extériorisait les cadres par rapport à l'organisation, par rapport à l'entreprise. Si on est un professionnel, on appartient à une profession, on n'appartient pas à l'entreprise ; et là, on revient sur les histoires de loyauté ; vous vous souvenez de tous ces travaux sur la loyauté, notamment de « Cosmopolitans and Locals », qui montrait qu'on est loyal soit envers son entreprise, soit envers sa profession. Si on est loyal à sa profession, on est complètement extérieur à l'entreprise. Cela ne nous paraissait pas possible de concevoir les cadres comme complètement extérieurs. La technologie, le marché, l'organisation et les cadres, c'était un bloc. Donc, cela explique pourquoi nous avons, assez vite, rejeté la notion de profession. Encore une fois, si on avait connu Chicago, il est probable qu'on aurait pu l'utiliser. Aujourd'hui, si c'était à refaire, peut-être utiliserais-je le terme « profession » dans le sens de Hughes, de profession établie, des gens qui ont réussi à imposer une reconnaissance sociale ou plutôt mieux encore, j'utiliserais la notion de professionnalisation comme Hugues le recommandait. Voilà.

Sur l'appareil, sauf erreur de ma part, je crois bien que nous ne parlions pas explicitement d'Althusser. Nous pensions qu'Althusser à ce sujet était trop général puisqu'en définitive, l'école est un appareil, la famille est un appareil, etc. Je dois dire plutôt que ce qui nous est le plus facilement arrivé à l'esprit, c'étaient par exemple les appareils politiques. On parlait à cette époque de l'appareil du PC, l'appareil de l'organisation, etc. Et c'est de ce côté-là qu'on avait été chercher l'idée d'appareil. C'est vrai que la mode était à Althusser, mais il est sûr que nous, nous nous en démarquions clairement.

Deuxième aspect, la notion de classe sociale. Quand nous avons essayé de synthétiser ce que nous avons fait et de l'étendre, le titre du principal article que nous avons alors publié alors comportait l'expression « les couches moyennes ». Dans le corps du texte, cela nous échappe sous la plume, nous parlons de « classe » de temps à autre. Autrement dit, nous étions ambigus, mais c'était l'ambiguïté de bien des gens à cette époque. En fait, c'est bien des classes qu'il s'agissait. La preuve en est que nous parlions des « rapports de classes », d'un appareil qui gère les rapports de classes, c'est vraiment un rapport capital/travail ; et là-dessus, nous adhérons à la sociologie marxiste, sur ce point précis ; mais dans le même temps, nous disions qu'on ne pouvait pas se réduire à cet axe ; qu'il y avait un deuxième axe qui était celui que nous avons appelé « la gestion des rapports entre l'état et la société civile ». Et j'ajoute en plus que cet axe, rapport Etat/société civile, nous paraissait être primordial, même par rapport à celui des rapports de classes. C'est dire que peut-être on surestimait – je ne sais pas, on nous l'a reproché, c'est vrai – cette importance des rapports Etat/société civile. En tous les cas, à ce moment-là, nous ne pensions pas que la notion de classe était une notion dépassée et je ne le pense toujours pas. La notion de classe me paraît utile, mais encore une fois, on ne peut pas résumer une société à cet aspect des choses. Et nous donnions une piste de travail qui consistait à dire : dans certaines sociétés, les rapports de classes absorbent les rapports Etat/société civile, dans d'autres endroits, c'est le rapport Etat/société civile qui absorbe les rapports de classes, et nous faisons allusion, par exemple au totalitarisme des Sud-américains, pour lesquels nous disions que le rapport de classes absorbait, effaçait presque le rapport Etat/société civile, et nous faisons allusion à

l'Union soviétique en disant que c'était le rapport Etat/société civile qui absorbait les rapports de classes. C'est donc dire que, quand même, cet aspect des classes nous paraissait l'un des aspects importants de l'analyse des sociétés. En définitive l'architecture des sociétés, ce sont ces deux axes, et au croisement des deux axes, il y a des appareils de gestion de ces rapports : c'est dans ces appareils que se trouvent certaines personnes qui sont les agents des appareils, qui sont les classes moyennes, dont les cadres, et plus généralement la fonction d'encadrement, font partie. Puis, nous avons effectivement glissé vers la fameuse « service class » de Reiner, qu'on avait découvert chez les Anglais, il faut dire que nous ne lisons pas l'allemand, et pour une part chez Darendhorf, et c'est vrai aussi que la notion de « service class », classe de service, nous a, à cette époque-là, paru être plus proche d'une certaine réalité. Pendant longtemps certains d'entre nous ont fait référence à Gramsci à propos notamment des intellectuels, qui étaient les « penseurs » d'une classe sociale, ceux qui lui donnent sa cohésion. Ici, ce n'est pas de ça dont il s'agissait mais cependant j'ajoute que c'est dommage qu'on ait oublié Gramsci et qu'on n'en parle plus.

Pour en revenir à Joan Woodward, cette dernière définissait une sorte d'histoire naturelle de la technologie qui imposait certains modes d'organisation. Cela nous paraissait d'une brutalité totale, et impossible à supporter. Et donc, nous nous étions dit : nous allons faire une démonstration de remise en cause de cette idée de Woodward en prenant un certain nombre d'entreprises qui soient en continu – il y avait de la chimie, il y avait du verre ; et l'hypothèse était que si Woodward avait raison, alors, on devait avoir régulièrement le même type d'organisation dans ces entreprises en continu. Or, ça n'était pas le cas donc, pour nous, elle s'était trompée. CQFD. Par ailleurs, sur ce point précis, Dominique avait continué avec Pierre Dubois une étude en Angleterre, qui était intéressante, dans le sens où ils avaient pris une usine de verre en Angleterre, qui était licenciée d'une entreprise française, donc c'était rigoureusement le même procédé technique, la même technologie à 100%. Or l'étude a montré que l'organisation interne, la ligne hiérarchique et les modes d'attribution des postes aux ouvriers, etc. était différente en Angleterre et en France ; et puis il y avait les études du LEST là-dessus, bien sûr... On sait qu'à l'époque, c'était une des questions que l'on ne se pose plus aujourd'hui : est-ce que la technologie est un déterminant majeur ou non de l'organisation ? Et nous étions de ceux qui se posaient ce type de question là. Cela voulait dire aussi que, pour nous, il y avait le problème de l'organisation qu'il fallait traiter. Et pour nous ces problèmes d'organisation n'étaient pas liés directement à la technologie. Ça ne veut pas dire que la technologie est sans importance, nous n'avons pas dit cela ; ce sont, à la fois, les problèmes d'organisation et de technologie qui fabriquent cette entreprise, et par conséquent son mode de fonctionnement, et par conséquent son type de fonction de l'encadrement, mais sur la base du type de marché sur lequel l'entreprise évolue.

Suivant le type de marché auquel on a affaire, certains types de fonctions dans l'entreprise sont plus importants que d'autres. Je veux dire que dans certains cas, certains produits sont tels que tout ce qui est ordonnancement et commercial devient central dans l'entreprise. Alors qu'avec d'autres marchés, c'est la production qui est reine, qui impose quasiment au marché sa qualité et son produit. Alors, si on tient compte de la technologie, de l'organisation et du marché, on a un complexe de variables qui font qu'on a tel type de fonction d'encadrement ou tel autre type de fonction d'encadrement ; c'est-à-dire que la répartition à l'intérieur des fonctions d'encadrement des gens, des niveaux, des types, etc. différaient d'une entreprise à l'autre. C'était ça en gros.

Je ne sais plus comment on avait défini les marchés, mais par exemple, il y avait un lessivier dans l'affaire ; son problème, c'était la distribution et donc en son sein, c'est l'ordonnancement qui était important, ce n'était pas la fabrication, la fabrication était subalterne. Dans ce genre d'entreprise, encore une fois, ce qui compte comme fonction de base, c'est l'ordonnancement et le commercial. Ce sont eux qui imposent leur loi à la production ; la production est sujette et soumise à ce que décident le commercial, l'ordonnancement, etc. Tandis que quand nous avons affaire à la production du verre, notamment pour les voitures, il y avait un marché cartellisé et contrôlé. Du coup, c'était la production qui était reine dans cette affaire, elle imposait aux autres sa loi. Et donc voilà en quoi les marchés pouvaient influencer sur les modes d'organisation interne dans l'entreprise. Et par conséquent, le mode de type de fonction subalterne de l'encadrement.

**Jean Lojkine :**

A propos de ce que tu as dit sur les fonctionnels, comment utiliser toutes vos recherches pour mieux définir ce qui est nouveau et ce qui ne l'est pas aujourd'hui dans le travail des cadres ? J'ai fait une recherche sur la mesure du temps de travail des cadres, notamment dans les entreprises de haute technologie, et ces fonctionnels, ces cadres fonctionnels, sont des emplois qui sont supprimés – en tout cas dans l'entreprise que j'ai étudiée. Est-ce que c'est une idéologie, est-ce que c'est une organisation mise en pratique ? Dans quel type d'entreprise ? Il y a tout un discours du management pour dire maintenant, notamment à travers ce qu'on appelle le re-engineering, par exemple : les emplois fonctionnels, tous les emplois de prescription, que tu as très bien définis, qui font cette traduction entre les directives économiques et les directives organisationnelles, doivent être supprimés et remplacés par des organisations beaucoup plus décentralisées, où ce sont les opérationnels eux-mêmes, les cadres opérationnels qui doivent prendre en charge ces fonctions, notamment en utilisant des nouvelles méthodes, comme la logique de processus. Dans l'établissement que j'avais étudié à Elancourt en 1998-99, ce phénomène a abouti à une révolte des cadres, parce qu'il y a une surcharge de travail, compte tenu du fait que tous ces emplois qui sont dans la comptabilité analytique, appelés des emplois indirects, sont considérés comme des emplois inutiles qu'il faut supprimer. Ma question est de savoir si c'est véritablement nouveau, s'il s'agit d'une nouvelle étape qui tranche avec tout ce que vous avez pu étudier ? Est-ce qu'il y a des secteurs où déjà vous voyez ces choses là ? Dans l'entreprise que nous avons étudiée, nous situons ça entre les années 1985 et les années 1995 ; après 95, il y a vraiment une nette rupture en tout cas dans les discours managériaux, les discours du PDG, avec des tentatives un peu complexes et contradictoires de mise en pratique. Est-ce que vous aviez déjà pu observer des choses comme ça dans les entreprises ?

**Georges Benguigui :**

Oui, c'est une rupture. Il y avait bien une tendance à l'externalisation de certaines fonctions, mais ce n'était pas très important au moment où on avait travaillé. Il y avait bien des cabinets, X, Y, qui intervenaient, pour le recrutement, pour l'organisation, pour les méthodes, pour la recherche, etc. C'était externalisé, mais ce n'était pas l'essentiel, la majorité des choses était en interne. Par contre, le mouvement que tu as décrit qui est tout autre chose que l'externalisation, effectivement, c'est nouveau. Je n'ai pas travaillé là-dessus, mais j'ai des collègues qui le font et je discute avec eux de temps en temps, et il est vrai que, pour faire redescendre certaines fonctions au niveau de l'atelier, y compris dans les relations

humaines, on voit certains cadres qui étaient à un niveau central descendre au niveau de l'atelier. Ils étaient en haut. Maintenant, ils sont dans leur atelier. Alors, il y a les deux : la disparition de certaines fonctions - du moins l'attribution de certaines fonctions aux opérationnels - mais aussi la descente de fonctionnels au niveau de l'atelier.

(Les interventions orales de Tripier, Marry, Hamoncle n'ont malheureusement pas été enregistrées)

## LA DEMANDE SOCIALE SUR LES CADRES DANS LES ANNES 1970-1980

---

VINCENT DE GAULEJAC

### Introduction par André Grelon

Je vais laisser maintenant la parole à Vincent de Gaulejac. Nous avons vu qu'à partir des années 60, des travaux commençaient sur les cadres. Progressivement, s'est fait jour ce qu'on pourrait qualifier de demande sociologique, c'est-à-dire que l'on constate l'émergence d'un intérêt sociologique qui déborde des cercles étroits des seuls spécialistes avec toute une série de débats tout à fait importants pour la discipline, comme cela vient d'être évoqué. Parallèlement, croît aussi une demande sociale : le public s'intéresse désormais largement aux cadres et la presse, les *news magazines* s'emparent de ces questions. Il y aurait là du reste également à porter un regard rétrospectif sur ce point, démarche que les membres du GDR seront peut-être invités à entreprendre un jour. Mais pour en revenir aux questions plus académiques, on doit noter un élargissement du champ des investigations. Les recherches qui étaient nées au cœur de la sociologie du travail ne sont plus cantonnées à ce seul domaine. D'autres secteurs des sciences sociales participent à cet investissement, examinent à leur tour et à leur façon le groupe social des cadres. De ce point de vue, il nous a semblé que les travaux de Vincent de Gaulejac étaient particulièrement caractéristiques de ce type de recherches qui se sont développées dans les années 70 et 80.

### Exposé de Vincent de Gaulejac.

Je suis à la fois honoré et surpris d'être invité. D'abord parce que beaucoup de sociologues se demandent si la sociologie clinique fait vraiment bien partie de la sociologie ; ensuite, parce que dans mon équipe, on ne travaillait pas sur les cadres ! J'étais au Laboratoire du Changement social dirigé par Max Pagès, à l'Université Paris IX-Dauphine, qui est devenue une université de gestion, mais qui, à l'époque, était une université marquée par trois disciplines : l'économie, les mathématiques et la psychosociologie. A cette époque, la gestion n'existait pas. Notre objet de recherches initiales, c'était le pouvoir dans les organisations, et plus particulièrement, le pouvoir dans l'entreprise. C'est cela qui pour moi a été le moment inaugural de mon intérêt sur ces questions. Je n'étais pas sociologue, j'avais fait du droit et un doctorat des sciences des organisations : j'étais le premier docteur de Dauphine ! L'époque était un peu spéciale parce que Dauphine avait été fondée en Octobre 68, et je peux vous dire que le Dauphine de l'époque, ce n'est pas le Dauphine d'aujourd'hui.

On commence cette recherche en 1972-1973, on publiera *L'emprise de l'organisation* qui est cette première étape, en 1979. Et après, j'ai commencé à travailler avec Nicole Aubert, sur *Le coût de l'excellence* qui paraîtra en 1991,<sup>16</sup> et il y a enfin une troisième étape, mais que je n'aurai pas le temps d'aborder. Ce qui me paraît être le moment intéressant, inaugural de quelque chose, c'est cette recherche sur le pouvoir. A l'origine, c'était une intuition de Max Pagès : le pouvoir, c'est à la fois de l'économique, du politique, de l'idéologique et du psychologique. Alors, comment penser cette complexité ? Un phénomène complexe, multidimensionnel, difficile à saisir, on va essayer de l'appréhender en utilisant des référents

---

<sup>16</sup> Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, avec la collaboration de Solange Vindras, *Le coût de l'excellence*. Paris, Seuil, 1991.

disciplinaires et théoriques multiples. Et donc, il a constitué une équipe : il y avait un socio-économiste plutôt marxiste, un psychosociologue plutôt reichien, un sociologue plutôt des organisations. Il y avait une multiplicité de référents, mais surtout comme références disciplinaires, l'économie, la sociologie et la psychosociologie. Les références théoriques, elles, partaient dans tous les sens, puisqu'il y avait une forte composante marxiste, une forte composante psychanalytique, plutôt freudo-marxiste, comme Reich, et puis il y avait Althusser qui était dans le coin, il y avait le Michel Foucault de *Surveiller et punir*, qui paraîtra en 75, juste au moment où on travaillait là-dessus – et qui pour moi est sans doute un des meilleurs ouvrages de sociologie des organisations : c'est fabuleux l'analyse qu'il fait du système carcéral, et, on peut l'appliquer à bien d'autres organisations que celle-là. Max Pagès, quant à lui, était plutôt proche de Rogers, avec derrière, toute l'histoire de la psychosociologie française et les accusations venant de certains courants de la sociologie du travail selon lesquelles cette psychosociologie était quand même dans les bagages du plan Marshall, et qu'il fallait s'en méfier, d'autant que ses praticiens, plus intervenants que chercheurs sans doute, ne devaient rien apporter à la science...Oui, dans ces années-là, les débats-là étaient assez forts !...

On ouvre une première recherche sur une coopérative de marins-pêcheurs. On essaie de mettre en place une sorte de problématique en essayant d'articuler l'évolution du capitalisme, ses formes d'organisation, et comment les contradictions traversent les organisations et l'encadrement, et, comme il s'agissait d'une coopérative, traversée par la contradiction capital/travail, et ce que ça donnait au niveau de la psychologie des individus. On cherchait un terrain fort, on aurait aimé pénétrer dans une « bonne » entreprise capitaliste, industrielle, de métallurgie, de sidérurgie. Mais imaginez à cette époque, en 1972-1973, quand on demandait à des gens dans ces entreprises de pouvoir faire une étude sur le pouvoir, on n'était pas très bien reçus... Et puis, miracle, un DRH d'une filiale européenne d'IBM, un psychosociologue, formé par Max Pagès, nous dit : « venez chez nous ». Il vivait fortement une contradiction, un clivage entre d'un côté son amour de la psychosociologie de Max Pagès et de Rogers, et de l'autre sa fonction de directeur des ressources humaines dans une entreprise qui voulait réconcilier les ressources humaines et les intérêts de l'entreprise, et qui le fascinait complètement. Et il nous disait : « vous allez voir, ce n'est pas comme ailleurs, et cette contradiction marxiste capital/travail, c'est dépassé, tout ça ! Vous allez voir ! ». Et ça a été une découverte du monde des multinationales, plus particulièrement dans ces secteurs technologiques de pointe, et des nouvelles formes de management qu'elles développaient. C'était une découverte totale, on n'avait pas l'idée qu'on pourrait un jour accéder à ça !

Sur le plan intellectuel, on était très loin de la sociologie du travail. Assez loin de la sociologie des organisations, même si on connaissait Crozier et *l'acteur et le système*, mais nous n'étions pas dans le milieu académique de la recherche, nous étions très marginaux. En même temps, à Dauphine, nous étions confrontés à la pauvreté extraordinaire de la pensée des gestionnaires sur ce qui se passe dans l'entreprise, sur la façon dont ça fonctionne, sur ces questions de pouvoir, comment comprendre ce phénomène-là. Avec agacement aussi, on voyait bien que pour les gestionnaires, la psychosociologie, c'était comme le dessin ou la musique au lycée : on y va pour se détendre, pas pour réfléchir. Nous avions envie de mieux comprendre. Mais notre objet, et je m'en rendrai compte plus tard, c'était le management : non pas le management et les cadres, mais le management. Si je développe un petit peu la problématique, on n'est plus dans des organisations de type pyramidal et hiérarchique, mais dans des organisations réticulaires, l'idée d'organisation matricielle va se développer beaucoup plus tard. Je crois même qu'on a été les premiers à avoir utilisé le terme « d'organisation réticulaire », en réseau. Donc, importance de ces structures d'organisation, liées à des évolutions technologiques également, parce que c'étaient bien les nouvelles

technologies qui permettaient aussi de faire fonctionner ces nouvelles structures d'organisation. Deuxième aspect de la problématique : des pratiques concrètes, des dispositifs, des procédures et des règles de management – je pense par exemple à l'entretien d'appréciation conseil, qui est quelque chose de bien symbolique de ces pratiques de management, complètement différent des pratiques hiérarchisées de blâme, d'avertissement, de sanction, de récompenses, qui peuvent exister dans d'autres univers. Et on y ajoute la question des représentations, mais du côté de l'idéologie managériale, parce qu'on voit bien, dans ces entreprises, que les managers ont sur leur bureau la " Bible ", avec les *believes* et les *principles*, les croyances et les principes, et qui deviendra ce qu'on appellera, dans les années 80, la culture d'entreprise avec toute la réflexion autour, et qui aujourd'hui devient toute cette littérature sur l'éthique d'entreprise, mais qui signifie comment produire l'adhésion en terme de pouvoir. Cela va nous amener à travailler sur les rapports intimes qui peuvent exister entre cette forme d'organisation, ces pratiques de gestion et cette culture idéologique, et comment va être intériorisée l'emprise pour produire un certain type d'homme, l'homme managérial. Qui va intérioriser cette culture, ces normes, qui va intérioriser cette façon de faire, qui va intérioriser cette structure d'organisation, avec cette dialectique qui est que l'organisation managériale produit des managers qui produisent l'organisation managériale ? On arrive au niveau de ce qu'on va beaucoup développer dans *Le coût de l'excellence*, Nicole Aubert et moi, de système socio-psychique. L'idée de système, c'est-à-dire un ensemble de processus en interaction, et l'idée qu'on ne peut pas comprendre, qu'on ne peut pas dissocier ce qu'il en est de l'analyse des comportements individuels, des modèles de personnalité, suscités par ce type d'entreprise, d'un côté, et de l'autre, faire une sociologie de l'entreprise, une sociologie du management, qui ne soit pas en même temps une sociologie, ou une psychosociologie des rapports entre le manager, le management et l'organisation de type managérial.

Se posait la question des angles morts. C'est une question intéressante, mais c'est la plus difficile parce qu'elle est plus facile à voir de l'extérieur et *a posteriori*, parce que pour moi, pour nous, cette recherche a été une aventure tout à fait extraordinaire. Comme angle mort, ce que je vois *a posteriori*, c'est qu'on n'a pas suffisamment fait d'économie par rapport à l'évolution du capitalisme et au passage du capitalisme de production, capitalisme industriel, au capitalisme financier. Ce sont des choses que l'on voit plus tard... Dans cette première étape, on n'a pas du tout développé cette question autour de ces nouvelles technologies, l'hybride homme-machine. Evidemment, IBM est un constructeur informatique, et on avait juste évoqué l'hypothèse qu'il vendait autre chose que des ordinateurs... C'est après, dans *Le coût de l'excellence*, qu'on s'est rendu compte que ce qui est vendu à travers des systèmes de communication et d'information d'entreprise, ce sont des structures d'organisation, ce sont de nouvelles pratiques de gestion, c'est une idéologie qui se présente comme totalement pragmatique, et qui va produire, qui va être un des déterminants très importants.

Sur la demande : pourquoi a-t-on travaillé là-dessus ? Au départ, nous étions une équipe de recherche qui voulait faire un travail sur le pouvoir ; et il existait à cette époque le CORDES, et le CORDES nous avait donné trois sous pour faire cette recherche. Le CORDES a joué un rôle important pour aider des équipes de recherche à avoir quelques financements ... et dans notre relation avec TLTX, - c'est ainsi qu'on l'a appelé - c'était nous qui étions demandeurs d'un terrain ; et puis, TLTX nous a demandé de participer à la formation des cadres, et on a eu cette chance de pouvoir faire aussi de l'innovation méthodologique ; c'est-à-dire que par rapport aux méthodologies classiques, on a fait beaucoup d'entretiens, on a analysé des documents et on a fait de l'observation en entreprise ; et on a eu la chance de pouvoir construire un séminaire, avec des managers - entendons-nous bien, pour moi,

manager aujourd'hui, c'est le produit de ces entreprises managériales, parce que qui est cadre et qui ne l'est pas ? Très vite, on s'est rendu compte que cette catégorie n'était pas pertinente ; c'est-à-dire que tout le monde était sinon cadre, sinon manager en titre, en tout cas, tout le monde était amené à participer au management. Donc, cette distinction manager/non manager - puisqu'on ne parlait plus de cadre dans ces entreprises - n'était pas évidente. Je me souviens d'Odette, elle était secrétaire, nous avons eu un long entretien avec elle et elle nous a dit : " je suis passé du secrétariat au management en deux ans de temps ", parce que quelqu'un qui se défonce, qui était dans l'adhésion à l'entreprise, et qui intériorisait les normes, arrivait très vite à des fonctions qui ne distinguent plus entre opérationnel et fonctionnel... Alors, en terme de management, il n'y a plus de fonction d'encadrement, il y a une espèce d'osmose qui va bouleverser très profondément les catégories habituelles qu'on pouvait avoir pour analyser ce type d'entreprise.

Dans les rapports que nous avons établis avec eux, on a eu la chance de pouvoir animer un séminaire dans le cadre de la formation management, qu'on a construit nous-mêmes, et qu'on a appelé " moi et l'organisation ", puisqu'on avait été frappés par le rapport absolument amoureux, absolument passionnel des gens à leur entreprise. On voulait appeler le livre non pas " l'emprise de l'organisation ", on voulait l'appeler " TLTX mon amour ", et ça a été refusé par le PUF qui trouvait que ça ne faisait pas sérieux d'avoir un tel titre, dans la collection de Marc Guillaume " L'économie en liberté ", et c'est dommage. Ce qu'on a, je crois, découvert, en terme de résultat, c'est cet extraordinaire lien passionnel. Ce peut être un lien de haine à certains moments, en particulier quand on est mis sur une voie de garage, quand on n'est plus en expansion et dans l'identification et la toute puissance pour adhérer à cette entité, cette instance que représente la compagnie, la société TLTX. Toute cette dimension imaginaire nous a paru essentielle. On a pu faire un séminaire pour explorer ça, et sur le plan de la recherche, je trouve qu'on a beaucoup innové, à la fois parce que c'était le contexte des années 70, et aussi parce que comme psychosociologues de formation, un certain nombre d'entre nous avaient la maîtrise de méthodologies non verbales. On a dessiné, on a dansé, je n'ai pas le temps d'expliquer ça, mais introduire des méthodes de recherche qui utilisent l'expression non verbale me paraît tout à fait important et ça nous a permis de saisir beaucoup mieux cette dimension à la fois imaginaire et pour une bonne part inconsciente, du lien qui pouvait exister : comment l'entreprise produit-elle des individus qui sont des managers, qui ont pour fonction centrale de produire de l'organisation pour faire fonctionner cette entreprise, et donc ce rapport de production réciproque entre les agents, les individus et puis leur entreprise ? Ça a été intéressant, parce que là, l'entreprise nous a payés. On a fait trois rapports qui faisaient trois cents pages chacun, on a travaillé comme des malades sur cette recherche, pendant plusieurs années, tellement c'était fascinant. Quand on a fait un feedback oral, c'était tout à fait extraordinaire, parce que l'ensemble des personnels qui avaient participé à la recherche, direction comprise, disaient : " mais comment avez- vous fait en si peu de temps - parce qu'on avait passé six mois sur le terrain - pour comprendre autant de choses ? Vous êtes des gens formidables. " Ce qui était très agréable à entendre.

Mais quand on a remis le rapport écrit, qui était exactement la même chose que l'oral, il y a eu un clash, on nous a dit : " vous ne pouvez pas publier ça ". Mais notre accord spécifiait qu'on était libre de faire la publication ... après avoir entendu leurs remarques ! Leurs remarques étaient insignifiantes, et ils ont même proposé de racheter les résultats ! Ce qui nous a fait comprendre la différence entre une position de chercheur ou une position d'intervenant - avec les commanditaires. Donc, on a publié cet ouvrage qui est la condensation de ces rapports de recherche.

En ce qui concerne les résultats les plus importants, aujourd'hui, pour moi ça a été sur le plan méthodologique, c'est-à-dire l'intérêt de l'approche clinique dans la recherche. Je n'ai

pas le temps de développer cette question-là. Mais il faut voir, par rapport au monde de la gestion qui est fondé sur des paradigmes, dans lesquels les paradigmes objectiviste, expérimental, fonctionnaliste et utilitariste, sont totalement dominants, que cette approche clinique permet de développer une approche critique très approfondie. Je crois que, sur l'approche du stress, qui est devenu à la mode mais qui ne l'était pas à ce moment-là, on a parfaitement montré comment ce type de système met les gens en pression sur le plan psychologique, les met dans un état qui se traduit par des symptômes de type dépressif, plus que de type névrotique ou autre, et que le stress n'en est que le symptôme. C'est pour ça que je suis assez réservé aujourd'hui sur les approches en termes de harcèlement moral, par exemple, qui me semble être un phénomène totalement marginal par rapport au phénomène social central qui est d'avoir un rapport au travail qui est un rapport de passion, qui est un rapport de type aussi d'accoutumance et de drogue. Je ne sais pas si vous avez vu les rapports que le BIT sort régulièrement sur le dopage des cadres, c'est tout à fait fascinant ; et sur le phénomène du stress, mais surtout sur le phénomène de dopage, comment on est obligé, pour tenir dans cet environnement-là, de prendre des dopants : psychologiquement, on en a besoin. On pourrait aussi en voir les conséquences aujourd'hui sur le développement du *coaching*, comment on a besoin d'avoir un soutien permanent pour pouvoir supporter ce stress, sinon on craque. Les Japonais appellent ça le *Karoshi*, les Américains appellent ça le *Burn out*, nous on appelle ça le *stress*, c'est intéressant parce que ce n'est pas tout à fait les mêmes symptômes en terme de conséquences psychologiques, mais je crois qu'on est clair. C'est pour ça que je suis très content d'être dans une communauté de sociologues, même si je regrette que les sociologues n'aillent pas au bout de ce qu'ils découvrent quand ils voient bien les conséquences sur le comportement, les conduites, la personnalité, le mode de fonctionnement des gens. Mais je suis aussi socio-psychologue, c'est-à-dire que même si j'essaie de faire un rapport dialectique entre individu et organisation, je pense effectivement que les déterminations globales sont plutôt dans le sens du socio vers le psychique que dans le sens des rétroactions.

Vous vous souvenez sans doute qu'en 1981, sort en France *Le prix de l'excellence* de Peter Waterman, en anglais : *In Search of Excellence*. On y décrit les clefs de la réussite pour les 64 entreprises mondiales qui ont les meilleurs résultats. Et ce livre a eu un succès mondial. Nous étions déjà préparés pour montrer les conséquences de ce type de fonctionnement, célébrées comme étant les clés de la performance, de la réussite, de la productivité, et ces clés là, elles sont toujours fortement présentes dans le milieu de la gestion. Ce qui est dramatique dans les entreprises publiques, c'est que les managers sont complètement fascinés par ce modèle-là et qu'ils essaient de l'importer dans le public, alors qu'il détruit la culture du service public, pour une culture qu'ils essaient de mettre en place et qui est déjà obsolète dans les multinationales. Parce que, cinq ans après *Le prix de l'excellence*, sur les 64 entreprises qui étaient montrées comme étant les plus performantes, il y en avait plus de la moitié qui avaient disparu ou qui étaient en grande difficulté ; ce qui est quand même intéressant, vous avouerez, comme résultat. D'où le fait de dire, avec Nicole Aubert, le « coût de l'excellence » et en particulier approfondir la connaissance de ce lien, tout à fait particulier, du manager à son entreprise, et de ce modèle de personnalité que produit ce type d'entreprise, et donc d'être plus à même de faire un lien entre les processus de gestion, de sélection, de promotion, de sanction, d'évaluation mais aussi, pour aller plus loin, par exemple, les processus de gestion financière, où chaque entité, à l'intérieur de l'organisation, de l'entreprise, est centre de coût, centre de profit. Donc, il y a comme des petites PME à l'intérieur d'une grande organisation ; quelque chose comme ça. Et donc, essayer de creuser cette hypothèse sur les rapports entre ce qui est du registre organisationnel, des procédures concrètes, de sélection, d'embauche, etc. et ce que ça produit au niveau du fonctionnement psychique des managers, et quels sont les processus globaux en terme de : comment on met

les individus en tension narcissique, comment on utilise les mécanismes de défense que la pression du travail induit pour rendre l'angoisse productive, c'est-à-dire que ce sont des machines à angoisse et à plaisir, et comment rend-on le plaisir et l'angoisse productifs ? L'analyse que Foucault fait du taylorisme ou du système disciplinaire, c'est qu'il s'agit de rendre les corps utiles et dociles. Là, dans ce système de pouvoir, l'objet principal ce n'est pas le corps, ce n'est pas l'énergie physique pour la transformer en force de travail, c'est l'énergie libidinale, c'est le fonctionnement psychique. C'est-à-dire comment on canalise l'énergie libidinale pour la transformer en force de travail ; c'est la mobilisation psychique, c'est la production de l'adhésion, c'est la production de l'identification à l'entreprise, c'est la sollicitation avec un contrat narcissique qui fait que le contrat de travail, l'argent et les avantages objectifs ne sont pas à mettre de côté, mais ne sont vraiment pas l'élément le plus important. L'élément le plus important, il se joue dans cette formidable production de l'adhésion, et je dirais du collage - adhésion au sens adhésion idéologique, mais aussi du collage entre un certain type de fonctionnement psychique et un certain type de fonctionnement organisationnel.

Je vais conclure sur l'hypothèse. On est passé d'un mode d'exercice du pouvoir qui était sur le modèle disciplinaire de l'encadrement, du contrôle, où le cadre était effectivement cet intermédiaire entre la direction et les agents pour essayer de contrôler, surveiller et punir, si je reviens aux premières formes du système disciplinaire - ça a bien sûr évolué dans le temps et au moment où on fait nos recherches, on n'en est déjà plus là, on est dans des formes intermédiaires - mais la forme qui se développe aujourd'hui, c'est ce qu'on a appelé avec Nicole Aubert le système « managinaire ». C'est-à-dire que l'objet du management, ce n'est pas seulement les procédures, le travail, etc. c'est aussi l'imaginaire individuel et collectif, d'où le fait, par exemple aujourd'hui, qu'il faut travailler sur la gestion comme idéologie, comme idéologie a-idéologique, parce qu'elle se présente comme tellement pragmatique qu'elle n'a pas besoin... Mais en même temps, il y a la gestion, en terme de dispositif concret, pratique de pouvoir, que je distingue, mais qui vient se consolider, évidemment, sur l'idéologie qui est autour de tout ce qu'on entend sur la culture d'entreprise, la question de l'éthique aujourd'hui, etc.

Je terminerai juste par : qu'est-ce qui reste de marxisme par exemple là-dedans ? Il me semble qu'une des choses, c'est qu'on voit très bien, par rapport à l'hypothèse capital/travail, comment cette hypothèse s'est déplacée et qu'elle est à l'intérieur de chaque manager (je suis exploité de façon agréable, je suis mon propre patron), avec cette identification, qui prend une connotation particulièrement intéressante avec le développement des stock options chez les cadres, et des fonds de pension aussi chez les salariés, c'est-à-dire qu'on est à la fois capitaliste et travailleur. On a quelques exemples où les gens le vivent comme une contradiction interne et non pas dans leur rapport avec l'entreprise : ce n'est plus " l'entreprise m'exploite ", c'est " à la fois je m'exploite ". Je pourrais vous donner des exemples : chez Hewlett Packard, c'est *l'open space*, le cours de l'action est diffusé en permanence en fonction de l'ouverture et de la fermeture des marchés financiers de Tokyo, Frankfurt, New York, Los Angeles etc. Donc, quand l'action baisse, on se regarde et on se dit : " on ne travaille pas assez ! " et quand l'action monte on dit : " oh, on a été bon, on a été fort ! " C'est extraordinaire ce rapport quasi-direct entre ce qui se joue au niveau des actions, du capitalisme des finances, des marchés, et ce qu'on se raconte, où je vis dans l'intérieur le fait de travailler assez ou pas assez... je ne travaille jamais assez, évidemment, puisqu'on est dans l'exigence du toujours plus. Alors est-ce que c'est encore du marxisme, je ne sais pas. Mais ce qu'on a bien analysé, c'est ce que produisent les managers : ce sont les systèmes de médiation de ces types de contradictions. Il n'y a pas évidemment que celles-là, qui sont l'essence même du management. Alors quel rapport avec la sociologie des cadres ? Je ne sais pas.

## Discussion introduite par Charles Gadéa

On peut considérer que Vincent de Gaulejac est un précurseur, un des premiers à avoir montré l'importance de l'adhésion subjective des cadres à l'entreprise, approche qui a ensuite été développée par Jean-Pierre Legoff<sup>17</sup> et même systématisée par Christophe Dejours<sup>18</sup>. Cependant, cette adhésion subjective qui était l'apanage des cadres au moment de son enquête dans les années 1970, semble se diffuser comme une norme désormais imposée à l'ensemble des salariés. Cette perte de spécificité ne dilue-t-elle pas la notion même de « cadre » ?

D'autre part, on peut s'interroger sur le lien entre le type de personnalité qui correspond à cette logique (la personnalité du carriériste, pour dire vite) et la vie hors-travail, puisque cette mobilisation totale laisse peu de place pour la vie privée, comme le montrait déjà H. Raymond : pour ces « samourais de la raison », le couple, la famille et les amis ne sont que des « résidus » face à un investissement au travail débordant<sup>19</sup>. Cette enquête a montré aussi tout l'intérêt de s'intéresser aux angles morts oubliés à l'époque par la sociologie de l'entreprise, mais il me semble qu'il demeure cependant encore un point obscur : la question de la féminisation des ingénieurs, qui avait été abordée par un précurseur(e), G. de Peslouan<sup>20</sup>. Même si l'on passe d'un mode disciplinaire de l'encadrement au système « managinaire », donc même si le modèle du cadre évolue progressivement de la figure du « chef » vers celle du « manager », cela reste encore un modèle très masculin. Était-ce un masculin implicite ou était-ce fortement sexué ?

Je voudrais dire aussi que j'ai été un peu surpris que Vincent de Gaulejac ne cite pas un autre de ses ouvrages, un classique à mes yeux de la sociologie des cadres et de la mobilité sociale, *La névrose de classe*<sup>21</sup>, dans lequel il s'interrogeait à partir de récits de vie sur le coût affectif et psychologique de la mobilité sociale ascendante. On se représente souvent les cadres sous la figure du manager et des « héritiers », mais il y a en réalité beaucoup d'autodidactes et de gens d'origine modeste devenus cadres en cours de carrière. On est loin du stéréotype (le diplômé d'HEC, qui travaille chez IBM et roule en BMW) qui forme le noyau dur de la représentation sociale des cadres, comme l'avait déjà montré L. Boltanski. Étant donné que les promus et autodidactes constituent une grande partie des effectifs de cadres, diriez-vous que la figure du « cadre névrosé », écartelé entre ses origines et son milieu d'accueil, est généralisable à l'ensemble de la catégorie des cadres ?

Dernière question, vous avez montré que dans les années 1970, dans des entreprises emblématiques comme IBM, le management reposait sur l'idéologie de la carrière, les cadres étaient « condamnés à réussir », si l'on reprend le titre d'un de vos articles<sup>22</sup>, il fallait toujours faire preuve de sa volonté de réussir. Ce mode de management a cependant été confronté à des problèmes de crédibilité au début des années 1990, avec la menace de précarisation de l'emploi des cadres. Alors, selon vous, si jamais la crise économique venait à s'arrêter, et que

---

<sup>17</sup> J-P. LEGOFF (1992), *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, La Découverte ; J-P. LEGOFF (1996), *Les illusions du management*, La Découverte ; J-P. LEGOFF (1999), *La barbarie douce : La modernisation aveugle des entreprises*, La découverte

<sup>18</sup> C. DEJOURS (1980), *Plaisir et souffrance dans le travail*, Le Centurion ; C. DEJOURS (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuil

<sup>19</sup> RAYMOND H. (1982), « Les samourais de la raison : enquête sur la vie et les valeurs chez les cadres supérieurs de l'industrie », *Sociologie du travail*, n°4, p. 378-402

<sup>20</sup> G. DE PESLOUAN (1974), *Qui sont les femmes ingénieurs en France ?*, PUF

<sup>21</sup> V. de GAULEJAC (1992), *La névrose de classe, Hommes et groupes*

<sup>22</sup> BONETTI M., De GAULEJAC V. (1982), « Condamnés à réussir », *Sociologie du travail*, n°4, p. 403-416

l'on se retrouvait de nouveau en période de croissance forte, les entreprises reviendraient-elles à ce modèle ou vous paraît-il, au contraire, appartenir à un temps révolu ?

### **Réponse de Vincent de Gaulejac :**

Sur la spécificité de l'adhésion subjective, j'ai progressivement constaté que mes hypothèses élaborées sur IBM pouvaient fonctionner dans d'autres contextes. Dans une enquête dans l'industrie, j'ai rencontré un jeune cadre, stagiaire, responsable d'exploitation : il est cadre, et il gagne 7500F par mois, et il va gagner en fin de parcours 9300F par mois. Bonjour les cadres ! Il travaille 70 heures par semaine... moi je pensais que ce qu'on avait analysé, c'était propre aux multinationales, avec des conditions objectives qui soutiennent ce contrat narcissique, ce mode d'adhésion. Et puis j'ai une autre enquête faite sur MacDonald. MacDonald, c'est vraiment le sale boulot, les mains dans l'huile bouillante... on aurait appelé ça du boulot ouvrier, et difficile en plus. En terme d'exploitation, il faut voir ce que ça représente ! Ce qui m'a très, très surpris c'est que nos hypothèses sur l'adhésion et la production de l'adhésion et la mobilisation psychique fonctionnent aussi dans ces entreprises-là. Ce qui renforce pour moi... enfin sur le plan social et militant, ça me désole, mais sur le plan théorique, ça me ravit ! Ça renforce le fait qu'il faut analyser l'hypothèse sur cette mobilisation psychique et sur ce qui se passe là, parce que les conditions objectives n'y sont pas. Alors, c'est là quelque chose de très important. Sur la vie hors travail, la vie dans le travail, on constate aussi que ça devient de plus en plus poreux... Avec le développement technologique de l'informatique, des bip-bip, les téléphones portables, les e-mails, l'Internet, vous pouvez travailler tout le temps. On le voit bien dans les start-up. Alors je voudrais faire aujourd'hui une recherche sur la start-up, pour voir quelles sont les différences, les évolutions, les transformations ; c'est-à-dire que la start-up, on l'emmène avec soi, à l'hôtel, au bureau. Vous emportez votre bureau avec vous. Donc la frontière travail/hors travail devient de plus en plus poreuse, et la protection qu'il y aurait pu avoir...

En 1986, on avait fait un colloque qui a donné lieu à un livre, *Le sexe du pouvoir*, j'avais fait juste une petite intervention sur le management familial ; j'avais essayé de montrer comment ce modèle qu'on avait vu dans les multinationales, devenait un modèle social de référence, et qu'on voyait très bien dans la gestion de la famille comment, par exemple, les parents vont gérer la carrière scolaire de leurs enfants, pour les préparer à s'armer pour la lutte des places, du côté de la compétition pour avoir les bonnes places. Et dès la maternelle, vous voyez très bien ce modèle managérial dans le fonctionnement de la famille. Dès qu'il y a un problème, on fait appel à une expertise. Voyez l'emploi du temps, ce qui me paraît être un analyseur formidable, l'emploi du temps de ces familles, le mercredi est absolument terrifiant parce qu'il faut que les enfants soient bons à l'école, en mathématiques, mais plus seulement en mathématiques, et en allemand, mais plus seulement en allemand, parce que les points supplémentaires qu'il faut avoir pour être dans les meilleurs classes dans les meilleurs établissements, pour préparer les meilleures prépas, pour préparer les meilleurs concours, pour sortir dans la botte, pour avoir les meilleures places dont Michel Bauer va parler cet après-midi sans doute, ça commence là. Et là, c'est vraiment du management. Et c'est évident que c'est ce modèle entrepreneurial et managérial qui est à l'œuvre dans les familles.

Alors, le manager a-t-il un sexe ? On avait appelé ce bouquin *Le sexe du pouvoir* parce qu'on avait vu à TLTX, et ensuite, avec Nicole Aubert dans des tas d'autres organisations, que globalement le manager est asexué : c'est-à-dire que ça peut être des hommes ou des femmes ; avec la pression pour les femmes, c'est qu'il ne faut pas seulement faire sa carrière - le sacrifice de sa carrière, c'est gênant, parce que quelqu'un qui sacrifie sa carrière, est-ce qu'elle est vraiment une battante, est-ce qu'il faut pas aussi être à la fois bonne

professionnelle, bonne mère, bonne épouse, bonne amante, soigner son classement au bridge, au tennis... Je trouve que la sociologie du travail ne s'est pas suffisamment intéressé à l'amour et au sexe : c'est évident que cette composante libidinale, elle n'est pas uniquement transformée en force de travail, et il y a des rapports entre la libido, le plaisir, l'excitation, et puis le jeu, qui font partie de ces zones obscures qui sont beaucoup plus difficiles à étudier. Alors, c'est vrai que moi, j'ai un contrepoint par mes autres recherches sur les histoires de vie, dans les séminaires que je fais autour du roman familial et des histoires sociales, "roman amoureux et trajectoire sociale", où j'ai des témoignages de trajectoires assez fines d'hommes et de femmes, de beaucoup de femmes. Alors il y a des différences parce que, quelque part, les hommes sont plus condamnés à réussir de cette façon-là que les femmes, ça s'explique historiquement... est-ce que ça s'explique autrement ? Ce sont des recherches... je ne veux pas aller plus loin, j'aurais peur de dire des bêtises - mais la névrose des classes, c'est totalement caricatural ! J'ai essayé de distinguer, en terme de sollicitation psychique, entre les organisations hiérarchiques et pyramidales, qui sollicitent la lignée névrotique : œdipe, castration, culpabilité, inhibition, refoulement, identification à des personnes, à un métier, à un statut... Par contre, TLTX et le modèle managérial, il ne produit pas des névrosés, il produit des déprimés. Et ça s'explique dans ces catégories-là : c'est le narcissisme qui est sollicité, c'est plus l'idéal du moi que le surmoi. Quand on a un chef, il faut intérioriser l'image du chef, l'image du patron, et le patron est à la fois une figure qu'on respecte et en même temps qu'on hait. Tandis que là, c'est l'identification non pas à un patron mais à une entité, qui représente fantasmatiquement une mère toute puissante, des imago beaucoup plus archaïques, et donc beaucoup plus narcissiques, et le symptôme en psychopathologie est donc beaucoup plus du côté de la dépression : "je ne suis pas à la hauteur de ce qu'on exige de moi", que du côté de la névrose "je me sens coupable parce que j'ai transgressé quelque chose". Et la névrose de classe... Les cadres que j'ai analysés dans la névrose de classe, c'étaient juste des autodidactes. Et je terminerai là-dessus : dans *Mon oncle d'Amérique*, d'Alain Resnais, vous avez une scène extraordinaire sur ces deux figures du cadre, quand Depardieu et son remplaçant — Depardieu est un cadre maison mais qui n'a pas fait d'études - sont mis dans le même bureau, et le nouveau qui lui est plus du côté de la multinationale, décroche le téléphone plus vite que Depardieu, et Depardieu va dériver. La scène est, pour moi, tout à fait symbolique du basculement de ces deux figures de cadre.

## DES RECHERCHES SUR LES GROUPES INDUSTRIELS ET LEURS CADRES

---

MICHEL BAUER

Je vais essayer de vous présenter des recherches qui se sont étalées sur une petite dizaine d'années. J'ai choisi de me focaliser plutôt sur l'aspect cadre, que sur l'aspect dirigeant, donc cela va m'obliger à remonter un peu dans le temps et à essayer à vous dire comment, où, et avec qui j'ai travaillé de 1972 à 1982, dans le cadre de l'Ecole des Mines. Il faut dire que le directeur adjoint de l'époque, devenu plus tard directeur, avait décidé de développer la sociologie à l'Ecole des Mines, un peu contre l'establishment de ces grandes écoles, par conséquent il était plutôt innovateur de ce point de vue-là. Donc, après avoir été enseignant à HEC, je suis entré à l'Ecole des Mines comme chercheur dans un cadre professionnel. Je découvrais l'univers de la recherche en sociologie, donc je ne pouvais pas en voir tous les côtés positifs, mais rétrospectivement, c'était quand même particulièrement agréable, puisqu'il n'y avait aucune pression pour la publication. En gros, on a commencé à avoir des problèmes quand on a publié, mais tant qu'on ne publiait pas, et pendant 7 ou 8 ans, on n'a pas publié, ça se passait merveilleusement bien. Les contraintes d'enseignement étaient particulièrement faibles, puisqu'on avait 10 heures par an à donner, et on vivait dans un monde un peu à l'écart de l'Université, un monde qui se donnait à penser l'évolution de la société, ou plus exactement à l'époque, l'évolution des grandes entreprises.

Il y avait un projet, initié par Lucien Karpik, qui venait de la même équipe que Georges Benguigui, qui avait travaillé avec Touraine. Peu de temps après que Lafitte ait demandé à Touraine de développer cette étude sur les cadres, il lui avait demandé s'il n'y avait pas quelqu'un qui pourrait monter un enseignement et une petite équipe de recherche à l'Ecole des Mines, et Touraine avait proposé Karpik. Donc, Karpik a monté un petit groupe de recherche qui avait comme ambition d'essayer de rendre compte de la façon dont fonctionnaient les grandes entreprises technologiques. Alors, il y avait l'idée, tout à fait sympathique, 30 ans après, de produire une théorie générale qui permette de penser à la fois le micro et le macro, la sociologie et l'économie. C'était très explicitement ancré à l'intersection des disciplines sociologique et économique, et sans doute un peu de science politique : il fallait étudier les grandes entreprises technologiques, parce qu'elles apportaient un nouveau type de capitalisme que l'on appelait le capitalisme technologique. On voulait essayer de rendre compte de l'émergence de cette nouvelle forme d'organisation de la production et rendre compte des transformations de la société. Ça, c'était pour le projet global.

En fait, on a très rapidement travaillé sur un certain nombre de groupes industriels. Tout à l'heure, Georges Benguigui insistait pour dire que son équipe avait travaillé sur les cadres, mais en les inscrivant au plus profond de l'entreprise. Je pense qu'il y avait la volonté, dans ce groupe de l'Ecole des Mines, de travailler sur les groupes industriels et de ne pas considérer l'entreprise, réalité juridique, comme un objet méritant une grande attention. En effet, la majorité des entreprises sont soit des PME, et plutôt dominées dans l'univers des marchés, soit appartiennent à des grands groupes industriels, et c'était l'idée du groupe industriel qui méritait d'être analysée en tant que telle. Donc, il y avait la volonté de travailler sur des groupes industriels et initialement, sur des groupes industriels de type technologique. Alors, on a commencé un travail sur Pechiney. Et puis les groupes technologiques, et enfin l'hypothèse de l'importance de la technologie, de l'innovation ne sont pas apparus aussi déterminants que ça, au moins pour une partie de l'équipe de recherche, et on a plutôt travaillé sur des questions de pouvoir et d'exercice du pouvoir avec un double questionnement : à la fois, quel est le pouvoir du groupe industriel sur son marché, sur son environnement, et si le groupe industriel a du pouvoir, qui exerce ce pouvoir ? Donc, on n'est pas du tout rentré dans

la problématique cadre. On était plutôt rentré sur l'idée de comprendre comment fonctionnent les grands groupes industriels, comment ils sont dirigés, et est-ce qu'ils exercent du pouvoir ?

On a eu là un certain nombre de débats assez importants, sur le fait que la question de savoir qui exerce le pouvoir au sein d'un groupe industriel n'a évidemment pas le même sens selon que le groupe industriel a du pouvoir sur son environnement ou n'en a pas. Dans la théorie marxiste classique de l'époque, ou libérale de l'époque, l'entreprise avait peu de pouvoir sur son environnement, et donc tous les problèmes de structure des pouvoirs internes sont d'un ordre second puisqu'au mieux ces questions peuvent se résumer à : sous quelles conditions traduit-on bien les problèmes d'environnement en interne. C'est un peu l'exposé de Vincent de Gaulejac tout à l'heure : l'idée que l'organisation s'est donné un certain nombre de technologies sociales, de dispositifs, pour traduire, en interne, des exigences de l'externe. Alors, on avait une problématique un peu différente qui consistait à dire : le groupe industriel a-t-il un pouvoir discrétionnaire sur son environnement, est-il capable de modeler le système concurrentiel, qui devenait un système concurrentiel collusif, de peser sur la consommation, de peser sur les connaissances et éventuellement de structurer différents groupes socio-professionnels ? La première question était : est-ce qu'on est face à un groupe dominant ou dominé, un groupe qui doit accepter les règles du jeu de ses concurrents, ou au contraire un groupe qui peut s'en affranchir et imposer les lieux et objets de la compétition ?

On a fait ce travail sur Pechiney, qui était un des très grands de l'aluminium à l'époque, et qui avait justement cette capacité d'imposer des règles du jeu sur l'environnement international. On a poursuivi le travail sur trois autres groupes : Saint-Gobain, Rhône-Poulenc et sur BSN Gervais Danone, avec à chaque fois l'idée de faire des travaux socio-historiques, qui rendent compte de l'histoire de la stratégie du groupe, de sa capacité à peser sur son environnement, et ensuite, dans un deuxième temps, d'essayer de comprendre sous quelles conditions il s'est mis en position de peser sur son environnement, sous quelles conditions il s'est mis en position d'avoir des stratégies qui lui ont permis une certaine efficacité économique, et sous quelles conditions ces décisions stratégiques ont été mises.

Alors, vous voyez qu'il s'agit d'une perspective disons macro-sociale et macro-économique, au sens où le groupe industriel devient un des acteurs de la transformation de l'univers marchand, un des acteurs de la transformation de la société ; et une perspective micro avec l'idée d'essayer de rendre compte du système de pouvoir interne, d'essayer de comprendre quels sont les acteurs qui exercent ce pouvoir qu'on a appelé pouvoir industriel qui est en fait un pouvoir de type entrepreneurial, et qu'on séparait très nettement de l'exercice de deux autres pouvoirs qu'on étudiait également : le pouvoir organisateur, et le pouvoir redistributif, qui s'exerçait sur la redistribution du surplus.

Le fait qu'on ait travaillé à l'école des Mines nous a donné accès aux entreprises, et là, contrairement à ce qui s'est dit ce matin, l'accès était relativement facile. On ne va pas dire qu'on est rentré dans le groupe industriel de notre choix, mais, par le réseau du corps des Mines, on a pu rentrer chez Pechiney, sans problème, on a pu rentrer chez Saint-Gobain, sans problème - vous remarquerez qu'à chaque fois, ce sont des groupes qui sont bien contrôlés par le corps des Mines - et ça, c'était tant qu'on ne publiait pas. Donc, on venait de l'Ecole des Mines, Lafitte ouvrait les portes, on rencontrait les dirigeants. Les recherches n'étaient pas du tout financées par les entreprises : à l'époque, il y avait l'idée que l'argent du privé risquait de transformer un peu les résultats de recherche ; donc le CORDES et l'Ecole des mines finançaient les travaux - l'Ecole des mines sous forme de postes et le CORDES sous forme de petits contrats - et on pouvait faire des investigations dans ces groupes, qui mêlaient la recherche documentaire, avec un large accès aux archives, y compris à des archives très

organisées comme dans le cas de Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, des entretiens semi-directifs. Je me souviens des premiers, on s'affolait réciproquement en se disant que les entretiens allaient durer deux heures, avec les cadres supérieurs ; deux heures d'entretien, c'était un peu compliqué, mais en fait, ils duraient une petite demi-journée à chaque fois. Et puis la participation à des réunions, comme observateurs non participants, on n'intervenait pas dans les réunions, mais on pouvait essayer de comprendre ce qui s'y passait.

Ce travail a donné lieu, à chaque fois, à des rédactions de monographies : des analyses socio-historiques, sur la stratégie du groupe industriel, sur l'histoire de sa stratégie, sur l'histoire de son système de pouvoir interne, et finalement sur les processus de prise de décision, à la fois avec la perspective interne et la perspective externe.

Si je devais dire un mot des résultats, je dirais que, par rapport à la communauté sociologique de l'époque - et j'aurais tendance à dire, en généralisant un peu, par rapport à la communauté sociologique pendant longtemps après - on avait une perspective qui ne refusait pas explicitement de travailler sur les questions d'efficacité économique. Et on ne considérait pas l'organisation, ou le social, comme un simple instrument de l'efficacité économique. On voulait essayer de constituer le projet de transformation du système économique et du système social comme l'un des enjeux autour desquels se nouent des logiques de pouvoir. Alors, je dirais que c'est doublement important, si l'on prend que ce qui a été dit ce matin. Ce n'est pas du tout pour ouvrir une polémique, mais c'est parce que ça me semble être un problème tout à fait intéressant : la sociologie du travail, et, plus spécifiquement, puisqu'on en parle ici, la sociologie des cadres, fait l'hypothèse que les organisations qui s'appellent des entreprises capitalistes, et, *a fortiori*, si ce sont des entreprises étrangères, sont performantes, et sont efficaces. Et vous regardez quelle est la traduction, en terme social, de cette exigence de l'efficace économique.

On s'est au contraire posé la question explicitement : c'est quoi la définition de l'efficacité économique pour l'entreprise ? Sous quelles conditions peut-elle mener une stratégie performante ? Et sous quelles conditions, au contraire, ne fait-elle que perdre sa place qui pouvait être dominante sur un marché et devenir un acteur dominé ? Je prends un exemple : Pechiney, à une époque, était totalement dominé sur le marché de l'aluminium, et donc tous les jeux de pouvoir interne n'avaient plus du tout le même sens que quand l'entreprise pouvait avoir un rôle dominant. Et tous les débats qu'on a eus en France, à la fin des années 70 : nationalisation, groupe industriel, etc. occultaient totalement cette idée, et de l'efficacité économique, et des conditions de l'exercice de la domination sur le marché national ou international. On a essayé de poser ces questions, plus ou moins bien, et j'ai re-feuilleté le livre *Qui gouverne...*<sup>23</sup> un peu, comme Georges Benguigui le disait ce matin avec ses travaux : il y a des choses qui, rétrospectivement, me semblent tout à fait intéressantes, mais il y en a d'autres qui m'ont fait largement sourire ; mais, en même temps, je trouvais intéressant, rétrospectivement, de se poser cette question à la fois en terme sociologique et en terme économique ; autrement dit, de ne pas prendre pour argent comptant le fait qu'une décision d'un dirigeant est forcément une décision efficace au plan économique, et donc qui traduit les opportunités et les exigences de son environnement.

Et je crois que s'il y avait une critique à faire globalement à un certain nombre de travaux de type sociologie du travail, sociologie des organisations, et sociologie des cadres inscrits dans les entreprises, c'est la difficulté à prendre en compte les conditions et les effets du travail de production d'une stratégie. Georges Benguigui parlait ce matin de Selznik avec

---

<sup>23</sup> Michel Bauer, Elie Cohen. *Qui gouverne les groupes industriels ? Essai sur l'exercice du pouvoir du et dans le groupe industriel*. Paris, Seuil, 1981.

la différence entre institution, projet, ambition économique, d'un côté, et organisation, plutôt instrumentale, de l'autre. Je dirais que globalement, les sociologues, me semble-t-il, ont peu travaillé sur la nature des choix stratégiques qui ont été faits par les entreprises ou au sein des entreprises, et ont fait l'hypothèse que, comme l'entreprise vivait, elle était performante et efficace. Il y avait un espèce de raccourci qui était alors inscrit au plus profond et de la culture marxiste et de la culture libérale : les patrons sont des gens biens, ils ne se trompent pas. Ils défendent leur intérêt de classe dans un cas, et dans l'autre, s'ils sont patrons, c'est qu'ils sont performants. Et je crois que, dans nos travaux, on a essayé assez tôt d'interpeller les dirigeants sur la pertinence de leurs choix stratégiques. Alors, c'est un résultat qui n'intéresse pas directement la sociologie des cadres, mais qu'il est important de rappeler parce qu'en même temps, c'est intéressant par rapport à la sociologie des cadres, d'essayer de positionner celle-ci sur la question de la valeur ajoutée du groupe des cadres à l'efficacité économique de l'entreprise dans laquelle ces personnes travaillent.

Deuxième résultat : c'est l'idée qu'effectivement, l'exercice du pouvoir, quand l'entreprise a du pouvoir sur son environnement, est exercé par un petit groupe d'hommes, un petit nombre d'hommes. On pourrait dire le gouvernement privé, pour montrer à quel point c'était un pouvoir de type politique, un exercice de pouvoir stratégique, avec de véritables marges de manœuvres, un pouvoir exercé par un petit groupe d'hommes, qu'un fossé sépare de l'ensemble de la techno-structure au sens de Galbraith, parce que pour Galbraith, ça va du col blanc à la direction générale exclue. On a essayé de défendre l'idée que ces entreprises, ces groupes industriels, n'étaient pas dirigés par des milliers, voire des dizaine de milliers, ni même par quelques centaines ou dizaines de cadres dirigeants, mais étaient, à l'époque, dirigés par un petit groupe de personnes, cinq ou dix personnes, qui faisaient les grands choix stratégiques et qui avaient mis au point – et c'est le dernier élément que je citerai dans les résultats – un nouveau mode d'exercice de la domination qui nous semblait particulièrement performant, à savoir l'organisation de la négociation encadrée. C'est-à-dire qu'en fait, il y avait : définition des grands choix stratégiques, et puis explicitation de ces choix autour d'espaces d'autonomie, négociation encadrée, et possibilité pour l'ensemble des cadres de travailler dans des espaces, avec une véritable autonomie, mais avec une grande ligne jaune entre ce qui était négociable et ce qui ne l'était pas.

On a donc fait ces analyses sur l'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise qui tendaient à montrer que les cadres - et je rejoins ce que disait Georges Benguigui ce matin - étaient des serviteurs d'appareil tels qu'on les décrivait dans notre livre, en 1981. Des serviteurs d'appareil, dont le rôle avait été particulièrement bien défini par ce petit noyau de dirigeants, qui, par la suite, m'ont semblé plus intéressants à étudier. Et du coup, après 1982-1983, j'ai plutôt travaillé sur le monde des dirigeants ; mais l'analyse sur les cadres, c'est une analyse qu'on a produite à partir de ces quatre groupes industriels français, et qui tendait à montrer cela, y compris pour un certain nombre de cadres qui se vivaient comme des cadres très dirigeants. Parce qu'une dizaine de personnes dans une entreprise comme Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, ou Péchiney, c'est vraiment un petit nombre. Et donc il y avait un grand nombre de cadres dirigeants qui dirigeaient des branches, des divisions, on a essayé de montrer qu'ils fonctionnaient comme des dirigeants de quasi-entreprises, et on a essayé de préciser quelles étaient toutes les technologies sociales qui étaient utilisées dans l'entreprise pour les priver de l'exercice du pouvoir industriel. Juste pour donner quelques exemples, parmi ces technologies, on a pu montrer, avec une grande régularité, dans l'ensemble des grands groupes industriels, qui, à l'époque, se décentralisaient tous, et donc avec tout le discours sur l'autonomie et la responsabilité des cadres dirigeants, que les fonctions recherche et développement, les fonctions finance et les fonctions gestion de la ressource dirigeante, n'étaient jamais décentralisées. Que l'autonomie que pouvaient avoir des grands fonctionnels,

était payée par une très forte spécialisation. Inversement, les dirigeants opérationnels fonctionnaient comme des chefs de quasi-entreprises, dont l'autonomie n'avait de sens qu'à partir du moment où on prenait en compte le fait que leurs ressources stratégiques leur étaient totalement enlevées. Donc voilà un travail sur les cadres, je dirais un peu comme la conséquence inattendue d'un travail sur les groupes industriels, l'exercice du pouvoir du groupe industriel sur son environnement, et l'exercice du pouvoir dans le groupe industriel.

### **Discussion introduite par Catherine Bidou**

Pour en revenir un peu à la sociologie des cadres, là, vous racontez que vous avez eu une entrée dans les groupes industriels, et qu'au bout du compte, vous avez rencontré la sociologie des cadres. Dans quelle mesure peut-on entamer la sociologie des cadres sans continuer et la replacer à l'intérieur d'une sociologie générale des classes sociales ? J'ai travaillé sur les classes moyennes : les cadres ont fait partie des nouvelles classes moyennes, je les ai rencontrés au cours des années, comme faisant partie des nouvelles classes moyennes salariées, et jamais de façon indépendante et autonome. De façon récente, j'ai fait un travail de recension sur la sociologie britannique des nouvelles classes moyennes salariées, et je me suis rendu compte, effectivement, qu'en Angleterre en particulier, il n'y avait pas de sociologie des cadres en tant que telle, mais il y avait une sociologie de la classe de service évoquée ce matin par Benguigui, et qu'il était impensable pour les Anglais de séparer la notion de *manager* de celle de *professional*, deux catégories qui, historiquement, se sont construites ensemble. C'est le côté entrée champ professionnel. De la même façon, il est impensable de saisir cette catégorie hors d'une catégorie sociale et d'un groupe social plus large, comme il est impensable de n'envisager que le champ professionnel sans envisager dans le même temps le champ hors travail. Pour les Anglais, il y a différentes postures, il y a des marxistes, des néo-marxistes,... mais tous examinent simultanément le champ du travail et le champ du hors travail, montrant comment les deux univers réagissent l'un sur l'autre, et ils voient au bout du compte émerger, dans cette classe, une espèce de troisième groupe social qui roule pour soi. Et la question que vous posiez de ce type dominant/dominé, la population de cadres comme serviteur d'appareil, dans toute la sociologie anglo-saxonne et moi, dans les travaux que j'ai pu faire avec mes collègues, on a tous rencontré et refusé l'alternative dominant/dominé, on les a plutôt perçus comme troisième force et comme troisième classe. Je me demandais si, après vos deux premières étapes groupe industriel/sociologie des cadres, vous vous êtes ouvert sur une sociologie des groupes sociaux et si oui, comment ?

### **Michel Bauer :**

C'est très simple ! J'aurais tendance à dire que, peut-être à tort, on n'a jamais été captivés par le groupe social des cadres. Donc, ce n'était pas notre problème, c'est clair. Et c'est pour ça que j'ai dit que c'est une conséquence inattendue de notre travail. C'est la limite du pouvoir des cadres, oui, ce ne sont pas eux qui exercent le pouvoir. Je voudrais juste pouvoir dire, encore sans polémiquer, qu'à l'époque, on vivait un peu à l'écart du monde universitaire, mais on avait des relations assez fréquentes avec le Centre de sociologie des organisations, le CSO, avec Crozier, qui faisait un travail dans certaines entreprises - financé également par le CORDES. Et le CORDES avait fait une réunion où on se retrouvait sur les mêmes entreprises. Alors on s'est dit : on va pouvoir enfin confronter les théories, les thèses de deux écoles qui ne sont pas forcément d'accord, sur le même champ empirique. Mais ce qui s'est vérifié, et qui était très intéressant, c'est qu'ils avaient travaillé sur une entreprise, au sens de l'entreprise juridique, pas du groupe industriel. Donc, c'était une petite entreprise du groupe Saint-Gobain-Pont-à-Mousson, dans laquelle ils regardaient

l'ensemble de la population, y compris des dirigeants qui, pour nous, étaient des cadres dirigeants du groupe, puisque c'était une petite filiale du groupe. Et c'est intéressant de voir comment l'idéologie de l'entreprise, non replacée dans le groupe industriel, pouvait légitimer des discours sur l'autonomie. Globalement, on est très frappé par le fait que lorsqu'on était avec des cadres, y compris des cadres dirigeants, et qu'on les taquinait un peu sur leur participation aux grands choix stratégiques de l'entreprise, y compris sur le cadre juridique, ils étaient obligés de dire qu'effectivement, ils avaient appris les choses par les journaux, ou on les avait mis devant le fait accompli. On avait à côté de ça le discours sociologique de l'école sociologique de Crozier, sur : il y a du pouvoir partout, ça se partage partout. C'était quand même extraordinaire, parce que, la vox populaire, dans le sens la vox des cadres, des sociologies de comptoir, de café, disait : « oui, il y a vraiment une vraie différence entre certains dirigeants qui ont infiniment plus de pouvoir que d'autres », et puis les sociologues de l'organisation qui passaient leur temps, à l'époque, à expliquer qu'il n'y avait pas d'inégalité aussi manifeste et qu'en grattant bien, il y avait certainement des marges de manœuvre partout. C'était quand même assez intéressant. Alors, ça ne répond pas vraiment à votre question. Le travail et le rapport hors travail à l'époque, ce n'était pas du tout l'une de nos préoccupations, et le rattachement à une conceptualisation en terme de classe sociale - et c'est ça qui m'amusait, et qui me faisait sourire le plus en regardant le livre Qui gouverne ? - on faisait de ces grands appareils des acteurs de classe. C'est-à-dire qu'effectivement, ils nous semblaient devoir repenser le macro-socio-économique, en redéfinissant radicalement ses acteurs de classe. Dans le livre que j'ai écrit avec Elie Cohen, on appelait ça le « capitalisme oligarchique », avec l'idée qu'il y a aujourd'hui un certain nombre de grands appareils qui sont ces grandes entreprises, mais qui pourraient être de grandes entreprises publiques, et qui ont, tout aussi bien, la capacité de transformer leur environnement, de transformer l'univers marchand, de transformer le rapport travail/hors travail, et que ça devrait être considéré en tant que tel comme des acteurs sociaux qui, de ce point de vue, pourraient être appréciés comme des acteurs de classe dans une nouvelle logique capitaliste. Mais on était à mille lieux de vouloir faire des cadres, et un acteur de classe, et un groupe social méritant autant d'investigation que l'Entreprise, l'Expansion et d'autres journaux de l'époque leur ont donné.

**André Grelon :**

Vous aviez synthétisé vos considérations sur les cadres dans deux articles qui avaient fait un certain bruit à l'époque, qui étaient : « les limites du pouvoir des cadres » que tu viens d'évoquer et le deuxième qui était « les limites du savoir des cadres ». Or il me semble que dans ton exposé, tu as plutôt parlé des limites du pouvoir, mais est-ce que tu pourrais nous dire quelques mots sur cet autre aspect des choses qui étaient les limites du savoir ?

**Michel Bauer :**

Avant de répondre, je voudrais d'abord dire que nous avons travaillé à deux sur ces questions et donc, s'il y a des choses intéressantes dans ces travaux, c'est autant dû à Elie Cohen qu'à moi-même : nous avons travaillé vraiment tous les deux ensemble, dans l'équipe Karpik, on a constitué une sous-équipe et on a travaillé tous les deux là-dessus. Alors, la limite du savoir des cadres, c'était l'idée qu'en regardant comment les cadres faisaient carrière dans ces groupes industriels, nous étions très frappés par le fait qu'ils passaient de la production, au marketing, à la finance : il n'y

avait pas, en tout cas dans certaines entreprises, certains groupes, de cursus privilégié sur une seule voie professionnelle. Ce qui, pour une logique de la profession, est quelque chose qui interpelle un tout petit peu. En approfondissant, on a pu montrer que l'organisation était sous forme de règles, sous forme de dispositifs managériaux : c'était une organisation qui capitalisait le savoir, exactement de la même façon que Marx avait montré que la machine capitalisait le savoir de l'artisan. Là, on avait des organisations qui devenaient des organisations savantes, et la force de ces groupes industriels, c'était leur capacité à penser et à produire des technologies sociales qui, à la fois, assuraient le monopole de l'expertise légitime au sommet, en éclatant les enjeux et sous-enjeux à des cadres dont ils célébraient le sens de la responsabilité et de l'initiative, et en même temps déployaient la capacité de capitaliser des savoirs de gestion mais aussi les savoirs professionnels dans des règles organisationnelles. Ces grands groupes industriels privés avaient des manuels, des bibles de procédures absolument incroyables. On a fait par la suite un travail sur Nestlé, c'était encore pire. C'est-à-dire que l'idée, que la règle, c'est la bureaucratie publique alors que les entreprises fonctionnent à l'initiative et à la responsabilité, en tout cas à l'époque, c'était totalement faux. Le savoir était capitalisé dans l'organisation, cristallisé dans des règles écrites ou non écrites, dans des habitus, et donc, le cadre - c'est ça qui est tout à fait intéressant - le cadre avait, d'une certaine façon, perdu l'un de ses atouts essentiel : son savoir professionnel et c'est ce qui expliquait la grande difficulté, à l'époque, de passer d'une entreprise à l'autre ; parce que, dans chacun de ces grands groupes industriels, il y avait finalement une certaine conception de ces savoirs, il y avait un certain nombre de réseaux internes qui permettaient de mobiliser différents savoirs, le cadre n'était plus le détenteur du savoir. Le savoir était capitalisé dans l'organisation.

**A. Rouchet :**

Vous avez décrit vos problèmes de publication, est-ce que vous pouvez nous expliquer quel type de difficulté vous avez rencontré une fois que vous avez publié, et avec qui ?

**Michel Bauer :**

On a commencé à travailler en 1972-1973, on a effectivement publié ces deux articles dans Sociologie du travail qui ont suscité un petit intérêt, ce qui fait que le Seuil nous a demandé de faire un petit livre dans ce qui, à l'époque, était une collection prestigieuse (la Collection Blanche). On l'a donc écrit ensemble, et il se trouve qu'on a fini ce livre, je crois que c'était en avril ou mai 81, juste avant les élections. C'était évidemment un sujet un peu chaud - je n'en ai pas du tout parlé ici - parce qu'on défendait la thèse que nationaliser ou privatiser, ça ne changerait rien du tout, ce n'était pas le problème ; que les conseils d'administration, à l'époque, c'était tout sauf des lieux de pouvoir, et qu'il ne fallait pas essayer de prendre d'assaut les conseils d'administration... Enfin, quelque chose qui répondait à des problèmes du moment - aujourd'hui ce serait d'une banalité consternante - mais, à l'époque, on heurtait un certain nombre de dogmes, et il se trouve que le journal Le Monde nous a proposé de publier, le jour du débat de la loi sur les nationalisations, une série d'articles exposant nos thèses et donc le premier jour en première page. Mais ça a suscité des réactions particulièrement vives au sein de l'Ecole des Mines. On nous a expliqué qu'il y avait une obligation de réserve, qu'on n'avait pas le droit de participer au débat politique sans demander une autorisation à la direction, et que, vraiment, on avait enfreint une des règles élémentaires de tout fonctionnaire. Il y

avait des composantes multiples : on nous a reproché d'avoir signé un contrat qu'on n'aurait pas dû signer, on nous a supprimé tout moyen d'investigation, on nous a supprimé nos enseignements... Là-dessus sont venus se mêler d'autres conflits internes au sein du laboratoire et c'est ce qui explique qu'Elie Cohen, Bénédicte Bertin-Mouroit, et moi-même avons quitté l'École des Mines et que nous sommes allés du côté du CNRS.

**Jean Lojkine :**

C'est dommage de ne pas avoir plus de temps. J'étais très intéressé par tout ce que tu as dit, et je partage en partie la problématique de votre époque, en particulier, et je dois dire que c'est une problématique toujours très minoritaire en sociologie, ce qui est bien dommage. J'insisterai sur un point sur lequel je travaille depuis dix ans, qui intéresse peu mes collègues, c'est l'approche sociologique des problèmes d'efficacité. Je citerai simplement un passage très intéressant dans le Traité de sociologie du travail de Friedman que j'ai relu, dans lequel il dit : « les problèmes d'efficacité et d'effet du travail sur la production etc., ça c'est les économistes ; nous, les sociologues, c'est les conditions et l'organisation du travail, et voilà comment est née la sociologie du travail française ». Je crois que c'est vraiment un problème. Il y a une nécessité de dépasser ce point. Ce qui serait intéressant, c'est de montrer les contradictions dans la performance économique elle-même, et de montrer la spécificité d'une approche sociologique de ce problème. C'est une première question. Le deuxième point sur lequel je voudrais intervenir, c'est ce que tu as exposé en disant : finalement les cadres, ça ne nous intéresse pas tellement, ce qui nous a intéressés, c'étaient les groupes dirigeants ; mais je crois que, justement, ce type d'analyse que vous avez commencé à développer, peut permettre de casser l'unité des cadres et, pour ma part, dans mon livre de 1998, Entreprises et société, j'ai distingué trois types de cadres : ces cadres dirigeants, les cadres que j'appelle les cadres de l'organisation, et les cadres opérationnels, par exemple les ingénieurs informaticiens, etc. C'est assez important de voir le rapport entre ces trois niveaux. Mais n'y aurait-il pas un quatrième niveau à mettre en avant, par rapport à ce que tu distinguais comme le groupe dirigeant, c'est-à-dire ceux qui sont au-dessus du groupe dirigeant, et qui sont les milieux financiers ?

**Michel Bauer :**

Brièvement. Sur le dernier point, c'est évident que là on a des transformations très brutales. A l'époque, on avait un certain nombre de débats, avec des économistes, notamment Morin, qui voulaient voir dans les détenteurs du capital, des acteurs hégémoniques. On a essayé de montrer, y compris très empiriquement sur le rapport Suez - Saint-Gobain, que c'était bien les dirigeants de Saint-Gobain qui décidaient et non les dirigeants de Suez, donc, ce n'était pas le capital financier qui était hégémonique. Il est évident que là il y a eu un retournement fantastique de situation, avec le fait, comme le disait Vincent de Gaulejac tout à l'heure, qu'on voit de nouveaux acteurs émerger, mais quand il parlait de fonds de pension, ce sont les acteurs qui rendent schizophréniques l'ensemble des travailleurs et des salariés. Et donc, là il y a à repenser totalement le rapport au capital : c'est une transformation majeure du capitalisme. Sur l'articulation des différents types de cadres, je suis tout à fait d'accord pour dire que c'est certainement un sujet important. Je me retrouve assez dans les trois catégories, à ceci près qu'il me semble que le groupe des dirigeants reste particulièrement limité. En terme de taille, ça n'a rien à voir avec les autres ; je crois aussi que la différence entre le groupe des dirigeants et des non

dirigeants, a éclaté au niveau de l'opinion publique, avant d'éclater au niveau des sociologues, quand on a vu les rémunérations d'un certain nombre de dirigeants salariés et les stock options. C'est-à-dire qu'on ne peut plus parler de cadres supérieurs et qu'on se trouve dans la situation qu'avait prévu Burnham, où c'est l'exercice du pouvoir qui permet l'accumulation du patrimoine, ce qui est la situation inverse de la situation traditionnelle. Et là, on est vraiment entré dans une situation tout à fait originale.

Sur la coupure : je crois que c'est vraiment un enjeu fondamental pour l'ensemble de la communauté des sociologues de ne pas accepter cette division du travail qui a été pensée par les économistes, et j'ai eu le sentiment, y compris encore dans les dernières années, qu'on a beaucoup de mal à faire accepter par les collègues sociologues la pertinence de poser ce type de problème. Disons que la majorité de la communauté sociologique se complait dans ce rôle défini par les économistes.

**Pierre Tripier :**

Une petite remarque anecdotique. Quand tu faisais cette recherche, moi je faisais avec Elga Reuter, une recherche sur les laboratoires de recherche. Et un certain nombre de laboratoires de recherches avaient le même type de gouvernement, en particulier l'Institut du Globe sur lequel je travaillais, c'est-à-dire qu'il y avait trois personnes qui savaient d'où venait l'argent, et tous les autres l'ignoraient complètement : ça leur était égal, de toute façon... et ils regorgeaient d'argent. Tu as parlé d'éclatement des enjeux. Est-ce que tu mettrais en relation cet éclatement des enjeux avec ce que, de façon récurrente, nous raconte Gérard et comprendre, à savoir que la différence entre les USA et la France, c'est qu'en France, on a un gouvernement féodal des entreprises, alors qu'aux USA, on ne l'a pas... En tout cas, si je te comprends bien, le caractère féodal est complètement fabriqué par le groupe des dirigeants.

**Michel Bauer :**

C'est très compliqué de voir s'il y a de ce point de vue une spécificité française, sauf à aller faire les études soi-même à l'étranger, parce que lorsqu'on travaille avec d'autres équipes qui ont d'autres problématiques en tête, ils ont une autre vision de leur réalité étrangère. On a essayé en Suisse et aux USA : en Suisse chez Nestlé, et aux USA dans un certain nombre d'entreprises. On a essayé de voir comment ça se passe ; on n'a pas pu faire d'investigations très fouillées, parce que nos conditions financières ne nous le permettaient pas : il aurait fallu s'installer, faire des observations participantes et des entretiens longs. C'était difficile, entrer dans les entreprises c'était difficile, mais tout ce qu'on a pu voir, et notamment chez Nestlé, montre bien qu'il n'y a pas de spécificité française. Il y a un vaste discours managérial, dont tout le monde tire parti, les cadres et cadres dirigeants, parce que c'est mieux d'être présenté quand même comme exerçant un véritable pouvoir et ayant des marges de manœuvre importantes, que d'être finalement dominé par un petit noyau de dirigeants. Les sociologues qui, bizarrement, au moins pour certains, ont fait leur fonds de commerce à expliquer aux cadres qu'ils avaient beaucoup plus de pouvoir et d'influence qu'ils ne le croyaient ; les économistes qui disent : finalement, nous on s'occupe des choses sérieuses et les sociologues vont s'occuper des conditions de l'efficacité économique. Du coup, il y a une espèce de consensus général, avec les hymnes du type l'Expansion et le Nouvel économiste, qui vont glorifier le fait que les cadres exercent un véritable pouvoir dans l'entreprise. Et ce qui nous a frappé, quand même, c'est que, même des cadres de très haut niveau - et

plus je suis dans les entreprises, plus je peux le vérifier -, sont souvent sans beaucoup d'initiatives, sans beaucoup de prérogatives ; timorés, prêts à se protéger, à ouvrir tous les parapluies possibles. Et donc il y a un système social qui fonctionne, avec, finalement, une glorification des chefs tout puissants. Alors, c'est féodal, dans le sens où le mode d'origine de ces dirigeants est radicalement différent de celui dans l'ensemble des cadres. C'est-à-dire qu'on a bien une autre caste et là il y a peut-être une différence entre la situation française et la situation étrangère : une caste, en France, sans doute avec la logique des grands corps ; à l'étranger, c'est moins vrai, il y a la possibilité d'accéder, sous certaines conditions, mais ça mériterait d'être précisé.

## LE GENRE DES CADRES, REGARDS RETROSPECTIFS

---

JACQUELINE LAUFER, CATHERINE MARRY

Dans cette journée attachée à retracer l'émergence de la sociologie des cadres, dans les années 1960-80, à travers les témoignages de quelques sociologues pionniers dans ce champ, notre propos - un peu paradoxal - a été de parler, à deux voix, d'un silence dans cette sociologie : celui qui entoure la question du sexe ou du genre des cadres. Il s'agissait aussi de mentionner les quelques recherches et sociologues qui ont brisé ce silence et contribué à la reconnaissance de l'intérêt de la question du genre pour comprendre les évolutions du groupe des cadres et aborder autrement « leurs places et destins ». L'exercice est périlleux et peut vite être perçu comme un procès injuste et fallacieux car mené sur le passé avec les lunettes, les outils théoriques, les acquis d'aujourd'hui. Nous l'avons tenté ailleurs, de façon plus systématique, en mêlant de nombreuses autres voix, de femmes et d'hommes de divers horizons des sciences sociales<sup>24</sup>. L'ambition ici est beaucoup plus limitée : donner quelques repères sur le silence et l'émergence de la question du genre et cadres et quelques pistes d'interprétation.

### Le temps du silence : la figure du cadre est masculine

Il fut un temps où les femmes cadres n'existaient pas, non plus d'ailleurs que les autres femmes salariées. Les femmes comme groupe social étaient exclues d'une réflexion sur le travail productif qui ne pouvait être que masculin.

On peut par exemple citer le livre édité par la Fondation Royaumont<sup>25</sup>, sur les thèmes des cadres et des mouvements de cadre en 1968. On ne trouve pas un seul mot sur les femmes dans cet ouvrage : pouvoir, contestation, rapports à la direction, identité du groupe des cadres, question de la position de classe des cadres, toutes ces incertitudes, tous ces combats, toutes ces revendications sont et demeurent masculines.

Ce silence sur les rapports sociaux de sexe dans les sciences sociales ne fut bien sûr pas propre aux cadres. Pendant longtemps, la sociologie de la famille a constitué le prisme privilégié de l'étude de la place des femmes dans la société. Les femmes comme groupe social étaient exclues d'une réflexion sur le travail productif qui ne pouvait être que masculin de même que les rapports sociaux liés au travail ne pouvaient être que des rapports sociaux de classe (D. Kergoat, 1982 ; *Le sexe du travail*, 1984).

Il fut partagé aussi quelque temps par les sociologues du genre ou des rapports sociaux de sexe, qui se sont centrés sur les figures de femmes les plus dominées – les ouvrières et employées non qualifiées – et sur un des ressorts essentiels de cette domination – le travail domestique invisible et gratuit qui leur est assigné. Ce silence n'est vraiment levé que depuis les années 90 avec la découverte des succès scolaires des filles à l'école, leur entrée massive dans les universités et dans certaines professions supérieures et les transformations de ces dernières (expansion quantitative, salarisation, tertiarisation...)<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Cf. J. Laufer, C. Marry, M. Maruani (dir.), *Masculin – Féminin : questions pour les sciences de l'homme*. PUF, 2001.

<sup>25</sup> *Qui sont les cadres ?* C. Gadgos, G. Benguigui, A. Willener avec une introduction de H. Mendras, Editions de l'Epi.

<sup>26</sup> Pour une revue de la littérature, en particulier dans ces années 90, cf. C. Marry, « Genre et profession », communication à une Journée d'études intitulée « Vers une sociologie française des professions ? », organisée par Charles Gadea à l'Université de Rouen le 22 mai et C. Marry, « L'excellence scolaire des filles. L'exemple

L'examen de quelques repères bibliographiques depuis les années 60 – celui de trois numéros spéciaux de la revue *Sociologie du Travail* consacrés aux cadres ou aux professions – est éloquent sur cet oubli des femmes qui conduit à considérer les hommes comme le genre « universel » ou neutre. Aucune trace des femmes et du genre (masculin) des ingénieurs et autres figures de « cadres dans l'entreprise et dans le mouvement syndical » évoquées dans la première livraison de cette revue consacré aux cadres - le numéro 3 de 1968 coordonné par Jacques Lautman et Marc Maurice - : ni dans l'avant-propos de ces coordonnateurs, ni dans les cinq articles<sup>27</sup> qui suivent, ni dans le recensement bibliographique établi par Catherine Gadjos, Denise Walbert et Alfred Willener qui clôt le numéro et mentionne 97 références dont 40 étrangères.

Il faut lire avec soin les six articles du numéro spécial de 1972 (numéro 2) sur *Les professions* pour ne pas revenir bredouille de cette quête. Certes, certaines des professions étudiées ne comptaient aucune femme - à l'instar des PDG des cent premières entreprises industrielles françaises -, dont Dominique Monjardet étudie l'origine sociale, la formation et les carrières<sup>28</sup>. D'autres restaient un monde massivement masculin comme celui des ingénieurs et techniciens d'entreprises industrielles de l'enquête relatée par Michelle Durand<sup>29</sup>. La recherche menée en 1969 (et publiée en 1974) par Geneviève de Peslouan sur les *Les femmes ingénieurs en France*, dans le cadre de sa thèse de doctorat, apparaît comme la seule exception notable à l'invisibilité des femmes ingénieurs, nous y reviendrons.

Leur absence est aussi un a priori théorique et empirique des « méthodophiles » de la stratification sociale que Daniel Bertaux critique avec férocité. Cet auteur ne remet toutefois pas en cause cet a priori<sup>30</sup> qui fait des destinées pères-fils la mesure unique du phénomène.

Un seul article fait une place notable à la dimension du genre - celui d'Antoinette Chauvenet sur *Les professions hospitalières et la division du travail* (p. 145-163). L'auteur ne parle pas des femmes médecins mais repère l'impasse des carrières d'une profession quasi-exclusivement féminine – les infirmières- et avance l'idée novatrice (et peu relevée nous semble-t-il dans les travaux ultérieurs)<sup>31</sup> selon laquelle « le clivage hiérarchique essentiel

---

des diplômées des grandes écoles scientifiques et d'ingénieur ». Note pour l'habilitation à diriger des recherches, Université de Versailles-St Quentin, avril 2002 (à paraître chez Belin en 2004).

<sup>27</sup> Ces cinq articles du n°3 de 1968 sont les suivants : Marc Maurice, « Professionnalisme et syndicalisme » ; Colette Monteil-Tartanson, Jacqueline Gaulon, Roland Guillon, « Formes et projets de participation des cadres dans l'entreprise » ; Georges Benguigui, Dominique Monjardet, « Profession ou corporation ? Le cas d'une organisation d'ingénieurs » ; Arnaud Sales, « Des pratiques de rémunération aux politiques d'emploi. Tendances à la rationalisation de la rémunération des cadres » ; Gérard Lagneau, « Cadres publicitaires et publicité pour cadres » Dominique Monjardet, « Carrières des dirigeants et contrôle de l'entreprise », p. 131-144.

<sup>28</sup> D. Monjardet, « Carrières des dirigeants et contrôle de l'entreprise », p. 131-144. Les travaux de Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mouroit sur les dirigeants des 200 premières entreprises françaises (industrielles ou non) montrent que la situation n'a pas évolué à ce niveau là : dans les années récentes, aucune femme n'occupe le fauteuil présidentiel (cf. M. Bauer Michel et B. Bertin-Mouroit, *Les 200 en France et en Allemagne*, Paris, CNRS et Heidrick and Strugles, 1990 et « Le recrutement des élites économiques en France et en Allemagne » in Suleiman E., Mendras H. eds, *Le recrutement des élites en Europe*, Paris, La Découverte, Recherches, 1997.

<sup>29</sup> M. Durand, « Professionnalisation et allégeance chez les cadres et chez les techniciens », p. 185-212.

<sup>30</sup> Sur ce débat, plus précoce développé dans la sociologie anglo-saxonne, cf. Louis-André Vallet, « Stratification et mobilité sociales : la place des femmes », in J. Laufer, C. Marry, M. Maruani (dir.), 2001 (op. cit.).

<sup>31</sup> La critique féministe de la sociologie des professions anglo-saxonne s'appuie sur un constat analogue à celui d'A. Chauvenet. Elle souligne, notamment à propos de ces professions hospitalières (Davies, *The Sociology of Professions and the Gender of Profession Sociology* 30 (4), 1996), que la définition « masculine » des professions rejoint celle que ces dernières (ou leur porte-parole) mettent en avant pour s'auto-promouvoir

observé entre équipe médicale (de l'externe au chef de service) et équipe hospitalière (de l'agent hospitalier au poste de surveillante) passe par une rupture dans le continuum de formation. Une application du principe de rationalité qui gouverne explicitement la politique de formation impliquerait, étant donné le temps de formation des infirmières, qu'une continuité soit établie entre les deux formations. Ne serait-il pas logique dans cette perspective, conclut-elle, de reconsidérer la notion de profession en tant que moyen de mobilité ascendante ? En effet lorsqu'on applique cette notion à la profession d'infirmière on constate qu'il faut ou bien renoncer à la profession comme moyen de mobilité ascendante, ou bien renoncer à la mobilité ascendante » (p. 162).

Enfin, la revue critique des recherches sur la notion de profession menée par Marc Maurice dans son *Propos sur la sociologie des professions* (p. 213-225) relève de nombreuses lacunes et déplore une certaine « répétitivité plutôt que cumulativité ». Il regrette en particulier que ne soit pas plus développée l'étude des rapports entre professionnalisme et syndicalisme et entre professions et classes sociales. Il souligne que les « analyses microsociologiques en termes de conflits de rôles, s'inspirant de Robert K. Merton, notamment celles de Howard S. Becker et Anselm Strauss<sup>32</sup> font l'impasse sur les mécanismes de reproduction sociale ». « Or, ajoute-t-il, les chances d'entrer dans une profession sont liées à celles d'entrer dans l'enseignement supérieur ». Oui, très certainement, et c'est bien parce que ces chances ont remarquablement augmenté pour les femmes, qu'elles ont pu accéder, de façon moins parcimonieuse, aux professions supérieures.

Leur entrée dans le segment le plus prestigieux des grandes écoles (scientifiques et autres, comme l'ENA ou HEC par exemple) est en revanche plus tardive (début des années 70) et reste limitée<sup>33</sup> (Marry, 2002). Les (rares) femmes cadres, au début des années 1980 (comme les plus nombreuses aujourd'hui) étaient plutôt diplômées de l'université<sup>34</sup>. Or, les grandes écoles et les élites ou les « professions prétentieuses » fascinent beaucoup plus sociologues et historiens (en tout cas ceux qui s'intéressent aux cadres), que les écoles et « métiers modestes » pour reprendre les termes d'Everett C. Hugues<sup>35</sup>. André Grelon souligne

---

(autonomie, intérêt général...) en oubliant l'organisation du travail qui sous-tend leur activité et qui est souvent assurée par des femmes.

<sup>32</sup> Howard S. Becker et Anselm Strauss « Career, Personality and Adult socialization », *American Journal of Sociology*, 62, 1956, p. 253-263.

<sup>33</sup> On ne compte, en 2001, que 23% de filles dans les écoles d'ingénieurs (14% à l'école Polytechnique mais 63% à l'Agro) et 15% dans la catégorie « ingénieurs et cadres techniques ». Elles sont plus nombreuses dans les grandes écoles de commerce (46% dans les écoles du groupe 1 auquel appartient HEC, 40% dans le groupe 2) et à l'ENA (plus du tiers).

<sup>34</sup> Luc Boltanski dans son ouvrage sur *Les cadres. La formation d'un groupe social* (Paris, Minuit, 1982) souligne que les jeunes cadres recrutés par les entreprises sont très majoritairement issus des grandes écoles aux dépens des diplômés de l'université où précisément les filles sont plus nombreuses. Ce processus diminuerait « la tension sur le marché du travail des cadres, en évinçant une grande partie des produits de l'université de la concurrence pour l'accès à ces positions ». Cette sur-représentation des femmes diplômées de l'université parmi les cadres est observée aussi, pour les années plus récentes, par Bénédicte Bertin-Mourot (« La participation des femmes à l'exercice du pouvoir dans les grandes entreprises », *Les Cahiers du Mage*, Paris, Iresco-CNRS, n°1-1997, p. 37-54).

<sup>35</sup> E.C. Hugues, « Métiers modestes et professions prétentieuses : l'étude comparative des métiers » in *Le regard sociologique, essais choisis. Textes rassemblés et présentés par Jean-Michel Chapoulie*, Editions de l'EHESS, 1996, p. 123-135. Ce n'est que tardivement qu'on s'est intéressé de manière plus systématique aux projets professionnels et carrières des diplômés de petites et moyennes écoles. André Grelon leur a consacré sa thèse dès 1983 : *L'éducation des cadres*, Thèse de 3<sup>ème</sup> cycle sous la direction de P.H. Chombart de Lauwe, Université de Paris VII, EHESS.. La recherche menée au Lasmas (CNRS), sous la direction d'A. Grelon et d'Alain Degenne (avec Françoise Chamozi, Catherine Marry et Lise Mounier) sur les élèves des 18 écoles de Lorraine et sur les

aussi, dans les Actes du colloque sur les groupes professionnels de 1994<sup>36</sup>, que les recherches sur les ingénieurs et sur leurs modes de formation sont nettement plus fournies que celles portant sur les cadres gestionnaires et commerciaux, alors que leur histoire remonte à plus d'un siècle et qu'elle a fait une plus grande place aux femmes.

Cela peut expliquer, pour partie au moins, qu'elles soient toujours absentes des études relatées dans le deuxième numéro spécial de *Sociologie du travail*, publié en 1982 (n° 4), sur « Les cadres : places et destins ». Dans ces années-là, la sociologie du travail est pourtant sortie des murs de l'entreprise pour aller voir du côté de l'école, du marché du travail et de la famille. Mais elle n'a rencontré les femmes, encore une fois, que dans la sphère privée, comme épouses de cadres. C'est le cas notamment de l'article novateur d'Henri Raymond sur les « Samouraïs de la Raison » qui analyse l'ensemble des dimensions de la vie des cadres, professionnelle et privée. Ces Samouraïs sont des ingénieurs et cadres diplômés des grandes écoles. Ils « gèrent leur vie comme une entreprise » et cela « implique un modèle de partage des tâches familiales - une épouse qui ne travaille pas, s'occupe de l'intérieur et suit les enfants (leur travail scolaire en particulier). Il mentionne toutefois l'apparition d'une nouvelle norme - « le travail des femmes » mais elle « pose un problème » dit-il car cette norme ne s'est pas encore traduite dans les faits pour ces femmes de cadres dont « l'insatisfaction de ne pas travailler rejaillit forcément sur le mari ».

De façon significative – comme si l'intégration de la dimension du genre n'était pas encore une évidence - la note critique de Jacqueline Laufer – qui a publié le premier livre sur les femmes cadres cette même année 1982 - et de Catherine Paradeise (p. 473-478), dans ce même numéro<sup>37</sup>, n'évoque pas les femme cadres. Les deux auteurs développent un plaidoyer « pour une nouvelle stratégie d'analyse des carrières des cadres qui permette, grâce à une analyse longitudinale, de restituer les contextes différents du marché du travail dans lequel se déroulent les diverses phases des carrières et l'influence de la socialisation professionnelle au-delà des déterminants initiaux (origine scolaire et sociale) ». Ces deux auteurs proposent une typologie de cadres, là encore ici diplômés d'une grande école - HEC- en 4 groupes - homme de l'organisation, aristocrate, fataliste, entrepreneur - selon la vision qu'ils ont d'eux-mêmes (agent ou acteur) et celle de « l'unité élémentaire du monde » (individu ou groupe) qui introduit des appréciations des rapports entre vie privée (taille de la famille, activité de l'épouse...) et vie professionnelle.

---

diplômés des 15 écoles du Nord-Pas-de-Calais est une des rares qui tente de dresser un panorama des origines et destinées de ces ingénieurs issus d'écoles de province (Cf. J-M Duprez, A. Grelon, C. Marry, « Les ingénieurs des années 90: mutations professionnelles et identités sociales », *Sociétés Contemporaines*, n°6, juillet 1991, p. 41-64).

<sup>36</sup> Grelon A., 1994, Introduction à l'atelier sur les « professions et métiers dans les milieux industriels et les entreprises, Actes du colloque sur les groupes professionnels, in Y. Lucas et C. Dubar (éds.), *Genèse et dynamique des groupes professionnels*, Presses Universitaires de Lille, 1994, p. 41-55.

<sup>37</sup> Les autres articles du dossier cadres sont les suivants : M. Bonetti, V. de Gaulejac, « Condamnés à réussir », p. 403-416 ; P. Rivard, J-M Saussois, P. Tripier, *L'espace de qualification des cadres*, p. 417-442 ; H. Le More, *L'invention du cadre commercial 1881-1914*, p. 443-450 ; M. Bauer et E. Cohen, *Les limites du savoir des cadres : l'organisation savante comme moyen de déqualification*, p. 451-472.

## L'émergence de la question des femmes cadres dans le débat social et sociologique

A partir des années 1960, va émerger une série de travaux pionniers réalisés par des sociologues femmes et féministes qui s'attachent à démontrer les mécanismes de l'inégalité hommes-femmes au travail (Michel et Texier, 1964 ; Guilbert, 1966 ; Kergoat, 1978).

Ainsi, concernant les femmes dans les professions supérieures, Andrée Michel et Geneviève Texier soulignent que la participation des femmes aux professions libérales ou leur présence parmi les cadres administratifs demeurent infimes et que dans la fonction publique, il y a des discriminations lors des concours de recrutement et des entraves à la promotion qui contrastent avec la « prétendue » égalité hommes-femmes<sup>38</sup>. De même dans l'industrie, « les femmes ingénieurs ne peuvent prétendre aux postes auxquels leur diplôme leur donne droit », l'accès aux postes de responsabilité leur étant « beaucoup plus difficile que pour un homme ». En 1978, un rapport du Comité du Travail féminin sur « les femmes cadres »<sup>39</sup> (voir Laufer, 1982, p.62) témoigne d'un intérêt croissant pour la question des inégalités et de la ségrégation des femmes cadres.

Le livre de Geneviève de Peslouan sur les femmes ingénieurs, publié en 1974<sup>40</sup>, à partir d'une enquête réalisée en 1967, est lui aussi un ouvrage pionnier et le premier (et longtemps le seul), travail de recherche d'envergure sur cette population de femmes cadres particulièrement minoritaire<sup>41</sup>. Il offre des analyses chiffrées sur les caractéristiques scolaires, sociales, familiales et les carrières de ces diplômées d'écoles mixtes ou de l'Ecole Polytechnique Féminine, qui constituent un point de repère précieux pour les enquêtes plus récentes (Marry, 2002). Analysant les représentations et les modèles de carrière, elle montre que l'effet de l'origine sociale sur les niveaux d'ambition des femmes ingénieurs est médiatisé par l'école. Les diplômées de l'EPF, mieux insérées dans le monde industriel, sont plus sensibles au modèle professionnel de l'ingénieur que les diplômées des écoles mixtes<sup>42</sup>. Parmi les premières (les EPF), les plus ambitieuses sont celles qui sont issues des milieux moyens ou populaires. C'est l'inverse parmi les secondes. Ces dernières sont doublement exceptionnelles et sur-sélectionnées : par leur origine sociale d'une part, par leur trajectoire professionnelle d'autre part.

---

<sup>38</sup> A. Michel, G. Texier, *La condition de la Française d'aujourd'hui*, Editions Gonthier, 1964.

<sup>39</sup> *Les Femmes Cadres*. Comité du Travail Féminin, Janvier 1978. Entre 1969 et 1974, le taux de féminisation des cadres est passé de 13,8 % à 16 %, la proportion de femmes techniciens et cadres moyens augmentant de 8%. Parallèlement le nombre de femmes ingénieurs et cadres administratifs était multiplié par deux. On constate alors une forte spécialisation dans les fonctions. Ce sont des catégories fortement féminisées qui regroupent à elles seules 84,2 % des cadres féminins, métiers de l'enseignement, professions intellectuelles, cadres administratifs, cadres des services médicaux et sociaux. En ce qui concerne les emplois des organisations industrielles et de services, les femmes représentent 15,3 % des cadres moyens et 4 % des cadres supérieurs. 90% des cadres se trouvent donc alors dans des métiers du tertiaire et 46 % sont des cadres administratifs dont un tiers sont des secrétaires de direction.

<sup>40</sup> *Qui sont les femmes ingénieurs en France?* Paris : PUF et Rouen.

<sup>41</sup> Entre 4% et 4,5% dans les promotions des écoles dans les années 55-69 – soit un effectif annuel de 300 ; 3,2% dans la catégorie des ingénieurs au recensement de 1962. Ce travail de thèse de G. de Peslouan s'appuie sur une enquête par questionnaires, passés en 1967 auprès de 418 femmes diplômées d'écoles mixtes et de 297 anciennes de l'Ecole Polytechnique Féminine (qui représente alors un tiers des diplômées ingénieurs). L'enquête la plus récente de la FASFID (1967) lui fournit un cadre de comparaison avec les hommes mais elle ne distinguait pas les répondants selon le sexe (cette distinction a été faite dans l'enquête suivante, quatre ans après).

<sup>42</sup> A cette époque et dans son enquête, il s'agit pour l'essentiel de diplômées d'écoles de chimie.

Ces premiers travaux font éclater l'unité de la catégorie. Les femmes cadres demeurent évidemment très minoritaires mais leur présence s'affirme. Si on peut mettre en évidence les processus de ségrégation verticale et horizontale qui caractérisent l'emploi les cadres féminins (forte présence des femmes dans les fonctions tertiaires, la moitié des femmes cadres en 1982 sont des cadres administratifs), on doit tenir compte aussi de la place prise par les femmes dans des fonctions nouvelles et en développement : fonctions d'études, métiers liés à la formation, à la communication, aux ressources humaines, marketing, publicité, métiers qui commencent à offrir plus de possibilités alors que les fonctions d'ingénieurs demeurent très fermées aux femmes.

Il s'agit alors aussi de mettre en évidence l'importance essentielle mais néanmoins limitée du « diplôme égal » pour modifier les anticipations et les trajectoires des femmes cadres diplômées. Les grandes écoles s'ouvrent aux femmes dans les années 1970 mais leur participation y demeure numériquement faible.

Sur le plan des problématiques de recherche, le changement de paradigme en sociologie du travail dans les années 1980<sup>43</sup>, qui déplace l'analyse de l'emploi et des situations de travail vers les acteurs et leurs biographies (familiale et professionnelle), permet de faire se rencontrer le thème des itinéraires professionnels et la question des trajectoires de carrière des femmes cadres<sup>44</sup>. Comme le souligne P. Tripier, « il y a une vertu heuristique des itinéraires professionnels qui restitue temps et espace concret », cette approche permettant aussi d'intégrer « l'interprétation que l'individu donne de sa situation dans un champ social structuré, permettant de résoudre l'opposition entre sociologie compréhensive et sociologie positive ».<sup>45</sup> Dans les actes du colloque de Dourdan qui a eu lieu en 1980, plusieurs communications abordent la question des rapports hommes-femmes. On peut citer une communication d'Isabelle Bertaux-Wiame, « Récits de vie, itinéraires professionnels, trajectoires structurelles : la boulangerie artisanale ». Dans cette communication l'auteur analyse les itinéraires professionnels des boulangers en soulignant le rôle essentiel que joue dans le projet d'installation la femme du boulanger<sup>46</sup>. Elisabeth Campagnac quant à elle, dans une communication intitulée : « Division du travail, trajectoires socio-professionnelles et modes de vie : les ouvriers d'Usinor – Dunkerque » étudie les formes d'utilisation du salariat industriel. Elle situe « l'importance de l'organisation familiale comme révélateur des termes de la négociation qui concerne à la fois la vie de travail et hors travail. »<sup>47</sup>

Ainsi, si l'analyse des carrières des cadres féminins permet de mettre en évidence des logiques différentes de celles des hommes au regard de la carrière, « on est amené à se pencher sur l'ensemble du projet social qui détermine l'investissement dans la carrière de la part d'un cadre... et sur la manière dont il va aborder les contraintes de l'entreprise à partir de rôles qui se définissent en partie hors d'elle » (Laufer, 1984)<sup>48</sup>.

---

<sup>43</sup> P. Tripier, *Du Travail à l'emploi, Paradigmes, idéologies et interaction*, Université Libre de Bruxelles, 1991.

<sup>44</sup> J. Laufer, « Itinéraires professionnels des femmes cadres », au Colloque de Dourdan, op.cit. 1982, p. 313-330. Voir aussi J. Laufer, *La Féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise*, Flammarion 1982. Dans l'enquête qui fonde l'ouvrage, 62 femmes cadres et 30 cadres masculins ont été interviewés.

<sup>45</sup> P. Tripier, Introduction, "Itinéraires professionnel et qualification" Colloque de Dourdan, *L'emploi enjeux économiques et sociaux*, Maspero, Paris. pp. 271-273

<sup>46</sup> C'est une question qu' I. Bertaux-Wiame développera davantage encore dans "Femmes dans une entreprise familiale : les boulangeries". Colloque. "Institutions familiales et travail des femmes." Université de Nantes. Juin 1980.

<sup>47</sup> P. Tripier, op cit.

<sup>48</sup> Laufer J., 1984, « Les femmes cadres dans l'organisation », *Le sexe du travail*, PUG, pp. 71-95

Ces premières recherches sur les femmes cadres contribuent à l'affirmation d'une approche en terme de rapports sociaux de sexe traversant à la fois la sphère de la production et de la reproduction<sup>49</sup>. Pour comprendre le rapport au travail et à la carrière, des femmes cadres, comme des ouvrières ou des employées, on ne peut séparer « travail » et « famille », vie familiale et vie professionnelle. A l'instar des ouvrières, à propos desquelles Danièle Kergoat souligne les particularités de leur rapport au travail (1978, 1982), les femmes cadres témoignent d'une distance prise vis-à-vis d'un modèle « carriériste » qui ne leur semble pas fait pour elles, parce qu'il exige notamment de leur part un choix entre carrière et famille et un alignement sur un « *modèle masculin* » qu'elles mettent volontiers en cause.

Au demeurant, les hommes et le masculin ne sont pas systématiquement exclus de cette perspective. Si de manière dominante, les recherches sur « les ouvriers », « les cadres » tendent à confondre masculin et universel et si pour ce qui concerne les cadres masculins, l'analyse de leurs carrières a longtemps reposé sur l'exploration d'un certain nombre de paramètres déterminants : formation, marché du travail, structures de pouvoir dans l'entreprise, H. Raymond, nous l'avons vu plus haut, souligne dès 1982, le rôle déterminant joué par des épouses de cadres - et par la division des rôles au sein du couple - pour l'optimisation des projets professionnels et des projets de vie des cadres<sup>50</sup>. Si ces dimensions liées à l'ensemble du projet de vie demeurent peu explorées pour les travailleurs masculins, plusieurs recherches attestent dès cette période de leur probable importance pour déterminer comment « ils abordent et structurent leur situation de travail » (Laufer, 1984)

Concernant la question de la qualification du travail des cadres, la prise en considération des cadres féminins démontre le poids spécifique de la domination masculine et des rapports sociaux de sexe dans la qualification du travail (des femmes). A partir de l'analyse des carrières des femmes cadres, on a pu ainsi mettre en évidence un processus systématique et transversal de définition de « positions », « postes », « qualités », « aptitudes », « destins » assignés respectivement aux hommes et aux femmes (cadres) en fonction d'un système de représentations qui situe et hiérarchise le féminin au regard du masculin. Ce processus de codification et de légitimation des positions respectives des femmes et des hommes participe à la reproduction et reconstruction des différences dans les postes, dans les trajectoires, dans les carrières<sup>51</sup>.

Les entretiens conduits lors de l'enquête de 1982 sur les femmes cadres et sur leur accès à des positions plus égalitaires dans l'entreprise, permettent de mettre en évidence les résistances masculines à la féminisation des postes de pouvoir. Alors que déjà les femmes accèdent à des positions plus qualifiées, la grande entreprise industrielle est décrite comme un « monde d'hommes en majuscules. » La conviction est ici présente chez beaucoup d'hommes

---

<sup>49</sup> Cf. Danièle Kergoat, 1978 « Ouvriers = ouvrières ? Proposition pour une articulation théorique de deux variables : sexe et classe sociale », Critique de l'Economie Politique, n° 5, octobre-décembre et Les Ouvrières, Le Sycomore, Paris, 1982.

<sup>50</sup> Voir aussi D. Kergoat, 1978, op. cit. et Françoise Battagliola, « Employés et employées : trajectoires professionnelles et familiales » in Collectif, Le sexe du travail, PUG, p. 57-70.

<sup>51</sup> Dans le cas des ouvrières, Madeleine Guilbert (1966) avait analysé la manière dont les ouvrières sont assignées aux postes où elles sont censées utiliser les qualités « spécifiques » et exclues de ceux qui impliquent un supplément de qualification. D. Kergoat (1978, 1982) met en évidence le processus de « déqualification spécifique » et socialement légitime du travail des ouvrières, au nom du caractère « naturel » et par conséquent non « qualifié » des aptitudes acquises dans la sphère domestique. Ce processus prend un relief tout particulier quand il devient l'objet de contestation et de conflit. Dans le cas des clavistes étudiées par Margaret Maruani et Chantal Nicole, c'est en effet sur un conflit que débouche la présentation des clavistes femmes face au déni de leur qualification (Voir M. Maruani, C. Nicole, Au labeur des dames, métiers masculins, emplois féminins, Syros, 1989).

que si les femmes accèdent à des positions de pouvoir, celles-ci seront « dévalorisées », ce qui ne veut pas dire bien sûr qu'elles le seront effectivement. Tout se passait alors comme si dans un contexte décrit comme « incertain », sur le plan des appartenances entre classes dirigeantes et classes moyennes<sup>52</sup>, comme sur le plan des identifications (l'identification au groupe des cadres se payant du prix de la dépendance et de la soumission)<sup>53</sup>, les cadres ne pesant que « d'un poids second dans la définition des politiques partielles qu'ils mettent en œuvre »<sup>54</sup>, la relative féminisation des cadres était vécue<sup>55</sup> comme une menace supplémentaire pour cet « univers d'hommes en majuscules ».

## Conclusion

Le silence est maintenant rompu sur « le sexe du travail » et sur le genre des cadres et des professions. La vertu heuristique de l'intégration du genre dans les recherches sur les cadres n'est plus à démontrer. Elle est attestée en France par plusieurs recherches récentes<sup>56</sup>. Tant pour l'analyse des carrières, que pour celle de l'articulation de la sphère professionnelle et de la sphère familiale ou encore pour la construction des identités de genre, c'est bien « à l'épreuve de la féminisation » qu'il faut maintenant envisager les dynamiques profondes de l'évolution de la catégorie des cadres<sup>57</sup>.

## Discussion introduite par Catherine Bidou

Alors moi, je ne vais pas poser de question, je vais juste rajouter mon grain de sel sur la sociologie anglo-saxonne du groupe des cadres ou de la classe de service. Vous avez remarqué un profond silence à propos des femmes cadres. Chez les Britanniques, le rôle des femmes a quand même été bien souligné dans la sociologie récente concernant ces catégories sociales, et il est dit en général que l'évolution principale de ce groupe social est dû aux femmes, et ce à travers deux mécanismes : le premier, ce que vous avez remarqué, la féminisation des professions et des fonctions de la catégorie des cadres dans la sociologie anglaise, ce qu'on appelle « *professional* » et « *manager* », donc féminisation de ces catégories professionnelles, et également par la mise au travail des femmes, des familles, des ménages de cadres qui, auparavant, étaient dénommés par la profession des maris. Auparavant, la sociologie désignait par le terme de « *nuclear family* » les ménages dont le mari seul travaillait. Et donc, il est dit que dans les ménages de cadres, on est passé de la « *nuclear family* » à la « *double income family* », c'est-à-dire que la femme a transformé la sociologie de la classe de service par sa mise au travail, donc sur le champ de la *sudden life* et sur le champ professionnel. Et les sociologues anglais disent que les femmes sont les forces les plus innovantes dans la sociologie des cadres au niveau des modes de vie quotidiens, au

---

<sup>52</sup> Voir J.M. Saussois, Avant propos du n° Les Cadres : places et destin, Sociologie du travail, 4/82, p. 373.

<sup>53</sup> Voir l'article de M. Bonetti & V. de Gaulejac, Condamnés à réussir, Op. cit. p.416.

<sup>54</sup> Voir M. Bauer & E. Cohen, Les limites du savoir des cadres : l'organisation savante comme moyen de déqualification, Op cit, p. 451.

<sup>55</sup> Voir également N. Aubert, Le pouvoir usurpé, Robert Laffont, 1982.

<sup>56</sup> Voir en particulier S. Pochic, Les cadres à l'épreuve de l'employabilité. Le chômage des cadres en France dans les années 1990. Thèse de Doctorat en Sociologie, Université Aix-Marseille II, décembre 2001 (sous la dir. de Paul Bouffartigue).

<sup>57</sup> Voir J. Laufer & A. Fouquet, « A l'épreuve de la féminisation », in P. Bouffartigue (dir. Cadres, la grande rupture, 2001).

niveau des comportements électoraux, au niveau des modes de vie résidentiels, et donc il y a toute une sociologie assez vivante sur ce thème et comme vous l'avez dit, il est dit également que les professions "envahies" par les femmes ont tendance également à se dévaloriser. C'est-à-dire que dans les professions libérales, médecins, avocats, où les femmes sont dorénavant, souvent majoritaires, l'image sociale et le prestige de ces professions a tendance à s'effeuiller, et c'est ce qui est en train d'arriver dans certaines compétences particulières des couches managériales.

**Catherine Marry :**

Je voudrais rebondir quand même sur cette histoire de la féminisation/dévalorisation, parce que Jacqueline l'a souligné, c'est quelque chose de très fort dans la présentation et dans ce qui est vécu en même temps, c'est un petit peu dommage, c'est presque la même critique que l'on pouvait adresser à Parsons, qui reproduisait le discours des professionnels, beaucoup de sociologues reproduisent les discours de la profession. Là aussi, je trouve que cette rhétorique est trop souvent énoncée de façon hâtive, reprise beaucoup trop vite, y compris par des sociologues qui travaillent sur les rapports sociaux entre les hommes et les femmes, mais là où ça va trop vite, c'est lorsqu'on postule une relation de cause à effet, c'est-à-dire qu'une profession se féminise quand elle est désertée par les hommes ou, à l'inverse, que l'arrivée de femmes va dévaloriser la profession, parce qu'elles vont accepter des salaires et des conditions moins favorables. Ces deux postulats sont très largement contestés par des nouveaux types de recherche qui se développent en France et à l'étranger, qui sont des recherches beaucoup plus historiques, et qui disent : ce ne sont pas seulement les hommes et les femmes et leur place différente dans l'organisation, leur place dominée, etc. qu'il faut aller voir. Il faut aller regarder, en terme de processus, le mouvement à la fois de construction d'une profession et le mouvement de féminisation, et regarder très précisément comment ces mouvements se construisent ou non de pair, s'il y a des périodes de rupture ou non, des décalages temporels, ou pas. Et pour moi, je cite toujours cette recherche parce que je la trouve emblématique de cette démarche : il s'agit d'une historienne, comme par hasard, québécoise, sur la féminisation de la profession pharmaceutique, qui est un exemple extraordinaire. Parce que cette profession totalement masculine jusqu'aux années 50 s'est brutalement féminisée puisque maintenant majoritairement c'est une profession féminine au Québec comme en France. Elle montre, pour le Québec, que lorsque les candidatures masculines ont commencé à chuter, brutalement, c'est dans les décennies 50, à ce moment-là celles des femmes n'ont pas bougé. Et pourquoi les hommes étaient moins nombreux ? C'est parce que le type de recrutement avait changé : auparavant il y avait un recrutement corporatiste avec un examen professionnel ouvert aux commis, et on a exigé un diplôme universitaire. Et à partir du moment où le diplôme universitaire est devenu le seul autorisé, tout un public classique de la profession a commencé à disparaître. Ce mouvement allait de pair avec la salarisation, l'industrialisation, l'éclatement de la profession dû au développement de la recherche en hôpital, etc. Je ne dis pas qu'il n'y avait pas des éléments de dévalorisation et de la crise de la profession. Mais quand on regarde de près, c'est beaucoup plus compliqué. Je ne vais pas m'éterniser là-dessus, mais c'est vrai que c'est un gros problème.

**Jacqueline Laufer :**

Sur le premier point, c'est évident que désormais on met plus l'accent depuis quelques années sur l'apport de renouvellement des femmes en matière de temps de

travail, d'exercice de pouvoir, etc. C'est une approche très anglo-saxonne. En France, on est peut-être un petit peu sceptique sur la capacité des femmes à renouveler ces normes, bien qu'elles y contribuent très largement. Mais le débat est quand même ouvert, et surtout la nécessité de la recherche empirique sur la question, plutôt que de postuler la capacité stratégique, à tout endroit, à tout moment pour les femmes, d'imposer des nouvelles normes en tout domaine.

**X. :**

Il y a une question que je vais vous poser, mais qu'on aurait pu poser ce matin aux intervenants. C'est sur les problématiques de l'entrée en recherche, la première fois où on entre en recherche. On a vu qu'avec les premiers travaux, en fait, se posaient des questions qui ont été récurrentes à travers : comment on peut délimiter ce groupe ? Est-il une classe ? Une fraction de classe ? D'où les gens sont-ils issus, etc. C'est ce qui a marqué l'entrée en recherche, mais ces questions originelles, en même temps, elles ont une histoire. Et pour les femmes, on retrouve la même chose. Ce sont d'autres thématiques, mais il y a aussi des questions qui marquent, et autour des questions de la domination, de la subordination, du silence, ou le fait qu'il n'y ait pas de femmes, etc. Ma question est la suivante : comment on peut sortir de ces thématiques premières, qui marquent l'entrée en recherche, mais qui marquent votre recherche pour longtemps ? C'est-à-dire que le premier chercheur se pose cette question-là, et puis d'autres chercheurs répondent, approfondissent. C'est-à-dire par exemple, est-ce qu'on a fait des recherches qui, pour les femmes cadres, sortent de cette thématique de la domination, de la subordination, autour de spécificités reliées à des formes de relation à l'autre qui seraient spécifiques pour les femmes, des choses où on décentrerait un petit peu les questions, de penser les femmes cadres par rapport aux hommes cadres, mais de penser les femmes cadres en tant que telles, c'est-à-dire, ce coup-ci ont-elles une façon singulière d'être cadre, par exemple. Donc, je voudrais savoir si on a ce genre de travaux actuellement.

**Jacqueline Laufer :**

C'est-à-dire qu'effectivement, on pourrait reformuler la question que vous posez de plusieurs manières. La question de la domination et des rapports de subordination ou de cette situation des femmes cadres qui les rapprochent des autres femmes dans les rapports à la fois familiaux et surtout dans les situations d'entreprise, c'est une grille d'entrée, mais d'emblée elle n'était pas exclusive dans ma façon d'aborder les choses, puisque je me suis située dans le débat égalité/différence, qui était une autre manière de poser l'alignement neutralisant, pourrait-on dire, sur des pratiques ou des orientations ou des aspirations masculines et différences dans les trajectoires, les orientations par rapport à la carrière, les aspirations au pouvoir, etc... Donc, la question était posée. Depuis, je pense qu'on peut dire que cette question de savoir s'il y a une spécificité des femmes a été reposée, à mon avis de manière quelquefois dangereuse, c'est-à-dire, effectivement en naturalisant très rapidement le groupe des femmes, et notamment leur rapport au pouvoir par exemple, ou leurs orientations dans l'existence, mais je crois qu'il y a un danger éminent à aller dans cette direction. C'est assez long à développer, il y aurait beaucoup à dire, mais en d'autres termes, il y a beaucoup de problématiques concurrentes qui existent d'ores et déjà pour aborder la situation des femmes cadres et celle que vous évoquez (les aborder dans leur spécificité, si j'ai bien compris) est intéressante, mérite d'être pratiquée avec beaucoup de précaution empirique, méthodologique...

**Pierre Tripier :**

Moi, je voudrais revenir sur cette idée de l'universalisme masculin. Vous posez des questions rétrospectives, c'est un peu difficile de répondre. Je me demande si, de toute façon, vous posez bien la question. Moi, j'ai été très frappé par un livre qui vient de sortir, *L'invention et le naturel*, qui est absolument magnifique, je n'ai jamais lu quelque chose d'aussi intelligent de ma vie. Il est de Delphine Gardey et Ilana Löwy, c'est vraiment magnifique, et il y a un article tout à fait intéressant, dans lequel on montre qu'il y a cinq critères physiologiques pour différencier les sexes, et que ça ne marche jamais ensemble. Donc, si ça ne marche jamais ensemble, on peut se dire que rétrospectivement, on n'a pas tort de vouloir pointer du doigt les travaux de Pierre Tripier, qui ne parle jamais de la différence entre hommes et femmes. J'aimerais bien discuter de ça, peut-être que ce n'est pas le milieu ni le moment, parce que c'est un peu long, les histoires homme/femme, ça peut prendre des soirées entières... La seconde remarque que je voulais faire à ce propos, c'est que si tel est... vous posez la question « pourquoi ». Mais pourquoi : à mon avis, si on n'est pas bêtement empiriste - je suis empiriste, mais j'essaie de ne pas être bêtement empiriste -, on sait que si on n'a pas la conceptualisation, on ne peut pas mettre le doigt sur une chose. Donc, la conceptualisation, quand naît-elle ? Avec Christine Delphy, elle naît dans les années 70... Vous ne pouvez pas demander à des travaux antérieurs, ou parallèles, mais qui travaillaient dans d'autres champs, qui ne connaissaient pas à l'époque les travaux de Delphy, vous ne pouvez pas leur demander de chausser ces lunettes-là puisque ces lunettes-là on ne les connaissait pas.

**Jacqueline Laufer :**

Oui, mais tu vois, Pierre, sur ce point particulier, quand tu regardais, en 1979, une entreprise, et que tu voyais les politiques de gestion de carrière, ou les formes d'assignation aux emplois, et qu'il y avait une sorte de double logique, qu'on ne te parlait que de compétence et d'expertise, dans un langage neutre et abstrait, mais que de manière sous-jacente, et évidente, il fallait découvrir un autre système, que j'ai appelé à l'époque de « légitimité » pour comprendre ce qu'était la relation homme/femme qui expliquait la répartition des carrières, la répartition des postes, je dirais que ce travail il fallait effectivement avoir simplement la sensibilité à cette question de rapport homme et femme, mais elle était décodable, organisationnellement et sociologiquement. Weber a parlé de rationalité, de tradition, il avait parlé des trois formes de domination : rationnel légal, traditionnel et charismatique ; et la dénomination traditionnelle était omniprésente pour expliquer les rapports entre les hommes et femmes dans les entreprises, mais ça ne s'expliquait pas pour le rationnel légal. On ne peut pas demander, dis-tu ? Non, on ne pouvait pas demander. Mais en même temps, on pouvait quand même voir...

**Catherine Marry :**

J'ai été très sensible à ta remarque sur le fait qu'à mettre trop l'accent sur les hommes et les femmes, on risquait de tomber dans cet essentialisme qu'on dénonce, alors même que les recherches scientifiques en biologie montrent qu'il n'y a pas deux sexes complètement séparés mais un continuum. Ça, je suis tout à fait d'accord avec toi, c'est très stimulant, de même que le livre de cet Américain, Thomas Laqueur, sur la fabrique du sexe, qui montre que les représentations du modèle à deux sexes qui nous semble tellement évident aujourd'hui est une construction historique qui émerge au XVIII<sup>ème</sup> siècle, mais qu'avant, il y avait un modèle à un sexe et que le féminin était pensé comme l'inverse du masculin, le vagin comme un

pénis rentré. Certes, c'était hiérarchisé, celui de l'homme était mieux que celui de la femme, mais il n'y avait qu'un seul sexe. Tandis qu'avec le modèle à deux sexes, qui est né aussi avec les progrès de l'anatomie et de la médecine, on a pensé à deux choses radicalement différentes l'une de l'autre. Il y a ainsi des effets pernicious de ce modèle à deux sexes. Moi, je suis d'accord avec toi, mais il n'empêche que dans le domaine des représentations... on n'en sort pas. Jacqueline parlait de la rationalité de Weber, Charles Gadea a fait l'hypothèse que l'ingénieur, c'est l'homme de la rationalisation, partout, quel que soit le moment, et donc qu'on devrait voir disparaître tout le fatras idéologique qui encombre les représentations des hommes et des femmes, mais ce fatras idéologique est toujours encombrant, et ce en dépit de toutes ses contraintes, et on en est tous les victimes, plus ou moins, qu'on soit homme ou femme, qu'on soit chercheur ou pas, c'est ça qui me frappe. On n'en sort pas vraiment. Alors, une des issues que je verrais peut-être, ce serait de mieux intégrer la question. Si c'était vraiment un peu mieux intégré, c'est-à-dire complètement pris en compte par l'ensemble des recherches, ça pourrait bouger parce que ce qui me frappe, c'est que les hommes qui font des recherches aujourd'hui, et quand ils parlent des femmes, cela reste quand même toujours quelque chose à part, ils ne montrent pas autant la diversité des trajectoires féminines que celle des trajectoires masculines. C'est surtout la trajectoire masculine qui les intéresse, bon... Et quand on parle des femmes, c'est l'inverse, on va voir à l'infini la diversité des trajectoires féminines, il n'y a pas une femme, mais il y a des femmes et des tas de trajectoires, mais en revanche, on se réfère à un modèle masculin, complètement abstrait, qui est le modèle viril, de carrière, etc. alors qu'il y a plein d'hommes qui échappent à ce modèle-là. Et je crois qu'on ne sortira de cette dichotomie que quand ce sera intégré dans le courant général. Ce qui n'est pas le cas du tout.

### **Maryse Huet :**

Je voudrais quand même dire que le MAGE a quand même beaucoup apporté là-dessus. Je trouve que vous êtes trop modestes par rapport au travail que vous avez fait en cinq ans. Le passé interpelle souvent le présent, je trouve qu'il y a énormément de progrès et que vous y avez directement contribué. Moi je suis dans une situation justement dans les années 70, où j'étais active sur les recherches sur les femmes... je voudrais intervenir sur les facteurs : pourquoi on n'a pas d'indices des femmes cadres à l'époque ? Alors, Catherine, Jacqueline disaient que plus généralement, il n'y a pas d'études sur l'emploi des femmes, mais les études sociologiques étaient centrées sur l'articulation « vie familiale, vie professionnelle, » partant du principe que les femmes étaient prioritairement affectées encore à la vie familiale. Et à la fin des années 70, vous vous souvenez de l'atelier « Production/reproduction » qui était animé par Michèle Ferrand, et où vraiment la culture dominante, c'était l'univers prioritaire des femmes, c'était la vie familiale, et donc on ne se posait pas du tout la question de l'emploi des femmes. Et à l'époque j'étais petite statisticienne à l'INSEE, où Margaret Maruani était sociologue débutante, et elle avait le souci justement pour revaloriser la sociologie, d'asseoir la sociologie sur la statistique. Elle avait découvert, dans la mine des statistiques de l'INSEE autour de 1975, que finalement, l'univers des femmes, ce n'était pas seulement la famille, leur activité professionnelle était de plus en plus continue. A l'époque, je suis intervenue à l'atelier pour dire : « les femmes ont changé, elles travaillent, de façon continue, leur univers, ce n'est plus la famille prioritairement, c'est l'emploi ». Elles le vivent de façon de plus en plus continue.

**Jacqueline Laufer :**

Je crois qu'on est plusieurs à se souvenir de l'intervention de Maryse, qui a été accueillie dans un silence de mort, il faut bien le dire. Et pourtant, elle était tout à fait symbolique de cette avancée de la réflexion.

**Maryse Huet :**

Oui, mais, au départ, c'est Margaret qui avait été le déclencheur. Elle avait d'autres problèmes à régler au niveau de la valorisation de la sociologie, ce n'est toujours pas réglé, mais il y a ça ; il y a l'oubli aussi des femmes et du pouvoir, c'était un long sujet, globalement. Et donc tu ne l'as pas évoqué plus globalement, ce n'est pas seulement dans l'entreprise, mais les femmes c'était le pouvoir partout, même dans les années 80, je me souviens quand je m'occupais des études dans le ministère des femmes, la seule que j'avais repérée, c'était Jeannine Mossuz-Lavaud, qui travaillait là-dessus, et encore pas pour la France, mais au sein de l'Europe ! Ça n'intéressait personne en France, la question des femmes et du pouvoir. C'est seulement en 90 que cette question a été posée. Et ça a un impact aussi sur l'analyse des valorisations, de la revalorisation des professions ; on ne peut pas poser cette question si on ne voit pas la place de la femme dans le pouvoir et notamment dans le pouvoir de négociation des classifications ; où sont les femmes dans les organisations patronales, où sont les femmes dans les organisations syndicales ? Je crois que c'est lié. En même temps, à travers ce mouvement de féminisation des cadres, je crois qu'il faut prendre les mêmes lunettes pour analyser la situation il y a 20 ans et maintenant. Je crois qu'il faut faire vraiment très attention, parce qu'il y a eu certains propos dans la salle qui tendaient à regarder le passé avec l'œil d'aujourd'hui, moi je crois qu'il faut faire attention. Je pense que le GDR donnera l'occasion d'y revenir et je pense qu'il y a une séance qui est prévue sur le travail des cadres et ça mériterait qu'on analyse toutes les transformations.

**André Grelon :**

Dans le désert qu'ont décrit nos deux amies tout à l'heure, il y a quand même des travaux sur les femmes cadres, il y a malgré tout un petit ouvrage intéressant qui reste isolé, et dont Catherine pourrait peut-être nous dire quelque chose, c'est l'ouvrage de Geneviève de Peslouan, Qui sont les femmes ingénieurs ? Alors, c'est assez intéressant, même si ça ne parle pas de tous les cadres, ça parle quand même d'une partie importante des femmes cadres. Et c'est un ouvrage qui apparaît comme ça, une espèce d'OVNI, et puis isolé, parce qu'il n'y a pas de suite. Il va falloir attendre très longtemps...

**Catherine Marry :**

Oui, d'ailleurs Geneviève de Peslouan - je regrette de ne pas l'avoir contactée aujourd'hui - était maître de conférence à l'université de Rouen et elle a publié sa thèse en 1974 sur Qui sont les femmes ingénieurs en France ? C'est vrai que c'est le premier livre qui était sur cette question, et ce qui est dommage - bon moi je l'ai lu et je l'ai relu parce que j'ai travaillé plus de 10 ans sur cette question-là, et c'était le seul ouvrage que j'ai trouvé sur cette question, plus une thèse de Frédéric Pigeyre qui est peut-être dans la salle aussi, sur Les femmes diplômées des écoles d'ingénieurs et de commerce, mais c'était une thèse, et ce n'était pas aussi accessible que ce livre. Et en même temps, j'ai relu à fond la thèse de Geneviève de Peslouan, elle n'explique pas pourquoi elle a fait cette recherche, comment est née cette question. Elle dit que c'était un objet totalement inconnu, et elle constate que dans les statistiques - elle s'appuie pour étudier ces femmes ingénieurs en France, sur des

enquêtes faites par la FASFID régulièrement - que celles qu'elle devait exploiter, qui étaient celles de 62, n'étaient pas sexuées, ne distinguaient pas les hommes et les femmes, à l'époque. Donc, elle a été obligée de faire une enquête particulière, mais la seule limite, c'est qu'elle ne donne aucune statistique sur les hommes. C'est uniquement une recherche sur les femmes, à partir de l'échantillon de la FASFID, et une enquête complémentaire auprès des diplômées de l'école Polytechnique féminine. Là aussi, c'est complètement passionnant, En 1974, il y avait à peu près 6% de femmes dans les écoles d'ingénieurs et il y en avait à peu près 3% dans la profession. Donc, c'était totalement dérisoire. Elle conclut son livre qui est passionnant parce qu'elle montre que tout de même, ces femmes pionnières travaillaient avec des enfants, 80% travaillaient à l'époque, que la plupart étaient mariées et avaient des enfants - donc, ça aussi, ça va à l'encontre de l'idée que des femmes cadres et ingénieurs ne se marient pas et n'ont pas d'enfants, c'est totalement faux - massivement, il y avait beaucoup de mères de famille nombreuse avec 3 enfants, le taux d'activité avec 3 enfants des femmes étaient de 68% elles ne s'interrompaient pas. Elle articule avec l'origine sociale ce qui est très intéressant aussi, ce qui n'est pas toujours fait dans les études sur les hommes et les femmes, car on oublie l'origine sociale ; elle montre que celles qui étaient d'origine ouvrière ou classe moyenne, interrompaient encore moins que celles qui étaient des héritières, etc. Ce livre est passionnant, mais c'est vrai qu'il n'a pas été suivi, et je ne sais pas pourquoi elle l'a fait. Parce que sa problématique est une problématique un peu psychosociologique, parce qu'elle mesure les ambitions de carrière, etc.

**Charles Gadéa :**

C'est une psychosociologue à l'origine. Elle a pris sa retraite il y a deux ou trois ans et je n'ai jamais pensé à lui poser cette question. Je voulais juste faire une réaction à propos de ce que disait Pierre sur les questions et les perceptions que l'on projette sur le passé, ou qu'on ne projette pas, qu'on ne peut pas projeter. Il faut être attentif aussi au fait qu'on refait le passé pour le mettre au masculin, je crois. Par exemple, quand on songe à cette espèce de scène primitive de la sociologie industrielle qui est l'atelier de montage des relais de la Western Electric à Hawthorne, on pourrait dire que c'est là le début de la sociologie dont on descend tous, d'une certaine façon dans la sociologie du travail. On parle depuis des travailleurs, mais quand on ouvre le bouquin de Wilson, *Management and Workers*, qui est-ce qu'on voit ? On voit une dizaine de jeunes femmes, dans la photo de cet atelier, des jeunes femmes polonaises pour la plupart, entre 17 et 31 ans. Autrement dit, cette figure de l'ouvrier masculin de la grande industrie, elle est fautive, en fait, elle a été reconstruite après. A l'origine, c'étaient des travailleuses, et ce n'est peut-être pas par hasard d'ailleurs que Elton Mayo a élaboré sa théorie sur le rôle des sentiments, de l'affectivité au travail sur ces travailleuses-là. Et donc, cela est occulté. Et tant qu'on ne tombe pas sur cette photo, pratiquement par hasard, par accident, on reste sur cette image des travailleurs, de Hawthorne et de la Western Electric.

**Jacqueline Laufer :**

Moi je suis très sensible à ce que dit Charles, parce que c'est le mécanisme.... Ceci dit, dans la recherche de Hawthorne, il y a des groupes de femmes et il y a des groupes d'hommes, et ce n'est pas du tout les mêmes phénomènes, parce que dans les groupes d'hommes, on va parler de rivalité, de leadership, de conflictualité entre les équipes, dans la deuxième partie de la recherche, alors qu'effectivement dans la première partie où il y a les ouvrières, on parle des coûts, de participation, etc. Alors,

les Anglo-saxons effectivement sont beaucoup plus avancés que nous sur cette espèce d'archéologie, et les filles américaines qui font des études sur les « gender » passent complètement en revue ces études pour montrer les soubassements réels qui peuvent être examinés et dont on peut tirer des conclusions tout à fait différentes. Enfin, quand on relit ces recherches on peut en tirer des conclusions tout à fait différentes, effectivement.

## RETOUR SUR L'ESPACE DE QUALIFICATION DES CADRES

---

PIERRE TRIPIER

Je vous raconte une histoire ancienne, puisque la recherche dont je parle a commencé en 1977 et s'est achevée en 1980 par la remise d'un rapport, suivi un peu plus tard par un article dans *Sociologie du travail*. La recherche sur « l'espace de qualification des cadres » a été pilotée par deux anciens de la CEGOS, Jean-Michel Saussois, actuellement professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris et Pierre Rivard, actuellement consultant (Pieriv conseils) et Professeur Associé à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, et par moi-même, alors Maître assistant de sociologie à l'Université Paris X, Nanterre. Le financement était un financement CORDES, organisme de recherche contractuel lié au Commissariat au Plan. Plusieurs étudiants de Nanterre participèrent à cette recherche, dont François Vourc'h, actuellement chargé de recherche au CNRS (URMIS Paris 7).

L'idée de départ était de comprendre comment joue dans le monde des cadres la relation formation-emploi-travail. Nous avons tous les trois été cadres dans des entreprises. Pierre Rivard et Jean-Michel Saussois effectuaient ou avaient effectué des travaux sur les cadres à la CEGOS, notamment Pierre Rivard qui soutiendra plus tard une thèse d'Etat en sociologie sur l'évolution du salaire des cadres dans les entreprises de plus de deux cents cadres, à partir d'un fichier de veille sur les salaires des cadres qu'il avait créé et continuait à alimenter, pour la CEGOS.

Nous avons été passablement énervés par les articles de Bourdieu et Boudon sur l'inflation des diplômés, ainsi que celui de Bourdieu et Boltanski sur les relations entre titre et poste. Tout cela nous semblait une projection par le fonctionnaire sur le monde des cadres, de l'ordre social qu'il juge équitable plutôt que le fruit d'une connaissance empiriquement sérieuse des mouvements que connaissait alors le marché du travail des « salariés de responsabilité ». A notre connaissance, le seul travail qui ressemblait à ce que nous savions des cadres était celui de Benguigui et Monjardet publié chez Dunod en 1970 sur *Etre un cadre en France*.

Nous avons proposé d'analyser, dans quarante entreprises de plus de cinq cents cadres, les relations formation-emploi-travail des cadres de la fabrication et de l'informatique, et d'étudier en parallèle la politique des écoles qui formaient des ingénieurs de la fabrication et de l'informatique. Une des hypothèses étant que les décalages entre titre et poste pouvaient provenir, de la part des fonctions d'entreprise, d'une mauvaise connaissance de l'offre scolaire, et de la part des écoles d'une méconnaissance des besoins précis des postes d'ingénieurs débutants.

Il s'agissait d'un projet passablement compliqué et je remercie rétrospectivement nos rapporteurs, Alain d'Iribarne et Robert Salais, de nous avoir fait confiance.

La recherche sur les écoles a confirmé les thèses de Monjardet et Benguigui : certaines écoles d'ingénieurs forment pour un poste (les spécialistes), les autres pour une carrière (les généralistes) ; parmi les premières, certaines sont sous la dépendance de la demande et ne prennent aucune initiative innovante, d'autres sont à la recherche de nouveaux créneaux mais ne réussissent pas à stabiliser leur position pionnière : dans les cinq ans, si le créneau est intéressant, elles voient naître de la part des généralistes des spécialités qui leur font concurrence. De toute façon, l'axe sur lequel se construit la généralité, par exemple entre Polytechnique et Mécanique de Brest, est une ligne continue et surtout un ordre hiérarchique

subjectif. Pour Polytechnique, l'INSA de Lyon<sup>58</sup> est une école de spécialistes, mais pour l'INSA-Lyon sa position, comparée à l'ENSAM,<sup>59</sup> n'est pas éloignée des grandes généralistes (Polytechnique ou Centrale).

Cette recherche a confirmé - pour l'informatique - la position forte de l'INPG et de l'INPT<sup>60</sup> dont les élèves, notamment en génie informatique, étaient recrutés avant même de finir leur dernière année (ce qui démontre qu'ils formaient à la fois pour un poste et une carrière).

La recherche sur les cadres de fabrication et les informaticiens a illustré ce que l'on peut appeler l'espace de qualification des cadres, qui se traduit par la coexistence, dans le même type de travail, de jeunes fortement diplômés à la mobilité forte et de personnes plus âgées et moins diplômées, voire autodidactes, à moindre mobilité.

Pour vérifier ce que nous disions, nous avons mis au point un questionnaire qui nous permettait de saisir leur travail :

(a) la situation structurelle qu'ils occupaient, notamment leur distance du n°1 de l'établissement

(b) le contenu de leur mission en termes de résolution de problèmes : capacité d'intervention, capacité d'absorption de l'incertitude, type de relation avec d'autres services indispensables à la marche du leur, rapidité de la boucle de rétroaction en cas de défaut ou de malfaçon, capacité d'initiative technico-organisationnelle, capacité à promouvoir une innovation de processus ou de produit.

Certains résultats confirmèrent ce que l'on savait déjà : le rôle que joue en fabrication le cadre « lent » qui connaît l'histoire des emplacements, des machines et des hommes et qui sert d'adjoint au cadre « rapide », lequel connaît une mobilité forte et du coup ignore une grande partie des phénomènes locaux. Ces résultats étant contemporains des recherches Lutz-Maurice, Sellier, Sylvestre sur la comparaison France-Allemagne-Italie, puis simplement Allemagne-France, expliquaient la longueur des lignes hiérarchiques en France par le nécessaire apprentissage long des cadres généralistes, dans des positions d'adjoints puis ayant à leur tour des adjoints âgés et connaissant les réalités locales. Ils expliquaient aussi les résultats de Rivard sur la capacité prédictive, en matière de salaire, de la combinaison diplôme-ancienneté. Ils permettaient aussi de vérifier une relation d'équivalence entre ancienneté et diplôme, notamment pour comprendre les régularités que Rivard voyait apparaître entre les salaires d'ingénieurs diplômés d'un certain âge et des anciens techniciens, cadres-non-ingénieurs de sept à huit ans plus âgés.

D'autres résultats étaient moins attendus, notamment en informatique : ici se jouait la relation titre-poste-emploi : nous avons pu établir qu'à travail égal (égalité établie grâce aux critères évoqués *supra*) si l'énoncé du poste est différent, la pente de carrière sera différente. Par exemple, deux cadres font le même travail, ont les mêmes responsabilités, le même nombre de salariés sous leurs ordres mais pour l'un sa dénomination de poste est « analyste

---

<sup>58</sup> INSA : Institut national de sciences appliquées. Les INSA recrutent au niveau du baccalauréat par sélection sur dossiers.

<sup>59</sup> ENSAM : Ecole nationale supérieure des arts et métiers. Elle recrute à bac+2 sur concours à l'issue des classes préparatoires technologiques.

<sup>60</sup> L'INPG (Institut national polytechnique de Grenoble) et l'INPT (Institut national polytechnique de Toulouse) sont l'un et l'autre des établissements composés d'un rassemblement d'écoles nationales supérieures d'ingénieurs (ENSI) qui recrutent sur concours à bac + 2. Dans le cadre de l'institut, ces écoles ont un certain nombre d'activités pédagogiques en commun, mais les recrutements restent distincts.

programmeur », pour l'autre « chef de groupe » ou « chef de projet ». La différence de dénomination sera corrélée avec diplôme-ancienneté : le chef de projet est plus jeune et plus diplômé que l'analyste-programmeur. Il n'y a donc pas de corrélation entre diplôme et *contenu du poste* mais bien entre diplôme (et âge ou ancienneté) et *énoncé du poste*. Et cet énoncé, contrairement à ce que postulaient Bourdieu et Boltanski et la plupart des travaux statistiques faits sur les déclarations des personnes ou des institutions, n'indique pas seulement le contenu du travail effectué mais aussi la dynamique de carrière de celui qui tient le poste, d'où une très grande difficulté à tirer des raisonnements solides à partir des seuls énoncés de poste, et d'où le besoin non seulement de faire des recherches de terrain mais de se doter de moyens sophistiqués pour comparer le travail des cadres.

Nous avons essayé à l'époque d'expliquer tout cela, de produire un livre sur la question, de trouver de l'argent pour poursuivre des recherches qui dissocient le contenu d'un poste et sa dénomination. Le moins qu'on puisse dire, c'est que les puissants de l'époque ne nous ont guère aidé. L'ouvrage escompté n'a jamais pu paraître. Je suis alors devenu interactionniste, je ne me suis plus préoccupé de ce qu'écrivait Bourdieu, ni des recherches sur archives de Boltanski qui n'allait pas tarder à assécher les études sur les cadres. Et j'ai travaillé sur les artisans et les professions.

### **Discussion introduite par Catherine Bidou :**

Puisque tu étais parti, disais-tu, d'une insatisfaction par rapport à Bourdieu et Boltanski, qu'as-tu prouvé par rapport à ça ? Eux disaient qu'il n'y avait pas d'adéquation entre le titre des cadres et la place et la carrière que ces cadres faisaient, parce qu'il y avait la médiation du capital social : au bout des années, c'était le capital social qui faisait que leur carrière évoluait d'une manière ou d'une autre, et non pas uniquement le titre qui les plaçait, le titre obtenu lors de leur diplôme. Donc, si tu étais insatisfait par rapport à cette analyse, comment as-tu pu contrer ce résultat ?

### **Pierre Tripier :**

Ce n'est pas moi qui ai contré ces résultats, ces résultats ont été contrés par Pierre Rivard dans sa thèse d'Etat, qui portait sur un fichier qu'il tenait auprès de la CEGOS, sur le salaire des cadres. Dans sa thèse d'Etat, il montre de façon absolument indubitable, qu'il n'y a eu d'infléchissement à aucun moment : si tu prends le rang de l'école et l'ancienneté, tu peux dire où vont se trouver les gens, les salaires... Rétrospectivement les vues de Bourdieu étaient construites sur des enquêtes absurdes, c'est-à-dire des enquêtes qui ne mettaient pas en place la dynamique du temps ! C'étaient des enquêtes sorties de l'école, entrées ici, ça fluctue avec le marché du travail... Mais si tu prends des cohortes sur 10 ans ou 20 ans, tu t'aperçois qu'ils rattrapent. Evidemment, il y a des générations qui sont mieux loties que d'autres mais ça, Henry, le grand démographe, l'a démontré avant nous, on n'allait pas répéter Henry, parce que ça nous paraissait évident ! Que Bourdieu et Boltanski ignorassent les premiers travaux des démographes nous chagrînait beaucoup.

### **Paul Bouffartigue :**

Une remarque sur l'une des découvertes du travail de Pierre Tripier et son équipe ; l'importance tout à fait grande et sous-estimée dans la durée, par la recherche, de ces fameux petits cadres, autodidactes, dans le fonctionnement des entreprises. Dans la durée, dans la recherche – pas celle de Boltanski, parce que ce qui obsède Boltanski

c'est pourquoi les autodidactes s'identifient aux cadres, on est d'accord – sur les activités de travail, la dynamique, etc. dans le monde des cadres, dans la durée il y a une sous-estimation aveuglante de cette catégorie de petits cadres sans qui l'entreprise ne fonctionnerait pas, puisque, comme tu l'as expliqué, les carrières rapides et la mobilité des cadres standard disons n'est permise que par l'existence de cette stabilité qui a été aussi montrée par les travaux comparatifs, en particulier ceux menés au LEST sur la manière dont fonctionne l'innovation technique dans différents pays. On voit bien en France que ce sont les techniciens qui capitalisent tout un savoir, et sans ces techniciens, il y a un certain nombre de savoirs d'innovation qui seraient complètement perdus, avec cette mobilité jugée souvent excessive des ingénieurs. Moi j'ai souvent fait le rapprochement entre ce qu'on pouvait observer au niveau des cadres, et ce que montrait Philippe Trouvé sur les contremaîtres. Philippe Trouvé a fait un travail, que tu as critiqué dans la *Revue française de sociologie*, mais que j'ai trouvé stimulant, parce qu'il montre le décalage considérable entre les prophéties managériales sur la disparition des contremaîtres traditionnels, et ce qu'il observait dans les entreprises. Pourquoi ? Pour toute une série de raisons de fond et notamment parce que les entreprises ne pouvaient pas se passer du modèle du contremaître issu du tas. Et je pense que c'est un peu la même chose qu'il faut prendre en compte concernant les cadres : c'est une des raisons d'un des mystères aussi récurrents, quand on regarde l'évolution quand même relativement lente du niveau de diplôme chez les cadres et qu'on redécouvre à chaque enquête que beaucoup de cadres ont Bac +2. Donc, c'est un appel à continuer à faire davantage du côté de ces cadres moins visibles que d'autres.

**Pierre Tripier :**

Je voulais dire que les cadres rapides étaient tout à fait conscients du caractère indispensable de ceux-là. Ils avaient un mot pour les désigner, ils disaient : « eux ont le sens industriel ; nous on vient avec nos schémas, nos mathématiques, nos capacités à réfléchir, mais eux ont le sens industriel ». Et ça, je l'ai entendu dans cette enquête dix fois au moins !

**Michel Bauer :**

Ce que vous avez montré, notamment en termes de rémunération, on a pu le montrer dans le cadre de l'Observatoire des cadres dirigeants, avec des cadres diplômés des grandes écoles : on a pu montrer que dans plusieurs grandes entreprises, avec l'ensemble des fichiers cadres dirigeants, on a, pour des populations d'âge moyen de 53 ans, 55 ans - donc, on peut imaginer que les gens ont fait quelque chose depuis la sortie de l'école - une reproduction parfaite de la hiérarchie des écoles. Autrement dit, je vous donne, pour un certain nombre de grandes entreprises françaises, les différentes catégories de cadres dirigeants avec les proportions de diplômes des écoles, et vous pouvez me reconstituer la hiérarchie des écoles. Et je crois que cette incapacité des grandes entreprises françaises, qui demeure largement, malgré tout sur des discours sur la gestion des potentiels, sur l'évaluation etc., cette incapacité des entreprises françaises à rebattre les cartes et à accepter la hiérarchie produite par les systèmes d'enseignement, j'allais dire supérieur, mais on sait bien que ça veut dire aussi système d'enseignement secondaire, voire primaire, est quelque chose de tout à fait troublant, et, de ce point de vue, je partage tout à fait l'interrogation que tu avais dans les années 80, ou 70, sur le fait que une sociologie à la Bourdieu qui plaide implicitement ou explicitement pour une hiérarchie du mérite scolaire, une hiérarchie sociale fondée sur le mérite scolaire, est quelque chose de tout à fait étonnant : parce

que derrière l'idée de reproduction sociale, il y a quand même l'idée que l'école devrait jouer – devrait, elle ne le joue pas parce que ça fonctionne mal mais il y a cette idée que l'école devrait être le premier *assessment center*, celui qui définit les mérites naturels. Alors, venant d'un sociologue, je trouve ça tout à fait étonnant.

**Charles Gadea :**

C'est une question qui se base sur les apparences, donc vous allez peut-être montrer que les apparences sont fausses, et qu'il ne faut pas s'y fier. Mais on peut avoir l'impression que ce que dit Pierre au sujet de ces techniciens qui ne font pas de carrière, pendant que les ingénieurs, eux, ont une belle mobilité, est contradictoire de ce que disait auparavant Michel Bauer, et qui a été publié par Bauer et Cohen en 82, sur la déqualification des cadres, puisqu'on suppose à ce moment-là que l'organisation pompe leur savoir, or, si les techniciens restent, et conservent leur savoir, l'incorporent, le maintiennent, ce n'est pas l'organisation qui le pompe et qui l'absorbe. Donc, apparemment, il y a une contradiction. Mais peut-être bien n'est-ce juste qu'une apparence ?...

**Pierre Tripier :**

On va essayer de lever les contradictions. C'est vrai que les techniciens qui restent au même endroit – et d'ailleurs, c'est vrai non seulement en termes de mobilité professionnelle mais ça l'est en terme géographique, on ne bouge pas – assurent une certaine stabilité. On peut dire qu'ils détiennent une certaine compétence, et, de ce point de vue, il n'y a pas de limite de savoir des cadres, puisque ces cadres immobiles disposent d'un certain savoir. Ceci dit, on les laisserait seuls, ils ne feraient jamais changer l'organisation. Il y a quand même une incapacité collective, de l'ensemble de ces cadres : elle n'est pas congénitale parce qu'ils ne sont pas diplômés, mais parce qu'on les a mis dans un rôle où ils ont à gérer la tradition, et à acquérir la routine, les règles, les normes, l'histoire ; on les met dans ce rôle-là. Ce qui est une façon pour l'organisation de capitaliser du savoir, en le rendant très inscrit dans chacun des lieux. En leur interdisant - et c'est ça qui me semble le plus intéressant, quand on fait des comparaisons avec ce qui se passe à l'étranger - en leur interdisant de penser le changement, ils sont plutôt des freins en quelque sorte ; les gens qui viennent de l'extérieur, vont les bousculer, vont faire un certain nombre d'erreurs, et il va y avoir une dynamique, changement versus immobilisme, qui va se jouer entre ces deux groupes professionnels. Alors je dirais que du point de vue de l'efficacité économique des entreprises, c'est doublement dommageable, parce qu'on gèle une ressource de compétences en l'immobilisant d'une certaine façon et en la fermant sur l'extérieur, et on fait comme si l'autre ressource, en termes de savoir, qui passe d'un endroit à l'autre, était celle qui avait le monopole de la transformation sociale. Et on perd des deux côtés.

**Christophe Falcoz :**

Oui, une toute petite chose sur la façon dont les entreprises produisent leurs cadres. Parce que, finalement, les entreprises produisent leurs cadres : elles produisent des cadres en prenant des non-cadres qu'elles font passer cadres, mais elles produisent des cadres dirigeants, en faisant passer ces cadres potentiels que Michel Bauer n'aime pas bien, en les transformant en cadres-dirigeants. Moi, je pense qu'on peut revenir sur la question de l'autonomie des grandes entreprises par rapport à ça. Les grandes entreprises représentent une sorte d'institution, et elles peuvent être tout à fait autonomes par rapport à l'école. Et je ne suis pas sûr que les grandes entreprises reproduisent les catégories, le classement des écoles. Je suis d'accord sur le fait qu'il

Il y a une tyrannie du diplôme au début, du diplôme de formation initiale, mais au début et pas ensuite. D'abord, cette tyrannie n'est pas du tout une spécificité française, de nombreuses études ont montré que le Japon aime bien l'Université Todai, les Allemands aiment bien certains juristes sortant de certaines universités qui ont des thèses de droit. Je pense qu'il y a d'autres formes de tyrannies qui peuvent s'exprimer - je sais que ce n'est pas votre avis - et qu'ensuite les entreprises cherchent à produire des cadres qui correspondent à des stratégies et des profils qui leur sont propres, parce que les entreprises veulent mettre à leur tête des cadres qui développent une certaine loyauté et surtout un engagement dans les stratégies, et elles peuvent se permettre d'opérer de nouveaux classements sur de nouveaux critères qui ne sont pas que des critères scolaires. J'ai étudié une grande quantité de cadres potentiels dans différentes entreprises et j'ai trouvé des gens qui avaient des diplômes très différents. N'oublions pas non plus, je crois que c'est le problème, que ces entreprises sont de moins en moins liées à l'Etat qui favorisait une sorte de vivier naturel pour lui, ce qui fait qu'il y a l'ENA et Polytechnique, et que ce vivier, c'est le vivier de l'Etat. Comme l'Etat est moins vivant, eh bien, c'est fini ! N'oublions pas que ces grandes entreprises s'internationalisent, qu'il y a d'autres titres et d'autres labels qui arrivent comme les MBA, et les profils à double diplôme. Attention à ne pas trop se focaliser sur des spécificités franco-françaises alors que ces grandes entreprises, lorsqu'on y va, elles ne se disent pas françaises, elles ne savent pas compter les cadres, elles parlent de managers, elles parlent de cadres potentiels, et que tout ça, c'est bien réel. Et comme la plupart de leurs cadres ne sont pas français, ils ne savent pas ce que c'est que les énarques et les polytechniciens. Attention, les entreprises s'internationalisent à grande vitesse, et donc nos bons vieux systèmes franco-français et nos questionnements sur les cadres sont sérieusement secoués par les phénomènes de fusions/acquisitions, qui ont commencé, on le sait dans les statistiques d'une façon très précise. L'essentiel de vos résultats portent sur des hypothèses qui ont été formulées avant, et qui ne prennent pas assez en compte ce type de phénomène qui vient sérieusement bousculer la présentation française des cadres, je le précise bien, dans les grandes entreprises. Je ne connais que celles-ci, je n'étudie pas les petites.

**Michel Bauer :**

Sur le fait que les grandes entreprises s'internationalisent, dont acte, il n'y a aucun problème. Sur le fait que les grandes entreprises ont mis en place des dispositifs de gestion des hauts potentiels, de repérage des hauts potentiels, de détection des hauts potentiels, je travaille comme consultant dans certaines entreprises sur ces sujets, dont acte. Aucun problème. Sur le fait que les grandes entreprises, quand elles s'internationalisent, ont beaucoup de mal à demander à leurs filiales étrangères : « mais c'est qui, là, vos cadres ? C'est qui ? Ils ont quels diplômes ? » et on a vraiment l'impression que les réponses n'arrivent pas parce que les DRH locaux ne comprennent pas très bien le sens de la question du DRH du groupe central, tout à fait d'accord. Sur le fait que les équipes dirigeantes des grandes entreprises françaises s'internationalisent, je demande à voir, parce que je n'en ai pas rencontré beaucoup, mais si vous en avez dans votre thèse, je serais tout à fait intéressé. Sur le fait que ces équipes dirigeantes, donc, ne s'internationalisent pas mais continuent à respecter - il faut que je me fasse bien comprendre - la tyrannie du diplôme initial, c'est-à-dire pas le diplôme de formation continue, le diplôme initial, alors, pour le moment, dans toutes les entreprises dans lesquelles on peut aller, soit comme chercheur soit comme consultant, on est plutôt frappé par le fait que les *assessment*

centers, les mécanismes d'évaluation, les mécanismes de gestion de potentiel et tout autre dispositif qui sont mis en place, n'occultent jamais le diplôme initial, et qu'un polytechnicien, un énarque, *a fortiori* quelqu'un d'un grand corps - parce qu'on fait la différence entre les grands corps et les énarques ordinaires, et les polytechniciens autodidactes comme ils se disent eux-mêmes - que l'entreprise ne fasse pas de différence, alors, c'est tout simplement invraisemblable. Je vais vous donner une seule illustration. Quand quelqu'un issu d'un grand corps entre dans une grande entreprise, il est dès l'abord reconnu et invité par le directeur général, le président, ou le vice président directeur général, pour discuter un peu du : « Pourquoi il vient ? Qu'est-ce qu'il veut faire ? », etc. C'est quelque chose qui est véritablement une spécificité française. Il y a une différence fantastique entre le diplôme initial grand corps (*a fortiori*, français) et le MBA américain : c'est que de plus en plus le MBA est un diplôme - il l'était déjà avant - mais c'est un diplôme qui n'est pas un diplôme initial. Autrement dit, les acteurs ont eu une expérience managériale, ont été repérés par l'entreprise, et sont envoyés par l'entreprise pour aller se former au management. Donc, on ne peut pas reconnaître, là, un diplôme initial. Quand on prend l'exemple du Japon : vous avez raison sur les grandes universités de Tokyo. Différence quand même essentielle, fondamentale - et là aussi on a essayé de voir ce qui se passait au Japon - les diplômés des plus grandes universités japonaises commencent en bas ; ils montent beaucoup plus rapidement, mais tous ne montent pas plus rapidement, tous ne montent pas, il y a un taux d'échec tout à fait significatif, et la carrière, et donc la vision que l'on a du monde de l'entreprise, s'enracine dans des positions de chef d'atelier, ou de responsable commercial d'agence de vente, ou de chef d'équipe dans la recherche, avec une gestion des cursus très fine comme je n'en ai jamais trouvé dans aucune autre entreprise française. Je serais d'accord avec vous pour dire que c'est un système dont la pérennité n'est pas assurée, et j'oserais dire tant mieux pour l'efficacité des entreprises françaises, mais là où j'aurais beaucoup de mal à vous suivre, c'est dans le fait que les entreprises déjà aujourd'hui, utilisent largement les dispositifs de détection de hauts potentiels et de gestion de ces hauts potentiels, parce que, depuis 20 ans, on entend les DRH de ces grands groupes nous dire qu'ils mettent en place ces dispositifs, et que ça ne fait que légitimer en interne la hiérarchie du diplôme initial.

**Xavier Baron :**

Je vais complètement changer de sujet. Je reprends un petit peu, y compris mes questions, par rapport aux intervenants de ce matin. Parce qu'on a parlé d'un silence assourdissant, vieille formule s'agissant des cadres femmes, et il y a au fond un autre silence qui m'interroge : on a beaucoup discuté de ce qu'étaient ou n'étaient pas les cadres, de ce qu'ils pourraient devenir, de ce qu'ils auraient pu être, leur appartenance en termes de catégorie, de classe, de groupe, de leur constitution dans la manière dont ils se fabriquent, en tant qu'êtres, mais j'ai un vrai souci autour de la question de « qu'est-ce qu'ils font » ? Et c'est vrai que chaque fois que la question a été posée, de loin en loin - et là, je rends hommage à Benguigui et Montjardet qui ont tenté... ça a été un peu une entreprise isolée, je veux dire 10 ans avant, 10 ans après - Minzberg a sorti un truc dont on n'a pas su quoi faire, s'agissant plutôt des managers, plutôt des dirigeants, dans une perspective anglo-saxonne. La question était posée autour des femmes : oui, l'oppression généralisée, les millénaires d'aliénation, d'oppression se retrouvent, etc. y compris dans la population cadre, mais est-ce que les femmes cadres travaillent différemment ? Ça supposerait déjà de poser la question de ce que font les cadres. Et là je me pose une question qui est à la fois un

peu naïve - je suis ici un Persan, je ne suis pas tout à fait du monde de la recherche, pas du tout même - au fond, est-ce que la sociologie passée - et j'interroge plutôt la sociologie future du coup - est-ce que la sociologie passée permet de répondre, on est cadre, mais on fait pas le cadre. On peut le dire de beaucoup d'autres catégories, mais on a beaucoup traité de la question du « être cadre » et pas du « faire le cadre ». Et c'est vrai que quand votre voisine veut savoir si vous êtes cadre, elle ne vous demande pas « ce que vous faites », elle vous demande « si vous l'êtes ». Alors que, quand on parle des cadres, l'hétérogénéité qu'on vit en entreprise, elle est patente, elle est spectaculaire. On vit en entreprise quelques jours, et on constate qu'un cadre commercial ça n'a pas du tout la même gueule qu'un cadre fonctionnel : ça ne s'habille pas de la même façon, la cravate n'est pas du tout de la même largeur, etc. Un cadre de fabrication a du mal à s'exprimer devant un cadre financier, et inversement. Et ce n'est pas seulement une question d'autodidacte, parce qu'on a des autodidactes et des diplômés dans les deux cas. Un fabricant, ça n'a rien à voir avec un expert fonctionnel ou technique, etc. Et là, on a, à plusieurs reprises, identifié des segmentations à l'horizontale, des segmentations entre les dirigeants, les pas vraiment dirigeants et les cadres lambdas, intégrés à une équipe, ceux qui pointent. Mais on a beaucoup de mal, et finalement très peu de travaux - je me suis aperçu que dans les entreprises personnelles, que depuis que les entreprises existent, il n'y a jamais eu une étude sur les commerciaux. Alors, c'est vrai qu'un cadre commercial ne se gère pas, un cadre commercial, voyez, ça se gère pas vraiment, ça se prime, et comme ça ne se fidélise pas vraiment, ça ne se fige pas en terme de carrière vraiment, souvent les directeurs commerciaux sont eux des polytechniciens qui, eux, sont fidèles, voyez, mais le commercial, là c'est une engeance assez suspecte puisqu'ils s'intéressent à l'argent, mais on ne les gère pas, et pourtant c'est une partie importante de cette population. De la même manière, les cadres experts, on ne sait pas les gérer ; on a l'émergence de trucs nouveaux, ce sont les cadres qui ne sont ni experts, ni commerciaux, ni dirigeants, ni encadrants, mais qui font toutes ces fonctions sans pour autant être le cadre polyvalent d'autrefois : c'est le cadre de projet ou de programme. Eux, ils font des carrières sinon plates du moins horizontales. Et ça, ça renvoie à l'ergonomie du travail. Alors, peut-être pas que des cadres, au sens de la catégorie, mais de l'ergonomie du travail intellectuel. Et je cherche... alors, Pierre, votre grille sur le Tavistock Institute ! Quelque chose qui est de l'ordre d'une tradition socio-technique qui serait applicable à des travailleurs qui exercent un geste, c'est-à-dire du travail thermo-dynamique, qui sont essentiellement dans la transformation de l'information, laquelle pose un problème énorme de mesure, de compréhension du processus de transformation, et plus encore de la valeur ajoutée de cette transformation...

## ENTRETIEN AVEC JEAN DUBOIS

---

REALISE PAR ANDRE GRELON.

Les questions d'André Grelon sont indiquées en italique, les réponses de Jean Dubois en normal.

*Vous vous resituez dans la ligne de cette journée à laquelle j'ai pas pu venir ?*

*Voilà. L'idée, c'était d'essayer de réfléchir à la façon dont était née une sociologie des cadres, d'abord, qu'on peut situer pour ses débuts à 1945, avec la parution du livre d'Alamigeon...<sup>61</sup>*

| Oui... On peut difficilement parler de sociologie des cadres !

*Oui, mais c'était une thèse de droit. Et puis paraît *Les cadres de l'industrie et du commerce de Jacquin...*<sup>62</sup> Un bon travail, et puis ensuite on attend une bonne quinzaine d'années... C'est à partir de la fin des années 60 qu'on voit apparaître une série de publications : c'est la grande vogue de la sociologie des cadres. Et en gros, ça se termine, nous semble-t-il, après le livre de Boltanski.<sup>63</sup>*

| C'est ça.

*Il continuait à y avoir des travaux, mais ça ne faisait plus discussion.*

| Oui, voilà ! Le livre de Boltanski a arrêté les choses pour d'autres raisons. A l'époque, j'avais fait un papier que je n'ai jamais publié et que je conserve dans mes dossiers, et je l'avais intitulé " Pour en finir avec les cadres ", où je m'étais complètement défoulé de l'exaspération que j'éprouvais à parler des cadres. C'était dans les années 1975. C'est bien, c'est tout à fait typique, compte tenu de ce que vous dites, qu'à titre simplement personnel, on n'en parlait plus, on n'avait plus envie de parler de ça ! Ça n'avait plus d'intérêt.

*On avait l'impression d'avoir tout retourné, tout dit...*

| Oui, ça ne bougeait plus.

*Et peut-être une population un peu décevante ?*

| Oui, oui, oui ! En tant que population, je n'ai jamais eu personnellement une sympathie particulière pour cette population ! Enfin, oui et non ! Comme j'en suis, comme je suis dedans... je ne suis pas assez extérieur pour avoir une sympathie de ce type.

---

<sup>61</sup> Pierre Alamigeon, *Les cadres de l'industrie française*. Paris, PUF, 1945.

<sup>62</sup> François Jacquin, *Les cadres de l'industrie et du commerce*. Paris, A. Colin, 1955.

<sup>63</sup> Luc Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris, Minuit, 1982.

*Vous même, qu'est-ce qui vous a amené à travailler sur ce thème ?*

Moi je n'étais pas du tout là-dedans. Les premiers papiers que j'ai écrits - j'ai commencé en 1955 - c'était essentiellement de la sociologie ouvrière. J'avais travaillé pendant un an et demi en usine, ce qui était assez rare : les établis, ce n'était pas encore la mode !... Donc du coup, j'avais écrit des choses, j'avais travaillé avec l'équipe de Touraine aussi, c'était après la publication du livre de Touraine, donc j'étais très axé là-dessus. Et il se trouve qu'en même temps, je travaillais dans l'industrie, donc j'étais cadre supérieur, et j'avais eu un engagement qu'on pourrait appeler un peu militant, dans le CADIPPE.<sup>64</sup> Ça existe toujours, mais plus personne n'en entend parler. Mais à l'époque, ça devait être en 58, 59, cet organisme tout à fait curieux avait été fondé par un type qui s'appelait Dersal, qui était pour le dialogue social. Il faut remettre ça dans le contexte de l'époque ; pour développer le dialogue social, il disait : " les gens ne s'entendent pas, ne se parlent pas, on est dans des découpages de classes, il faut les faire se rencontrer ". Et il avait voulu créer cet organisme, où il y avait des sessions d'une semaine, ou 10 jours, qui se passaient à Royaumont pour commencer, et qui avaient pour particularité d'être composés de la façon suivante : 4 patrons ou dirigeants, 8 cadres et 16 ouvriers ou employés.

*Ça rappelle un peu l'idée des équipes sociales de Robert Garric ?*

Oui, un peu... les fondateurs étaient des types d'inspiration chrétienne ; et ce n'était pas idiot, ils avaient assez bien réussi leur affaire. Moi j'y ai été presque dès le début, j'y allais avec Fourastié, qui venait parler à ces sessions. Il y avait des tas de gens qui venaient parmi les participants, et aussi du beau monde : Chavanne, le ministre, qui était patron à Angoulême à l'époque, un syndicaliste célèbre à ce moment, qui était Freddy Krumnov... Et pendant une demi-douzaine d'années, j'ai participé à ces sessions, qui étaient très rigolotes, parce qu'à l'époque pour ces ouvriers, avoir en face d'eux physiquement un patron, et réciproquement, c'était une révélation ! On ne se rend plus compte de ça !

*Quels types de patrons rencontrait-on ?*

Chavanne était tout à fait typique. J'y ai vu Ross qui était le patron d'Air France, ou du plus petit patron, parfois...

*Mais ce n'était pas exclusivement le centre français du patronat chrétien ?*

D'inspiration oui. D'ailleurs c'est comme ça que ça a dévié, à partir de 1965-66, c'est devenu très démocrate chrétien, et moi je suis parti à ce moment-là. Ça m'exaspérait, ça devenait dépassé, alors que dans les premières années, ça avait été vraiment la découverte pour ces gens-là : ils ne s'étaient jamais rencontrés physiquement. Avec dans ces sessions, des discussions de thèmes économiques et sociaux, et le niveau économique n'était pas mauvais du tout ! Et donc abordant des thèmes comme la productivité, l'équilibre de l'entreprise, etc. C'était extrêmement intéressant. Voilà donc le début, je finis ma petite histoire personnelle...

---

<sup>64</sup> CADIPPE, Comité d'action pour le développement de l'intéressement et de la participation du personnel.

Et donc, ce qui était tout à fait frappant, c'est que s'il y avait, là-dedans, des masses ouvrières ou employées... et les malheureux 8 cadres qui étaient là entre les deux. On ne savait pas ce que c'était !

*D'où venaient-ils ?*

Ils étaient envoyés par les entreprises.

*Ils n'avaient pas de représentativité ?*

Non, aucune représentativité !

*Il n'y avait pas des gens de la CGC ?*

Non, non ! Personne ! Et alors, ils étaient perdus entre les deux, ils étaient d'un côté, ils étaient de l'autre, ils ne savaient pas trop... si bien que ça m'a frappé. Et je me souviens, l'une des journées devait être consacrée aux rapports hiérarchiques, et du coup, on parlait du rôle des cadres. Et comme j'avais trois groupes, je leur avais donné comme travail : aux patrons, "quelle est l'image que vous vous faites des cadres ?" Et aux ouvriers : "quelle est l'image que vous vous faites des cadres ?" et je demandais aux cadres : "Quelle est l'image que vous avez de vous-mêmes et que pensez-vous que pensent les autres ?" C'était tout à fait intéressant. Aussi, non seulement j'ai pris des notes et ramassé tout ce que je pouvais, mais je leur ai envoyé également un questionnaire pendant plusieurs années, pour qu'ils me disent par écrit quelle vision ils avaient des cadres. Si bien que je me suis retrouvé avec un paquet assez sensationnel de témoignages, qui n'étaient pas viciés comme origine. C'étaient surtout des grosses boîtes, à l'époque... et je me suis trouvé avec ça. Et je me suis mis à les publier, dans *l'Action populaire*, et puis ça m'a été demandé ailleurs, et ça a eu beaucoup de succès : c'étaient les cadres vus par eux-mêmes, vus par un ouvrier, vus par les patrons, et je suis parti là-dessus.

*Et à quel moment commencez-vous à publier ça ?*

Je ne sais plus exactement, sans doute ai-je commencé en 1964-1965. Ça répond un peu à votre question : comment je suis venu là-dedans. Du coup j'ai réfléchi et relié ça à d'autres idées. Il y avait de la littérature, déjà, à l'époque, mais qui ne m'apportait pas grand-chose. Ça ne répondait pas du tout à ce que je sentais... si bien que je me suis mis à écrire un certain nombre de papiers, j'ai fait un premier livre, et puis des tas d'articles, dans *l'Expansion*, et d'autres encore... pendant 7, 8 ans. Je suis passé à la radio je ne sais combien de fois, j'y suis allé avec Ianovski, qui était le producteur de l'émission "les cadres responsables de notre temps", etc. Donc, pendant 8, 10 ans, j'ai été partout, parlant de tout ça tout le temps.

*Mais c'était devenu votre métier ?*

Pas du tout ! Entre temps, en 1960, je m'étais mis à mon compte et je faisais du conseil en entreprise. Ça n'a jamais été mon métier de faire ça. Mais en fait, ça m'occupait bien !

*Un hobby ?*

En fait, c'est un hobby qui est devenu quasiment un gagne-pain. C'est un autre aspect, puisque vous en êtes à mon histoire personnelle. Ayant écrit, il y a des entreprises qui m'ont demandé de parler, et un certain nombre m'ont demandé de voir leurs cadres, de travailler avec leurs cadres sur une réflexion sur le rôle du cadre. Donc, j'ai eu un autre terrain d'observation. A Péchiney-Saint-Gobain, j'ai vu pendant 3 ans, tous les mois, un groupe de 20 cadres, que je faisais réfléchir sur ce thème. Puis chez Renault, un petit peu plus tard, pareillement, pendant 2 ans, tous les mois, j'avais un groupe d'une quinzaine de cadres. Et puis j'ai fait ça à droite à gauche... Mais en 1968, Péchiney-Saint-Gobain m'a mis à la porte dans l'heure parce que j'avais fait un article dans *Le Monde* sur les cadres révolutionnaires ! C'était intéressant, alors que ça marchait très bien, c'était amusant, je venais sortir mes idées... on réfléchissait, ça m'a donné un matériau formidable.

*Vous avez publié toute une série d'articles, et puis ces deux ouvrages, et en particulier *Les cadres, enjeu politique*<sup>65</sup> qui ont quand même provoqué un certain nombre de réflexions.*

Je dirais que pour moi, pour les échos que j'ai eus, ça a été tous les articles, notamment toute une série dans *l'Expansion*. On me connaissait par ça !

*Moi je me souviens de la série d'articles dans *Projet*.*

Il y a eu *Projet* aussi, oui, oui !

*Mais alors, vous êtes situé dans un esprit très différent de la sociologie académique.*

Complètement ! Moi je m'en fichais.

*Vous n'avez pas cherché à entrer en contact avec des chercheurs...*

Si, Monjardet ; à l'époque, je le connaissais. Mais les autres, non. Je ne voyais personne, à part Marc Maurice. J'ai dû les rencontrer, mais sinon, il n'y avait personne avec qui je parlais directement, à cette époque-là.

*Vous n'avez jamais été invité à participer à des tables rondes ? Je me souviens aussi d'un numéro spécial de *Sociologie du travail* durant cette période.*

Non, mais j'ai jamais cherché à publier là-dedans. Non, moi je ne suis pas un universitaire de profession, ça ne m'intéressait pas.

*Mais vous avez pourtant fait des études universitaires ?*

Ah, oui ! J'avais une licence de philo et de sociologie, etc. J'avais une bonne formation de base ! Oui. Et puis je lisais beaucoup, j'ai toujours été très au courant.

---

<sup>65</sup> Editions du Seuil, 1971.

*Vous situeriez vous comme un élève de Touraine ?*

Ah, j'ai toujours beaucoup aimé Touraine. Je m'étais assez inspiré de Touraine, notamment pour tout ce qui était l'évolution des systèmes de production, pour essayer de resituer le cadre par rapport au système de production. Ça a toujours été ma méthode. Mais en même temps, à l'époque, j'ai aussi bien utilisé les théories de Crozier sur l'évolution des organisations pour montrer comment celle-ci remettait en question la place et le statut du cadre. En même temps, j'étais très fana de Baudrillard. Mon premier livre, *Les cadres dans la société de consommation*,<sup>66</sup> c'était du Baudrillard, refait à ma façon, pour montrer que le cadre c'était un signe, et c'était cela qui était intéressant et que tout le reste, c'était de la blague. Je piquais au hasard de mes sympathies personnelles des idées que je choisissais.

*Est-ce que vous avez lu les sociologues je dirais « estampillés » de l'époque ? Par exemple Benguigui et Monjardet...*

Oui, Monjardet, je l'ai rencontré plusieurs fois, c'est le seul avec qui j'ai le souvenir de m'être retrouvé à des tables rondes.

*Et Tripier, Saussois et Rivard qui avaient travaillé sur l'espace de qualification des cadres...*

Je ne me rappelle pas du tout de ça.

*Et puis Boltanski.*

Oui, mais ça, Boltanski... je ne l'ai connu que sur le tard.

*Vous les lisiez ?*

Oui, oui.

*Quel jugement à l'époque portiez-vous sur ces travaux ?*

Ils ne m'intéressaient pas dans l'ensemble, dans la mesure... c'est un peu caricatural, dans la mesure où je ne cherchais pas tellement à essayer de faire une analyse sociologique objective, à décortiquer... Faire une espèce de tableau, ce n'était pas ce qui m'intéressait. J'étais plus intéressé par une approche qui a été plus celle de Boltanski après cela, qui était de dire : cette catégorie-là, qu'est-ce que ça veut dire dans le jeu social, quel est le mode de fonctionnement interne des relations à l'intérieur de la société industrielle. C'était cela ce qui m'intéressait, avec des vues beaucoup plus opérationnelles. Je voulais faire ma doctrine et ma philosophie, ne serait-ce que pour la transmettre. A l'époque, on travaillait beaucoup avec la direction de la CFDT. En 68, la CFDT m'envoyait faire des animations dans les assemblées des cadres, quand les usines étaient en grève !

---

<sup>66</sup> Editions du Cerf.

*C'est pour ça que Péchiney ne vous a pas apprécié !*

Peu importe. A l'époque, j'enseignais aussi, j'avais le cours des relations sociales au CRC,<sup>67</sup> si bien que je balançais mon venin à des patrons toutes les semaines ! Autrement dit, je n'entrais pas dans une vision de scientificité universitaire, j'étais beaucoup plus axé sur une tentative de comprendre quelles étaient les dynamiques sociales, pour essayer d'en discuter avec les acteurs sociaux, que ce soient les syndicats ou les patrons. C'est cela qui m'intéressait. Je cherchais à avoir beaucoup plus d'influence dans ce sens-là sur les acteurs.

*Mais quand même dans votre second ouvrage, Les cadres, enjeu politique, on dépasse le monde de l'action. On est sur une réflexion de type socio-politique...*

Oui mais le premier qui portait sur la société de consommation et qui était davantage proche de Baudrillard, était aussi un ouvrage de sociologie. Celui-là, il n'a pas été très connu, à tort, mais je l'ai trouvé très bien !

*Vous précédez ma question, j'allais vous demander : quel jugement porteriez-vous aujourd'hui sur vos travaux de l'époque ?*

Enfin, avec le recul, le premier livre m'amuse beaucoup plus que l'autre qui me rase un petit peu. Celui-là était une analyse de textes publicitaires. Il y avait eu un pavé dans *l'Express*, un encart, qui était réservé aux cadres, pour leur refiler un lotissement sur la Côte d'Azur. Il y avait toute une vraie brochure qui était faite pour vendre Parly II. Et je suis parti de ce texte sur Parly II, pour en faire une analyse, de vocabulaire, de mots : quelle vision ces gens-là se font-ils des cadres, en me servant de la publicité comme miroir. Ça avait d'ailleurs passionné une équipe de chercheurs en publicité, dont le leader était à l'époque, un type que je ne connaissais pas, qui est devenu connu par la suite, qui était Jean-Louis Péninou, de Publicis. Péninou était passionné, il m'a fait venir vers toute une bande de spécialistes de recherche en publicité, et il m'avait donné un titre : "analyste sémiologique". Bon. Mais ça m'avait passionné d'essayer de voir, effectivement, au travers des textes publicitaires, quelle était l'image qu'on se faisait des valeurs du type social des cadres. C'était captivant. Et en relisant, 20 ans après, je me suis dit : mais c'est fascinant, même si ce n'est pas factuel. L'autre livre à la limite c'était presque... Il rappelait des thèmes, toute la première partie était plus sociologique, parce que je suis reparti d'une analyse sociologique de base sur l'évolution des organisations, pour dire : les cadres qu'est-ce que ça vient faire là-dedans ? Dans la suite, c'était plus centré sur le syndicalisme et le politique, pour essayer de savoir...

*Mais c'était intéressant parce que ça donnait des repères à une catégorie sociale qui était assez déboussolée par 68.*

Oui, et puis disons que l'intérêt qu'on peut prendre là-dedans, c'est que c'était très nourri de contacts permanents avec les cadres, et ce que je racontais, c'était bien un reflet d'une réalité vécue. Donc...

Et quand je relis ça, je me dis qu'à la limite tout ce qui s'est dit après, avec toute l'équipe Bouffartigue, 30 ans à l'avance, je passais mon temps à développer le thème

---

<sup>67</sup> Centre de recherche des chefs d'entreprise.

de la banalisation ! Sans l'appeler ainsi, sans que ce soit exactement le même type d'analyse, mais ce n'était pas idiot ! Dans le fond, je déviais de façon un petit peu trop volontariste. Je m'explique : ce qui m'avait frappé et qui reste valable, s'il y avait un fil conducteur là-dedans, c'est que pour moi les cadres étaient des poissons pilotes - de même qu'en marketing, on va essayer de trouver les tendances de notre société, quelles que soient les théories, qui sont révélées par les comportements qui anticipent demain. Et la vision que j'avais à l'époque de l'encadrement, c'est que le cadre était le prototype du salarié de demain, point final. Les problèmes qu'on appelait " malaise des cadres et compagnie ", c'était de la blague, en fait ils étaient déjà en train de s'affronter, mais ils n'arrivaient pas à le formuler parce qu'ils étaient complètement paralysés par leur héritage, mais ils étaient producteurs de ce qu'est l'organisation d'aujourd'hui. Et en ce sens là, l'intérêt que représentait cette catégorie, c'est qu'elle pouvait servir de banc d'essai. Vous voyez... En gros c'était ça le fil conducteur, l'obsession de dire : n'en faites pas une catégorie à part, prenez-la comme une catégorie qui est plus prémonitoire et dont les problèmes ne sont intéressants que pour cette raison... Aujourd'hui, les intellectuels... mais tout le monde demain sera intellectuel ! Si aujourd'hui il y a des types qui ont des bouts de pouvoir parmi d'autres, ce sera le cas de tout le monde... Et donc, c'est ça qu'il faut cerner.

*Aujourd'hui, on voit un renouveau de l'intérêt pour la question des cadres, lié en partie à des raisons conjoncturelles, notamment ces fameux travaux du club Entreprises et Progrès, disant que le cadre était de ces notions qu'il fallait supprimer... Et puis on a vu aussi émerger un intérêt de la part des sciences sociales...*

D'ailleurs, je me suis demandé quelle est la raison de cette résurgence, de cet intérêt ? Tout cela ne me paraît pas plus intéressant aujourd'hui... il y a d'autres raisons.

*Lesquelles, à votre avis ?*

Je ne sais pas... Ce que j'ai dit là, sur mes notes, ça reste toujours en partie vrai, bien sûr, et en même temps, c'est à la fois vrai et pas reconnu. A la limite, ça a toujours été ça : à mon sens, s'il y a un malaise des cadres, c'est qu'il y a une situation qu'ils ne veulent pas reconnaître telle quelle. Ce qui m'exaspère, c'est de voir à quel point ils ne veulent pas reconnaître ce qu'ils vivent dans leur travail. Je vais vous raconter une histoire pour dévier une minute : un des souvenirs les plus marquants du succès, c'était en 1969. Boissonnat me téléphone pour me dire, on devrait faire un numéro « un an après mai 68 » ; vous ne pourriez pas faire un papier sur les cadres, un an après 68 ? Et là-dessus, je fais un article, pas terrible du tout, très concret. Je raconte l'histoire d'un groupe de cadres qui m'avaient demandé de venir les voir en 68 : c'étaient des types d'une usine parisienne qui avaient été jetés dehors par les grévistes, ils ne pouvaient pas rentrer dans l'usine, la direction avait disparu, et eux ils étaient dans la salle des fêtes de la commune de banlieue où se trouvait l'usine du groupe. Et ils étaient là, il y avait un gars de la CGT qui s'agitait, et ces cadres s'étaient bougés pour constituer des groupes de travail et ils s'étaient dit : il faut qu'on fasse quelque chose ! Ce n'était pas antipathique. Et là-dessus, ils avaient envoyé une belle lettre à la direction, avec leurs revendications, disant : il n'y a pas d'information dans la boutique, il n'y a pas d'information de presse, disant nous sommes d'accord avec tout ça ; ceci dit, cela ne justifie pas qu'on arrête l'usine, etc. Mais on est prêt, si vous êtes prêts à nous laisser faire, à vous aider, vous, la

direction. Là-dessus, ils reçoivent une lettre de la direction qui leur dit : merci de votre soutien ! Ils se disent : mais on n'a pas été compris ! Ils prennent des contacts avec les piquets de grève en disant : vous voyez, on est d'accord avec vous, et on est prêt à vous soutenir. Et les autres : ben, c'est pas difficile, mettez vous en grève avec nous ! Ah, oui ! Et ils se retrouvent assis entre deux chaises. Là-dessus, ils se disent : il faut prendre un spécialiste et ils m'appellent pour que je les aide dans leur stratégie. Ça ne servait pas à grand chose, mais ça ne faisait rien ! Donc ils passent leur temps à essayer de jouer un peu les entremetteurs, pleins de bonne volonté, la catégorie charnière comprenant tout le monde, et que personne n'écoute... parce qu'ils sont d'un côté et de l'autre, mais les gens, ils n'en ont rien à faire de ça, ni les patrons, ni personne ! Ça se termine plus ou moins mal. La direction les convoque, passe sur l'estrade et ne leur donne pas la parole, ils se font traiter de jaunes par les syndicats, et plus ça va, plus ça empire. Et un jour, ils apprennent que les négociations pour lesquelles ils militaient depuis longtemps étaient non seulement entamées mais allaient se clore.

*Ils n'étaient pas au courant ?*

Ils n'étaient pas au courant ! Superbe comme histoire ! Et ils se disent, c'est fini, on va voir ça à la rentrée quand on va reprendre le boulot. J'avais tous les documents, toutes les lettres, et je fais un article, simple, dans lequel je raconte ce que je viens de vous dire. Sur le thème : quand vous êtes d'un côté et d'un autre, ça ne sert à rien ! Après, ils ont été eus sur toute la ligne, on n'a pas tenu compte d'un seul mot de leurs revendications, c'est redevenu exactement comme avant !... Et la meilleure de l'histoire : je reçois un coup de fil de Boissonnat, quelques jours après la publication de *l'Expansion*. Je lui dis : “ alors, ça réagit dans la boîte ? ” Parce que j'avais eu des réactions, c'était du feu dans l'entreprise, ce papier était une vacherie, tant pour les cadres que pour la direction ! Il me répond : “ Vous avez été assez malin, vous avez pris des textes authentiques, sans ça on vous ferait un procès ”. Mais ils ne pouvaient pas, je n'avais pas donné de nom, j'étais irréprochable ! Et Boissonnat me dit : “ A propos de cet article, j'en suis à je ne sais combien de coups de téléphone, le cinquième ou sixième depuis le début de la semaine, de grosses boîtes qui me disent : quel est le salaud de chez nous qui a vendu la mèche ? ” C'est extraordinaire, cette histoire !

*Et vous trouvez qu'ils sont toujours entre deux chaises ?*

Oui, aujourd'hui, je suis frappé de voir comment tout ce que je pressentais se vérifie. Les cadres voient bien qu'ils sont des producteurs comme les autres, des salariés comme les autres, ça c'est rentré, bon. Je reprends même des enquêtes récentes : lisez le sondage sur le monde de l'industrie alimentaire, il y a une prise de distance non seulement vis-à-vis des directions, qui est très forte, mais aussi vis-à-vis de l'entreprise, qui est moins forte. C'est vrai... Tout cela a changé, ça me paraît évident. Mais en même temps, si vous allez regarder le comportement précis... ça ne bronche pas. Ils sont comme paralysés, non ? C'est mon sentiment. Ils sont comme paralysés de l'idée de se poser contre... le conflit leur fait peur. Ça reste toujours vrai. J'ai ce sentiment que tout ça reste vrai. J'ai travaillé pendant plusieurs années à la SNCF, où j'avais fait un diagnostic social, pour la direction. J'ai dû en voir 200 sur six ans. J'ai fait des découvertes : j'avais une vision des cadres de la SNCF pas très glorieuse ; mais j'ai été très impressionné. En très gros, c'étaient des types qui étaient capables de lucidité, qui avaient un jugement personnel sur la façon dont ça allait,

qui n'étaient pas bêtes du tout. Et puis à chaque fois que la direction prenait une décision, ça fichait la pagaïe, et ils savaient pourquoi : « Et alors, qu'est-ce que vous faites, qu'est-ce que vous dites ? » Rien ! Je trouvais cela extraordinaire d'avoir découvert des gens qui à titre individuels étaient lucides, perspicaces, avec des convictions : ils étaient bien ces types ! Et alors, la direction déraïlle, ils le disent, ils le voient, ils mettent le doigt dessus, puisque je donnais le diagnostic avec eux... Et qu'est-ce qu'ils font ? Rien ! C'est hallucinant. C'est ça ce que je voulais dire, c'est qu'à 30 ans de distance, par rapport à l'article de *l'Expansion*, c'est la même chose : ils sont plus du côté des salariés qu'ils ne l'étaient à l'époque, mais en pratique, ils ne sont ni d'un côté ni de l'autre. Ce n'est pas comme ça que se pose le problème ? Alors c'est pour ça que l'intérêt aujourd'hui... Pourquoi cela ressurgit-il ? Je ne sais pas. Prenez autre chose : j'avais fait un papier dans *l'Expansion* sur la formation des cadres. Et j'avais tout de suite à l'esprit que l'article soit intitulé : “ les lois de l'aformation ” - alpha privatif - le thème de l'article étant : plus une direction est dans la certitude que la formation qu'elle va donner à ses cadres ne servira à rien, plus elle est prête à lui consacrer des crédits importants. Et j'avais déroulé tout un nombre de choses telles que : quel est le nombre de gens que les patrons avaient envoyé en formation et à qui ils demandaient : qu'est-ce qu'il faut changer maintenant que vous êtes formé ? C'est arrivé à combien d'entre eux ? Personne ! La formation n'a rien changé. Donc, un article sanglant. Celui-là, je l'ai retrouvé affiché dans les boîtes. Et ça, ça me frappe, parce que ça n'a pas bougé non plus. Aujourd'hui, la formation des cadres... c'est à pleurer !

*Les cadres ont de plus en plus de formation.*

Oui, et toujours aussi bien pensante. Vous savez, le mode de management, la motivation des troupes...

*Et c'est vrai que les entreprises dépensent des fortunes.*

Oui, oui, oui ! La situation des cadres, elle est toujours proto-typique du poisson pilote : on peut penser qu'ils vivent aujourd'hui ce que de toutes façons les entreprises... Vous connaissez ce livre américain de Peter Cappelli ? Il est tout récent, et le thème est tout à fait dans notre sujet.<sup>68</sup> Quel en est l'argument ? C'est un livre où l'on raconte que disparaît le vieux contrat de confiance entre les salariés et la boîte, c'est fini, *has been*, et que maintenant, le *new deal*, c'est le contrat commercial : donnant-donnant. Et il le dit très bien, la contradiction épouvantable de la part des boîtes, c'est qu'elles n'ont jamais eu autant besoin de l'implication personnelle des gens, et qu'elles ont un mode de gestion qui est complètement antinomique avec ça. Or, ça, c'est un problème qui n'est pas spécifique aux cadres, mais qui est vrai pour tous les salariés, qui le sera bientôt en tout cas, mais qui est vécu effectivement aujourd'hui par les cadres ! Jamais les boîtes n'ont eu autant besoin que les cadres s'impliquent.

*Mais vous dites que ce n'est pas ce qu'elles font, et ce n'est pas ce qu'elles feront !*

Ah, mais non ! On pourrait même dire que le mode d'évolution de contrat va complètement à l'envers de ça. D'ailleurs, ce qui est frappant, c'est que ce livre

---

<sup>68</sup> Peter Cappelli, *The New Deal at Work*. Harvard Business School Press, 1999.

essaye de faire des propositions. Et il dit : voilà les stratégies qui sont suivies par les firmes d'avant-garde, ce n'est plus de renouveler la confiance... et moi j'ai été effondré parce que la liste des propositions, ce n'est qu'une série de gadgets, et pas autre chose. Donc voilà pourquoi je n'écris plus sur les cadres. Je ne veux plus trop le dire, parce que profondément, ça ne bouge pas, sauf que ce que je pronostiquais il y a 30 ans s'est complètement vérifié.

*Il y a des éléments objectifs qui sont quand même un peu différents. Le fait le plus massif, c'est quand même la féminisation.*

J'ai fait plusieurs papiers sur les femmes cadres. Un thème bien pensant. Normalement, ça devait remettre en question une bonne partie de la vision que les cadres avaient d'eux-mêmes. Mais sur quoi ça débouche, ça, maintenant ? Oui, objectivement, c'est vrai, mais *a priori* elles n'héritent pas d'un modèle qui était très machiste du cadre, entre leur vie privée, leur vie professionnelle, ce n'est pas le même type d'équilibre, enfin... Ceci dit, elles ne vont pas non plus tellement vers des comportements collectifs !

*Non, mais elles ont des problèmes objectifs qui sont différents des hommes !*

Oui, oui. Elles ont plus d'acuité. Oui, oui, et puis des visions d'équilibre... Ce qui m'a toujours frappé quand je rencontrais des femmes cadres dans des stages, c'est qu'elles avaient très facilement une vue critique de la direction. Beaucoup plus de lucidité que leurs petits camarades. Je trouvais ça généralement assez remarquable. Ceci dit, en attendant, il faut survivre. Hier je discutais avec un ami qui me racontait l'histoire d'une femme qui avait un poste important dans l'industrie pharmaceutique, et il m'expliquait : le problème, c'est que j'ai 2 ou 3 cas de femmes, qui montent assez haut dans la hiérarchie technique, des spécialistes. Et il me disait, je trouve que même chez celles-là, j'ai l'impression qu'elles manquent de sens politique, il vient un moment où elles ne font plus les manœuvres qu'il faut pour monter autant.

*Pour casser le plafond de verre ?*

Voilà. Oui. C'est vrai qu'à ce moment-là, le jeu n'en vaut pas la chandelle... Elles se débrouillent, elles sont astucieuses, et puis un certain nombre y arrivent. Oui c'est un facteur de changement ce qui, a priori, devrait accélérer le mouvement... Est-ce que les comparaisons internationales que vous êtes amené à faire sont éclairantes ?

*C'est très compliqué...*

Oui, c'est évident... Encore que, j'ai été amené à parler de ces problèmes-là devant un groupe de patrons allemands. Je passe mon temps à prendre des précautions oratoires pour dire : chez vous, ce n'est pas pareil. Et puis quand ils m'ont entendu parler, ils m'ont dit... on vit les mêmes choses !

J'entendais avant hier le patron des cadres CFDT qui exposait sa stratégie, c'était intéressant. Mais ce qui m'a frappé, quand même... C'était intelligent, ce qu'il disait. Il expliquait que le cœur de ce qu'il faisait, c'est que si le syndicalisme pouvait servir à aider les cadres, c'est en leur apportant une aide collective à l'individualisation. Et il se disait : si je ne suis pas capable, moi, syndicat, de les aider à l'individualisation... ça ne les intéressera pas, le syndicalisme.

*De toutes façons, la chute des effectifs syndicaux...*

Oui, alors ça c'est un des points sur lequel je n'avais pas travaillé à l'époque. Pour moi, c'est un point nouveau, mais, sauf que le cadre le montre en traits plus visibles, c'est bien tout le problème de l'individualisation, de même que le problème qui ressort des enquêtes sur les cadres et les 35 heures, ce sont les rapports entre vie privée et vie professionnelle. C'est un thème qu'il y a 20 ans je n'examinais pas, mais qu'aujourd'hui je développe tout le temps. C'est le fait qu'il n'y a plus de frontière entre le privé et le professionnel. On ramène dans l'entreprise des tas de problèmes privés, et celle-ci interfère par son mode de fonctionnement sur la vie privée. Autrement dit, les boîtes sont complètement démontées, parce qu'elles n'ont jamais été habituées à traiter des problèmes de société, or, tous les problèmes sont à part égale, non ? Parce que l'individu qui dans sa vie privée est militant pour l'environnement, ou qui se pose le problème de l'équilibre familial, eh bien... il se retourne vers sa boîte. Et celle-ci dit : ce n'est pas mon boulot, et il ne fait pas la séparation.

*Il me semble qu'il y a encore un autre élément peut-être nouveau par rapport à la période glorieuse de la sociologie des cadres, ce sont les couples en double actif : cadre et cadre, et donc avec les problèmes de gestion des deux carrières au sein du couple.*

Oui, de développement, de mutation, etc.

*Ce sont des problèmes qui ne se posaient pas avant, et c'est ce que vous disiez, les entreprises sont amenées, bien malgré elles, à gérer quelques fois ces questions-là...*

L'ancien secrétaire d'Etat au travail américain, Robert Reich, a fait un livre sur l'économie qui est un classique maintenant, où il parle de son cas personnel.<sup>69</sup> Il explique qu'il a démissionné, qu'il a quitté son poste de ministre parce que ça devenait incompatible avec l'équilibre de sa vie privée. C'est un livre à faire dresser les cheveux sur la tête, parce qu'il démontre que si un cadre américain veut réussir, il se condamne au divorce, à ne pas élever ses enfants... une horreur ! Mais il n'en tire que des conclusions... curieuses, pour dire que ce n'est pas conciliable ! Qu'on se débrouille !

*Autrement dit, il n'y a pas de conclusion.*

Oui. Disons que c'est un des thèmes à la mode. La revue des *Etudes* me demande un article là-dessus, je peux le faire parce que c'est vraiment un thème majeur. Mais avec encore les cadres là-dedans, alors que ce n'est pas spécifique aux cadres... Je ne connais pas Bouffartigue, je ne le connais pas personnellement. Qu'est-ce qui les titille, là-dedans, lui et son équipe ? A part le fait que c'est un sujet de sociologie comme un autre...

---

<sup>69</sup> Robert Reich, *Futur parfait*. Paris, Editions du village mondial, 2001.

## ENTRETIEN AVEC LUC BOLTANSKI

---

REALISE PAR ANDRE GRELON.

Les questions d'André Grelon sont indiquées en italique, les réponses de Jean Dubois en normal.

*Quand commences-tu à t'intéresser aux cadres ? Et qu'est-ce qui t'amène à travailler sur ce sujet à ce moment-là, pour le souvenir que tu en as ?*

Ce qui m'a conduit à écrire ce livre ? Comme toujours, un mélange de préoccupations théoriques et d'occasions fortuites : dans les années 1969 à 1976, j'ai travaillé quotidiennement avec Pierre Bourdieu, on a écrit plusieurs articles et il y avait le projet d'un livre sur la société française post-68 qui n'a jamais vu le jour. Et dans le cadre des recherches préparatoires pour ce livre, on avait développé toute une réflexion sur le problème des classifications. Moi j'avais publié, au tout début des années 70<sup>70</sup>, un article qui était une critique des nomenclatures de l'INSEE dans le domaine de la consommation, à la lumière de l'anthropologie cognitive et de l'ethnoscience, en abordant donc les problèmes de la taxinomie qui n'étaient pas traités en tant que tels dans le monde des statisticiens, excepté par quelques rares chercheurs, comme Alain Desrosières, que nous avons rencontré vers le milieu des années 70. Pierre Bourdieu et moi avons écrit un article, publié dans *Actes*, au cours de la seconde année de parution, qui s'appelait « Le titre et le poste », <sup>71</sup> et qui portait sur la relation entre taxinomie et structure. Ce papier avait été lu par les jeunes de l'INSEE, autour d'Alain Desrosières, particulièrement Laurent Thévenot, François Eymard Duvernay, etc. qui cherchaient à renouveler la démarche statistique et l'approche économique au contact du genre de sociologie que nous faisons.

Par ailleurs, c'était une époque où un des courants dominants auxquels on devait faire face en sociologie, spécialement sur la question des classes sociales et des groupes sociaux, était l'althussérisme par rapport auquel nous avions des réticences. Les althussériens qui étaient allés vers la sociologie, méprisaient, à cette époque là, le travail empirique. L'essentiel de leur activité se passait en discussions interminables et byzantines sur les critères marxistes de classes (on pouvait discuter des heures pour savoir qu'elle était la situation de classe des manutentionnaires dans le secteur de l'agro-alimentaire, s'ils étaient des agriculteurs, ou s'ils étaient des ouvriers !). Quant à nous, nous nous étions engagés, sur la question des classes sociales, dans un travail, plus proche, si on veut du marxisme anglais, plus proche de Thompson, et de *The Making of the English Working Class*, très loin du positivisme et du scientisme dont se réclamaient les marxistes althussériens (la fameuse « coupure épistémologique ») et cela de façon d'autant plus étrange que leur pratique scientifique était le plus souvent « purement théorique ».

---

<sup>70</sup> Luc Boltanski, "Taxinomies populaires, taxinomies savantes : les objets de consommation et leur classement", *Revue française de sociologie*, XI, (1), 1970, pp. 34-44.

<sup>71</sup> Pierre Bourdieu, Luc Boltanski, « Le titre et le poste », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°2, mars 1975, pp.95-108.

Et puis, là-dessus, il s'est trouvé qu'en 1975-76, je me suis très fortement engagé dans la mise en place de la revue *Actes de la recherche en sciences sociales*, la mise au point de la formule, assez nouvelle pour une revue de sociologie, ayant occupé la plus grande partie de mon temps, pendant ces deux années, avec la poursuite du travail de collaboration avec Pierre Bourdieu. Malheureusement, en 1977, nous avons eu un désaccord assez important sur la façon de poursuivre le travail autour de la revue (pour dire vite, je voulais continuer dans la voie un peu « militante », avec beaucoup d'improvisation et, comme on disait alors, de « spontanéisme », alors que P. Bourdieu voulait faire quelque chose de plus institutionnel et implanter la revue chez un éditeur, etc.). J'ai alors cessé de travailler à la confection d'*Actes de la recherche* et, plus généralement, je me suis trouvé beaucoup moins impliqué dans le labo.

*Du même coup, tu t'es retrouvé avec du temps disponible.*

Oui et j'ai eu envie de faire ce que je n'avais pas pu faire les années précédentes, où j'étais tellement pris, tellement engagé dans le labo, c'est-à-dire un travail personnel de longue haleine. Dans ces problématiques, la critique du marxisme althusserien m'intéressait beaucoup, la question de l'histoire m'intéressait beaucoup, la question des taxinomies m'intéressait énormément puisque j'avais déjà publié trois ans avant, un article sur ce thème. Il se trouve que j'ai rencontré à ce moment un homme qui était un proche parent d'une de mes amies. C'était un cadre autodidacte dans une multinationale : c'est celui dont le récit débute et termine le livre. J'ai pu avoir avec lui un rapport un peu plus fort que ce n'est habituellement le cas lors des interviews. Ce contact m'a beaucoup intéressé. C'était en 1977. Donc j'ai fait cet interview, j'ai travaillé, j'ai essayé de continuer là-dessus. Du même coup, à la fois mes intérêts théoriques et une partie du travail de terrain accompli depuis 1972 (moment où j'ai cessé de faire de la sociologie du corps), ayant donné lieu le plus souvent à des articles publiés dans *Actes de la recherche*, ont pu converger autour de ce que m'apportait la rencontre avec le monde des « cadres ».

J'ai donc entrepris de faire une sociologie des cadres. Je dois dire qu'à l'époque de nombreux chercheurs travaillaient dans le domaine de la sociologie des cadres, et je connaissais très mal leurs travaux. Quand j'allais voir des responsables de syndicats de cadres, et que je les interrogeais, ils me disaient : « mais enfin, lisez Touraine, lisez Crozier !... », et je m'apercevais qu'ils connaissaient beaucoup mieux que moi la littérature sociologique ! Depuis, moi-même, j'ai quand même un peu appris à la connaître, mais disons que je suis entré un peu naïvement là-dedans, et je me suis mis à crapahuter dans les entreprises, ce qui, je dois dire, n'avait pas non plus été mon terrain d'élection jusque-là. Par ce gars, que j'avais rencontré, j'ai multiplié les interviews, toujours dans les mêmes conditions, le plus souvent ; c'est-à-dire que j'invitais des gens à dîner, je les faisais boire, ça me coûtait cher en bons vins, je posais le magnétophone sur la table à côté d'eux en disant : « si vous voulez l'arrêter, vous l'arrêtez », et je discutais. Ce qui me permettait quand même d'avoir des choses un peu plus...

*Ça déliait les paroles ?*

Un peu différentes, oui, de ce qu'obtenaient les gens qui avaient des contrats d'entreprises. En même temps, j'ai entrepris un travail historique, largement grâce au

MCC,<sup>72</sup> parce que je suis allé un jour au MCC faire des interviews, rue de Varenne, et là je suis tombé sur un vieux gars, un peu documentaliste, genre retraité, un retraité plein d'idées et de bonne volonté, et qui m'a mis le nez dans les revues des années 30 qu'ils avaient pieusement conservées...

*Oui, le Bulletin de l'USIC !*

*Le Bulletin de l'USIC !* Mon sang n'a fait qu'un tour ! J'ai aussitôt emprunté tout ça, j'ai tout photocopié et puis, ensuite, je suis allé creuser à la BN : j'ai ouvert tout un chantier historique qui était très peu présent finalement dans les travaux sur les cadres ...

*Il n'y en avait pratiquement pas !*

Oui. Du même coup, ça m'a permis de dénaturiser la catégorie et surtout de développer la thèse qui me tenait à cœur, rien de très original, simplement que les hommes font leur histoire. Que, bien sûr, leurs actions se réalisent toujours sous la pression de contraintes plus ou moins fortes mais aussi que ces contraintes ne pouvaient être ramenées à un déterminisme, qu'il soit d'ordre biologique, technologique, économique ou même, sociologique. Au fond c'était une thèse non déterministe. Déjà, à l'époque, j'étais fortement en tension avec ce que je concevais comme une dérive déterministe chez certains bourdieusiens, et parfois chez Bourdieu lui-même, qui était assez ambigu sur ces questions. Par exemple tout en m'encourageant à étudier la façon dont le groupe des cadres s'était construit dans l'histoire et dans l'action politique, il ne pouvait s'empêcher, à d'autres moments, de déclarer que ce groupe « n'existait pas ». Alors que pour moi, comme pour Alain Desrosières, la description des procédés de construction d'un groupe que nous prenions pour objet d'étude était une façon d'avancer dans, si tu me permets l'expression, « l'ontologie des groupes sociaux ». Exister pour un groupe, c'est exister dans la relation avec tout un travail de réflexivité. Il faut dire que Pierre Bourdieu a toujours eu une double approche : à la fois phénoménologique et anthropologique d'un côté, et de l'autre une approche plutôt structuraliste et positiviste. Et selon les écrits, c'est plutôt l'une ou l'autre approche qui domine. *L'esquisse d'une théorie de la pratique*,<sup>73</sup> par exemple, prend plutôt appui sur la phénoménologie de façon à limiter le projet structuraliste ; à l'inverse on pourrait citer beaucoup d'écrits tardifs, qui sont plus nettement positivistes, etc.

Et donc, pour faire *Les cadres*,<sup>74</sup> je me suis appuyé sur Bourdieu contre Bourdieu, si je peux dire. C'était l'époque où il écrivait *La distinction*,<sup>75</sup> mettant fortement l'accent sur la dimension structuraliste de son travail et cherchant à le boucler autour du schéma structures - habitus - structures. Pour ce qui est de moi, je prenais au contraire appui sur tout ce qui, dans son enseignement, allait dans le sens d'une

---

<sup>72</sup> Mouvement des cadres chrétiens, créé en 1965, sur la base de la fusion de deux structures, l'USIC (Union sociale des ingénieurs catholiques) et le MICIAC (Mouvement des ingénieurs et chefs d'industries d'action catholique). Les collections du Bulletin de l'USIC sont conservées au siège du MCC.

<sup>73</sup> Pierre Bourdieu, *Esquisse d'une théorie de la pratique ; précédé de Trois études d'ethnologie kabyle*. - Genève : Droz, 1972.

<sup>74</sup> Luc Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris, Minuit, 1982.

<sup>75</sup> Pierre Bourdieu, *La distinction : critique sociale du jugement*. Paris : Ed. de Minuit, 1979.

historicisation des catégories, d'une analyse de la façon dont les personnes assumaient ou non les catégories qui leur étaient proposées, d'une relation à leur place dans le monde social, mais en m'écartant toutefois du schéma structure - *habitus*, dont je craignais le pouvoir de bouclage théorique, voire de clôture dogmatique. Quand *Les cadres* ont été traduits en anglais, le traducteur m'a dit : « comment vais-je traduire *habitus* ? » Et je lui ai dit : « il n'y a pas *habitus* dans les cadres ! Ça n'y figure pas ! » Vous ne le trouverez pas, parce que ce n'était pas du tout dans ce sens que je souhaitais orienter le livre qui n'est certainement pas une analyse des cadres et de la distinction ou du mode de vie des cadres, mais qui, sur le plan théorique, entendait apporter une contribution à la question de savoir : qu'est-ce que c'est qu'exister pour un groupe social.

*Comment est-ce que ça a été reçu ?*

Ça a été plutôt mal compris. Le livre a souvent été interprété dans un sens « positiviste » comme si mon objectif avait été de montrer que « le groupe des cadres n'existait pas ». Les marxistes l'ont souvent compris comme une critique de la « réalité » des catégories socio-professionnelles en contraste avec ce que seraient les « vraies classes sociales » ; depuis des courants proches de l'individualisme méthodologique, le livre a été plutôt utilisé pour mettre en cause la « réalité » de toute entité collective et, particulièrement, des classes sociales.

Tout cela est très loin de mon intention. Mon intention était beaucoup plus proche de celle de Ian Hacking, par exemple, dans son récent ouvrage *The Construction of What*. Aller dans le sens d'un constructionnisme raisonnable. Hacking fait la différence entre les cas où la construction réagit sur l'objet construit par l'intermédiaire de boucles de réflexivité et les cas où, en l'absence de réflexivité, l'objet est indifférent à la façon dont on le définit. Tout cela est raisonnable : le rapport entre le processus de qualification et l'objet qualifié ne se fait pas de la même façon dans le cas d'un groupe social et dans celui, par exemple, de la classification des êtres stellaires, des étoiles, et même des animaux (bien que la classification puisse avoir un effet indirecte sur les animaux via les êtres humains avec lesquels ils sont en rapport). Je souhaitais donc, dans un travail empirique, développer une position montrant à la fois comment la catégorie des cadres n'était pas une fatalité naturelle, comment elle avait été construite dans l'histoire, sous quels effets événementiels, dans quelles visées, et en même temps, comment lui correspondait une réalité d'un certain type, dont le caractère flou n'empêchait pas qu'elle soit à la fois robuste et efficace.

Plus généralement, je voulais montrer que les objets dont s'occupe en priorité la sociologie, les institutions, les classes, les groupes, sont des êtres de ce type, dont on ne peut saisir le mode d'être spécifique, ni dans le vieux langage du réalisme revisité par le positivisme, ni par l'intermédiaire des nouvelles formes d'idéalisme suscitées par la vague déconstructionniste et les *cultural studies*. Donc, ça c'était mon but, et on ne peut pas dire qu'il avait été reçu 5 sur 5 ! Un autre but, plus concret, c'était, comment dire, d'apporter une contribution à la sociologie critique, et non pas de la critique – que j'ai développée ensuite –, dans le cas de catégories qui reçoivent souvent tous les coups, ou qui recevaient à l'époque tous les coups parce qu'elles n'étaient pas facilement assignables à l'un des pôles des taxinomies marxistes, légitimes. Des années 50 aux années 80, le grand exercice, concernant les classes sociales, avait été de taper sur les « classes moyennes ». Dans beaucoup de travaux de ces années là on trouve d'un côté « l'authenticité » (sympathique) du peuple et de

l'autre « l'authenticité » (révoltante, mais, malgré tout, impressionnante) des hautes classes. Et puis, entre les deux, la « petite bourgeoisie » vraiment pas grandiose, lieu de la « mauvaise foi », de la « fausse conscience », du « toc », de « l'aliénation », etc. Je trouvais ça assez injuste. Ce n'est pas le rôle des sociologues de réparer les injustices sociales, mais ça m'intéressait de donner une image de la réalité correspondant un peu mieux à ce que je pouvais voir quand j'enquêtai. Ça, ça fait partie du travail du sociologue.

*Il est certain que par rapport au grand débat de ce moment-là, qui était : quelle est la place de classe des cadres ?, ton livre cassait tout ça, en disant : ça ne présente aucun intérêt.*

Non, c'était le prendre autrement. Comme ça, tu n'avais pas de réponse.

*Et donc le fait de montrer que c'était une construction historique, qu'il y avait eu une évolution et que ce n'étaient pas les mêmes gens dans les années 30 que dans les années 50, ou dans les années 70, évidemment, ça a amené un débat, c'est clair !*

Ca fait très longtemps que je n'ai pas relu le livre. Je pense que le livre n'est peut-être pas tout à fait... J'avais fortement le souci d'échapper à l'illusion rétrospective. Ceci étant, je ne sais pas si c'est vraiment le cas. C'est-à-dire que quand tu lis ces bulletins d'ingénieurs et de cadres des années 30, tu peux très difficilement les lire aujourd'hui, ou même il y a 30 ans, sans les relire à travers ce qui s'est passé ensuite, à travers Vichy : une grande part de ces gens ont été vichystes, une grande partie des braves gens en général d'ailleurs, ils n'étaient pas les seuls. Mais peut-être que j'aurais pu aller plus loin dans un travail de reconstruction non polémique, disons, de la conjoncture de l'époque. C'est possible. Parce que comme il faut toujours un point de vue pour décrire, sans doute malgré moi, et sans doute par des effets de formulation, je pense que spécialement dans la partie historique, mais un peu dans tout le livre, le point de vue a souvent quelque chose d'assez polémique. Il aurait fallu aussi peut-être être plus clair sur la position par rapport au marxisme. Je voulais garder du marxisme l'idée centrale de conflit social mais sans le déterminisme économique ou technologique. Certains ont critiqué le livre parce qu'ils le trouvaient trop marxiste. D'autres l'ont reçu avec sympathie, mais pas forcément pour les bonnes raisons.

*En effet !*

Oui, la réflexion s'étant comme toujours centrée sur quelque chose qui n'était pas le point ; il s'agissait pour moi essentiellement ni de faire un livre marxiste de plus pour dire combien les cadres étaient exploités, ni de faire un livre de sociologie anti-marxiste pour montrer combien les catégories marxistes étaient illusoire. Ce n'était pas l'objet. Avant que *Les cadres* ne soit terminé, j'avais entrepris une recherche avec Thévenot - nous avons commencé à travailler pendant cette période -, dont il n'est paru qu'un article qui s'appelait « Finding one's Way in Social Space »<sup>76</sup>, se fondant sur la relation entre les catégories socio-professionnelles et l'expérience du monde social des acteurs. J'ai utilisé quelques résultats de ce travail à la fin des *Cadres* sur la question du « cadre très cadre ». C'était une recherche qui était menée

---

<sup>76</sup> L. Boltanski, L. Thévenot, "Finding one's way in social space : a study based on games", *Information sur les Sciences Sociales*, XXII, 4-5, p. 631-680, 1983.

sous forme d'exercices, de jeux, insérés dans des espèces de session de je ne sais pas trop quoi, qu'on faisait faire en groupe de gens, et un des exercices était de demander aux membres du groupe de faire la description d'un « cadre très cadre ».

### *C'était quand ?*

En 79 ou 80. Je suis tombé sur le travail d'une Américaine qui s'appelait Eleonor Rosch<sup>77</sup>, spécialiste de la taxinomie (à l'époque, il y avait beaucoup de travaux qui portaient sur cette question) sur la côte ouest des Etats-Unis, à l'intersection de gens qui venaient de l'anthropologie, de la psychologie sociale, et de ce qui était en train de se former comme science cognitive. Et donc cette Eleonor Rosch avait fait une innovation importante dans le débat sur la taxinomie, par rapport à ce que j'avais lu antérieurement, en montrant, avec des travaux expérimentaux, que les catégories pratiques n'étaient pas des espaces clos avec des frontières nettes et définies par des critères, mais étaient centrées sur des archétypes, avec des bords flous. Autrement dit, un des arguments était : si on vous dit « chien », vous pensez plus facilement à un retriever, un setter, qu'à un pékinois ; si vous pouvez éviter de penser « pékinois », vous ne le pensez pas. Si on vous dit : est-ce que le pékinois est un chien ? Vous direz oui, mais il y a toujours des cas *borderline* difficiles à classer. Ces travaux étaient extrêmement utiles pour réfléchir sur la dynamique pratique des classifications, les classifications n'ayant plus à désigner des espaces homogènes, mais des espaces hétérogènes centrés autour de bons exemples. J'avais essayé d'appliquer ça aux cadres et à l'étude des classifications sociales en général et des classes sociales. Et puis, en 1982, juste avant que le livre paraisse, j'ai soutenu une thèse d'Etat, faite avec Pierre Ansard, qui m'a accueilli avec sa générosité extraordinaire, alors que le travail était déjà très avancé. Dans le jury il y avait Pierre Bourdieu, Pierre Ansard, Jean-Daniel Reynaud, Antoine Prost, et Pierre Fougeyrolas.

### *Et comment a été Bourdieu ?*

Il a été très favorable à ce travail et m'a défendu pendant la soutenance. *Les Cadres* ont été publiés dans la collection qu'il dirigeait aux Editions de Minuit. Quelques années plus tard, j'ai constitué un Groupe, le Groupe de sociologie politique et morale, d'abord proche du Centre de sociologie de l'éducation et de la culture, puis nous nous sommes éloignés. Je dois dire que nombre de « bourdieusiens » qui avaient repris le Centre de sociologie de l'éducation et de la culture, après le départ de P. Bourdieu pour le Collège de France, ne s'étaient pas montrés très ouverts, c'est le moins qu'on puisse dire, aux travaux que j'avais développés, notamment avec L. Thévenot, après les cadres<sup>78</sup>.

### *Oui.*

Alors je suis allé aux Etats-Unis, l'été 82, et là, j'ai lu, et j'ai rencontré des gens. Ce sont eux qui m'ont incité à prolonger beaucoup plus ce travail sur les classifications, sur les groupes, en le croisant avec les régimes politiques, ce qui n'est pas fait dans

---

<sup>77</sup> E. Rosch, « Classification of real-world objects : origins and representation in cognition », in P.N. Johnson-Laird, P.C. Wason (eds.), *Thinking. Readings in cognitive science*, Cambridge, Cambridge UP, 1977.

<sup>78</sup> Luc Boltanski, Laurent Thévenot, *De la justification*. Paris, Gallimard, 1991.

*Les cadres*, en liant la légitimité des catégories et le problème de la légitimité d'ordre politique. Et puis, après *Les cadres*, je m'étais engagé dans deux recherches : cette recherche sur le sens ordinaire des classifications, et puis comme j'avais vu beaucoup de cadres que j'avais interrogés dans une position difficile et dans une critique très, très grande à l'égard de leur ancienne entreprise, j'ai entrepris une recherche sur la dénonciation des injustices, qui a été à l'origine de mon travail, *La dénonciation*, paru d'abord dans *Actes* en 1984<sup>79</sup> - le dernier article de moi publié dans *Actes* et que j'ai repris ensuite sous une forme améliorée dans *L'amour et la justice comme compétences*<sup>80</sup>.

Entre 1982 et 1984 j'ai orienté mon travail vers une étude du sens de la justice mais en étant plus attentif que par le passé à des questions de théorie politique. J'ai alors mieux vu le lien entre les formes de catégorisation en usage dans la vie quotidienne et des ordres politiques. En ce sens, *Les cadres* marquent un peu, pour moi, une étape intermédiaire entre deux orientations assez différentes de mon travail.

---

<sup>79</sup> Luc Boltanski, avec Yann Darré et Marie-Ange Schiltz, « La dénonciation », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°51, mars 1984, p. 3-40.

<sup>80</sup> Luc Boltanski, *L'amour et la justice comme compétences : trois essais de sociologie de l'action*. Paris, Métailié, 1990.