



**HAL**  
open science

# Le sens du travail dans un contexte de dérégulation: le cas des cadres d'entreprise

Olivier Cousin

► **To cite this version:**

Olivier Cousin. Le sens du travail dans un contexte de dérégulation: le cas des cadres d'entreprise. Recherches sociologiques et anthropologiques, 2006, XXXVII (2), pp.141-163. halshs-00230210

**HAL Id: halshs-00230210**

**<https://shs.hal.science/halshs-00230210v1>**

Submitted on 31 Jan 2008

**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.

## Le sens du travail dans un contexte de dérégulation : le cas des cadres d'entreprise

par Olivier Cousin \*

La loyauté a longtemps défini le lien particulier qui unissait les cadres à leur entreprise. Ce principe s'affaiblit aujourd'hui et laisse la place à une autre logique où la défection domine, ce qui suppose que les cadres deviennent les acteurs et les sujets de leur histoire. Comment vivent-ils ce changement et quel sens donnent-ils à leur travail ? À partir du récit qu'ils font de leur expérience du travail, on peut analyser leur rapport au travail selon trois dimensions : l'intégration à l'entreprise, la nature de l'activité et la construction d'une image de soi qui se matérialise par la gestion de sa carrière. Chacune de ces dimensions donne un rapport particulier au travail qui, pour les cadres, demeure un élément de construction de soi positif mais empreint de très fortes incertitudes.

L'économie de marché globalisée affecte les États qui voient leur capacité d'intervention et d'action sur la régulation de l'économie s'amoinrir. Elle touche aussi les entreprises, l'organisation du travail, les acteurs et les liens établis par ces derniers avec leur travail. L'appel à la mobilité, à la flexibilité ou encore à l'employabilité résume le contexte dans lequel se trouvent les entreprises et les acteurs, puisque les uns comme les autres doivent être réactifs et s'adapter au marché. Les cadres d'entreprise constituent la "cible idéale" pour tenter de comprendre quel sens prend le travail et quelle est la nature du rapport au travail dans ce contexte d'affaiblissement des économies administrées. En effet, ils sont en première ligne et les discours managériaux, porteurs des valeurs de la nouvelle économie de marché s'adressent en priorité à eux. De plus, de par leur place et leur fonction au sein des entreprises, ils sont ceux qui vont initier et orchestrer le nouveau *management* et le diffuser.

Il semble donc opportun de s'arrêter à cette catégorie et de l'interroger sur son rapport au travail. Ce qui suppose dans un premier temps de prendre la mesure des changements et d'appréhender en quoi l'architecture de ce qui structure le travail s'est transformée. L'hypothèse avancée est qu'on assiste à un changement de modèle. La loyauté qui définissait le lien avec les entreprises est désormais supplantée par un autre principe qui prône au contraire la défection. Ce modèle impose de nouvelles règles. Qu'en est-il alors des acteurs ? Sont-ils emportés et amoindris par un système unanimement décrit comme plus contraignant ? Faut-il alors souscrire à la thèse de la crise de cette catégorie qui, en dehors de la frange très particulière des cadres dirigeants, serait soumise à une perte de prestige et de singularité ? Ou au contraire, cette catégorie parvient-elle à résister et à préserver ce qui fait une de ses spécificités : une autonomie dans la gestion de son travail et un investissement important en échange de

---

\* CADIS - CNRS, 54 boulevard Raspail, F 75006 Paris, cousin@ehess.fr

perspectives de carrière ? À partir du récit de leur travail et de l'analyse de leur situation, les cadres dressent un portrait contrasté de leur fonction et de l'image qu'ils se font d'eux-mêmes.

Dans la présentation de l'enquête (voir en annexe ses modalités), nous avons choisi de privilégier ce qui est commun aux cadres rencontrés, alors même qu'ils n'exercent pas les mêmes activités, n'ont pas les mêmes responsabilités, ni les mêmes parcours. Il ne s'agit pas de nier ou de gommer l'hétérogénéité, ni de faire comme si ce groupe social était uniforme. Néanmoins, si dans les faits ils vivent des situations différentes, lorsqu'ils parlent de leur travail et des attentes que ce dernier suscite, les cadres décrivent des situations similaires. Leurs conditions objectives sont différentes alors que le regard subjectif qu'ils portent sur leur travail et sur l'image de soi qui s'en dégage est beaucoup plus proche. Dit autrement, les cadres parlent dans des termes assez semblables de leur expérience, alors même qu'elle varie selon le profil des individus.

## **I. Mutation d'un modèle**

### **A. Les contours du modèle intégré**

Dans une économie de marché très fortement administrée, où l'État joue un rôle déterminant en tant qu'organe de régulation et comme donneur d'ordres plus ou moins direct, l'entreprise, comme organisation, structure assez largement le sens et le rapport au travail des acteurs. Un lien particulier se noue entre les cadres et les entreprises. Il se caractérise par deux aspects.

D'une part, il repose sur un contrat de confiance et de réciprocité (Bouffartigue, 2001a), laissant entendre que chacune des parties a intérêt à ce que la loyauté serve de modèle (Hirschman, 1995). L'intégration y joue un rôle particulier. En permettant que se réalisent les promesses d'une mobilité ascendante, elle fonde la cohésion symbolique du groupe (Boltanski, 1982). Elle assure l'unité fonctionnelle des «agents des appareils» chargés de mettre en œuvre la politique des entreprises et des organisations ; elle est un gage de pérennité (Benguigui *et al*, 1978 ; Monjardet/Benguigui, 1982). Enfin, l'intégration fonctionne sur une logique du donnant-donnant :

Le fonctionnaire est soumis à l'obligation de réserve qui en définitive atteste de la loyauté à l'égard de son employeur : l'État. Dans le secteur privé, on exige la fidélité à l'entreprise qui en définitive se traduit par des critères similaires à ceux de la fonction publique : loyauté envers la politique suivie par la direction, ancienneté dans l'entreprise (Groux, 1983 :35-36).

D'autre part, la loyauté structure de manière particulière la relation au travail qui résulte de l'articulation de trois logiques d'action. La première procède de l'intégration proprement dite au sein d'une entreprise. L'intégration suppose une relation de confiance et de réciprocité : en échange d'un investissement important, l'entreprise, garantit des perspectives. La deuxième logique renvoie à la fonction des acteurs. En tant «qu'agents des appareils», ils sont les courroies de transmission de la politique des entreprises. Comme tels, ils bénéficient d'une forte autonomie dans l'exercice de leur travail, tout en assurant leur fonction de relais entre la direction et les exécutants. Enfin, la dernière logique concerne la construction de la carrière qui n'est, en quelque sorte, que la récompense de l'intégration et de la fidélité des cadres. Ces trois logiques sont fortement liées et dépendantes et s'auto-alimentent. L'univers des cadres repose en grande partie sur l'idée que plus l'intégration à l'entreprise est forte et plus l'identification à la fonction est grande, plus les promesses d'une carrière sont importantes. Ce qui implique par ailleurs que l'image de soi devient d'autant plus forte et positive.

La loyauté est au cœur de l'expérience des cadres, elle est le résultat d'un jeu de réciprocité entre les logiques d'un système (l'entreprise) et les logiques des acteurs. Elle a donc un caractère stratégique et n'est pas seulement le reflet d'un contrat moral et tacite. Les acteurs évoluant dans un système stable ont intérêt à être loyaux, ils seront

récompensés en conséquence ; de son côté, le système a lui aussi intérêt à être loyal et à gratifier ses éléments les plus fidèles. C'est pourquoi l'entreprise est aussi un système clos. Cette logique est résumée par la formule "faire carrière", qui signale un parcours balisé au sein d'une entreprise. Dans ce modèle, les cadres ne font pas carrière dans l'absolu, ils ne sont pas des stratèges effectuant des coups en fonction des opportunités. Bien au contraire, "faire carrière" sous-entend presque toujours entrer dans une entreprise qui offre des possibilités de promotion. Les grandes entreprises ou la banque, par exemple, en sont l'archétype (Grafmeyer, 1992 ; Monchatre, 1998).

La loyauté est une stratégie payante, mais aussi une contrainte qui s'apparente parfois à une forme de servitude. Elle implique une norme de réciprocité et une inégalité de condition, car rien ne certifie que les efforts consentis par les cadres seront récompensés à la hauteur de leur investissement. Elle induit donc une forme de domination souple et nécessite une soumission volontaire (Courpasson, 2000). La confiance relève d'une conception domestique des relations qui unissent les cadres à leur entreprise, «impliquant un lien de dépendance personnel, pouvant parfois évoquer le lien servile» (Bouffartigue, 2001a :239). La loyauté est donc une stratégie contrainte qui offre les meilleures chances d'une promotion mais ne les garantit nullement et pleinement. Car, il va de soi que tous les cadres ne font pas les mêmes carrières. Certaines sont lentes, d'autres fulgurantes, certaines sont faites de méandres et aboutissent parfois à des impasses, d'autres sont linéaires et prometteuses.

## **B. Vers un modèle où prime la défection**

Ce modèle, comme cadre de référence, s'épuise et s'affaiblit aujourd'hui. Il s'agit moins d'une crise (ce qui suppose que les cadres soient atteints et remis en cause dans leur fonction et dans leur statut) que d'une mutation due au changement des règles du jeu. Le modèle se transforme et cède la place au principe de la défection qui se caractérise par une distance entre l'entreprise et les cadres. L'économie de marché globalisée, qui induit la flexibilité, la mobilité et la recherche de l'employabilité, rompt avec l'idée d'intégration et de fidélité. Formellement, ce sont moins les entreprises qui font la carrière des cadres, dans le sens où elles l'orchestrent, que ces derniers qui la prennent en charge. Comme le souligne L. Cadin, les parcours professionnels sont moins pensés en termes d'exécution d'un *script* que comme l'obligation pour les individus d'improviser leur partition à partir d'indications sommaires sur la situation (Cadin, 1999). Dans cette perspective, les logiques sont doubles. D'une part, le système impose de nouvelles règles et de nouvelles normes, dont l'injonction à se prendre en charge constitue un des pivots. D'autre part, il s'efface dans la mesure où il n'apparaît plus comme étant incarné. C'est le marché, bien plus que les entreprises, qui structure le rapport au travail et oriente la gestion des carrières.

Parmi les éléments les plus saillants caractérisant les mutations, le modèle basé sur la défection se distingue par son aspect ouvert. L'intégration à l'entreprise, la fonction occupée et la construction d'une carrière ne forment plus nécessairement un ensemble cohérent. Au contraire, chacune de ces dimensions se donne à voir dans sa singularité. Les liens se distendent et l'autonomie des logiques d'action l'emporte. Surtout, c'est moins le système qui orchestre le rapport au travail que les individus qui tentent de lui donner du sens, qui cherchent à s'y faire une place tout en maintenant une certaine distance. Dans cette optique, l'acteur n'est plus réductible aux logiques du système et à sa position sociale, il n'est plus déterminé, mais marqué par des expériences (Dubet, 1994). Il est à la fois la situation et ce qu'il en fait (Dubet/Martuccelli, 1998 ; Touraine, 1992). Il est pris dans un système, mais c'est à lui qu'il revient d'en articuler les dimensions pour se construire comme sujet. C'est pourquoi on parlera de l'expérience des cadres.

Cette approche, qui donne donc la priorité au rapport subjectif au travail, permet d'interroger l'hypothèse de la crise, ou de la banalisation, qui suppose que l'affaiblis-

sement du modèle intégré affecte les cadres de manière uniforme et sur toutes les dimensions (Bouffartigue, 2001a). Si les règles du jeu changent, transforment-elles radicalement les acteurs et le sens qu'ils donnent à leur travail ? Par exemple, si afin de rencontrer des obligations de résultats, le travail devient plus contraignant et plus exposé à des normes de contrôle, la perspective de mobilité et la construction des carrières risquent-elles d'être touchées ? Se pourrait-il que l'image de soi et l'identité soient affectées ?

Enfin, il va de soi que l'affaiblissement d'un modèle ne signifie pas sa complète disparition. Le modèle intégré survit et garde encore de sa pertinence (en France en particulier) dans bon nombre d'entreprises, et pas seulement parmi celles qui ont été récemment privatisées ou qui sont encore dépendantes des fonds publics. Toutefois, il est vrai que le modèle de la défection tend à s'imposer et qu'il devient la norme de référence pour les cadres d'entreprise. C'est donc au regard de ce dernier que le rapport subjectif au travail sera esquissé en fonction des trois logiques d'actions qui le structurent.

## II. Mise à distance et individualisation

### A. Changement de repère

En prônant la mobilité, le propre des nouvelles règles de *management* est de ne plus garantir la sécurité de l'emploi. Faire carrière au sein d'une même entreprise demeure encore très largement l'expérience des cadres (APEC, 2002b)<sup>1</sup> ; pourtant cette perspective n'est plus valorisée. Ce sont d'abord les valeurs et les repères qui sont bousculés. Ainsi, l'enracinement ou l'ancienneté, en tant que marques de fidélité, n'apparaissent plus comme des priorités et sont parfois décriés car trop identifiés à un monde révolu.

Dans les années 1970, explique un cadre supérieur de 59 ans travaillant dans une très grande multinationale, un cadre qui bougeait trop était mal considéré. On disait qu'il était instable. Maintenant quand vous avez passé trente ans dans une entreprise et que vous voulez la quitter, on vous dit : 'mais ce type est un dinosaure'.

On est des mercenaires, réplique indirectement un jeune responsable du service informatique dans une SS2I<sup>2</sup>, parce qu'on est prêt à quitter l'entreprise sans état d'âme, pour un poste ou un salaire supérieurs.

L'incitation à construire des réseaux se substitue à la fidélité, logique qui repose moins sur l'offre de l'entreprise que sur la mobilisation des acteurs qui entretiennent leur employabilité (Boltanski/Chiapello, 1999). Dans ce contexte, l'entreprise apparaît sous un autre jour et ses contours sont flous. Il y a, selon l'expression de P. Veltz, un «brouillage des horizons et des territoires» (Veltz, 2000) qui rend l'identification à l'entreprise plus complexe. Brouillage des horizons, car l'idée de carrière est fortement remise en cause quand l'ancienneté et les grilles de qualification ne sont plus des critères suffisants. Brouillage des territoires, car l'identité même de l'entreprise n'est plus immédiate. La globalisation, les fusions, l'éclatement des unités en autant d'entreprises de sous-traitance ou encore l'idée des services ou des établissements comme centres de profit, rendent cette identification moins lisible. La difficulté à cerner ses contours se manifeste encore plus clairement quand il s'agit de définir qui dirige. Quels que soient leur niveau de responsabilité et leur ancienneté dans l'entreprise, les cadres éprouvent des difficultés à répondre à cette question. Il peut s'agir du marché, des actionnaires,

<sup>1</sup> L'enquête mobilité de l'APEC, menée auprès de 3000 cadres, indique que 46% des cadres sont présents dans la même entreprise depuis plus de 10 ans.

<sup>2</sup> SS2I : société de service en ingénierie informatique (NDLR).

des clients, des PDG ou du conseil d'administration. La réponse à la question «Quel est le facteur le plus déterminant pour l'organisation du travail ? », illustre en partie cet aspect puisque 57% des personnes interrogées déclarent «le client» ou «l'utilisateur», et 32% «la hiérarchie» (CFDT, 2002) <sup>3</sup>.

L'affaiblissement des repères conduit à mettre à distance l'entreprise qui, dans ce cas, s'apparente à un tremplin permettant le développement de stratégies personnelles. Comme le dit un jeune cadre de 33 ans, conseiller clientèle dans une banque : «on n'entre pas dans une entreprise pour y faire carrière, mais avec l'idée qu'elle est une étape dans un plan de carrière». L'entreprise passe au second plan, comme si les cadres travaillaient pour eux-mêmes et pour les bénéficiaires qu'ils souhaitent en retirer, et non plus pour une organisation. Ce qui ne signifie pas un désengagement de leur part, mais un renversement des ordres de priorité. *A priori*, l'entreprise y trouve son compte, car elle préconise une logique du "gagnant-gagnant" : la réussite individuelle va de pair avec celle de l'entreprise (Aubert/Gaulejac, 1991). Néanmoins, cette logique peut aussi se retourner contre l'entreprise lorsque, en cas d'impasse, la priorité pour les cadres est d'abord de chercher à se protéger et à "se défaire" afin de ne pas perdre la face et de ne pas être pénalisés, plutôt que de relever les défis comme l'entreprise le souhaite. La mise à distance favorise ce type de stratégie de repli et de retrait, qui sont donc des logiques d'action plus défensives qu'offensives (Courpasson, 2000 ; Martuccelli, 2000).

Le relâchement du lien entre les cadres et leur entreprise modifie les rôles. De relais d'une politique, les cadres deviennent des animateurs. Cette nouvelle orientation de leur fonction les libère car ils ne sont plus formellement identifiés à une position hiérarchique, mais à des pivots au sein d'un circuit de communication <sup>4</sup>. La structure pyramidale, symbole de l'organisation fordienne, signe d'un univers rigide et bureaucratique, est ici dépassée et rejetée. Les cadres reprennent à leur compte les nouvelles formes d'organisation du travail basées sur les réseaux, les projets et les structures matricielles. Ce mode d'organisation est décrit comme plus ouvert et plus souple, il leur permet de prendre des responsabilités et de les faire sortir de leur fonction de garant de la mise en conformité : «Les gens n'ont plus envie de se faire commander». Ainsi, les cadres ne donnent plus des ordres mais des consignes et des objectifs à leurs équipes dont les membres ne sont plus des subordonnés mais des collaborateurs.

Moi, déclare un jeune cadre intermédiaire responsable de la logistique dans une très grande entreprise partiellement privatisée, on m'a donné un poste à responsabilité, mais il n'entre pas dans mes attributions de dire à chacun 'fais ça et ça'. Ce sont des responsabilités à tenir, c'est plus de la communication.

La fonction d'animateur est présentée comme un moyen de se libérer des contraintes de l'entreprise ; elle ne fige pas le rôle du cadre et lui offre la possibilité de faire valoir ses compétences. Ce qui est mis en avant, c'est la souplesse d'un système qui permet de prendre des risques, d'optimiser les chances et de devenir un acteur principal. Dans les faits, il est évident que tous les cadres n'ont pas les mêmes degrés de responsabilité et donc les mêmes opportunités de se faire valoir. Chacun sait bien où il se situe dans la ligne hiérarchique ; toutefois chacun revendique une part de cette animation.

<sup>3</sup> L'enquête de la CFDT sur le travail porte sur un échantillon de 6500 cadres d'entreprises privées et publiques.

<sup>4</sup> Dans l'enquête de l'APEC, à la question "Citez trois verbes qui définissent le mieux votre rôle", 18% seulement, soit le score le plus faible, choisissent "représenter la direction", 70%, "organiser", 43%, "planifier-anticiper" (APEC, 2002a).

Dans cette présentation, l'entreprise fixe un cadre, trace des lignes et il revient aux acteurs de lui donner vie et de saisir ce qui se présente. C'est pourquoi les cadres opposent le modèle précédent, où leurs positions étaient figées, à celui qui se dessine, où la souplesse deviendrait la norme.

Maintenant, ça "manage" par projets, explique un cadre de 45 ans, responsable des achats dans l'industrie automobile. Avant, le commercial était propriétaire de son territoire. Maintenant, c'est fini ! Vous avez un appel d'offre, on cherche dans l'entreprise les compétences pour mener le projet. Tout ça, c'est très bien, et il y a quelqu'un qui n'était peut-être pas *manager* avant, qui est nommé *manager*, le temps du projet... Pour l'entreprise, il y a une grande flexibilité, mais d'un point de vue personnel, l'individu là-dedans, qui se met en valeur, qui réussit bien, c'est formidable parce qu'il a l'occasion de s'exprimer. Ça implique que le groupe soit relativement autonome et vous avez des chefs de projet qui rendent compte directement au directeur des ventes ou au directeur du marketing, ce qui bouleverse la hiérarchie.

Toutefois, personne n'est dupe et chacun sait bien que le changement n'est jamais aussi radical et que les lignes hiérarchiques perdurent et gardent de leur efficacité. Quand des problèmes surgissent, tous expliquent que la structure pyramidale se reconstitue très vite et que les ordres réapparaissent. «L'entreprise n'est pas une démocratie et ne le sera jamais. Les gens ne font pas ce qu'ils veulent. Même un cadre, on lui dit 'fais ça' ».

## B. Des conduites individuelles

Au regard de ces mutations, qui s'imposent aux cadres depuis le milieu des années 1980 et qui sont en passe d'être le modèle dominant depuis la fin des années 1990, il faut d'abord souligner qu'elles ne suscitent guère de débat de fond. Les cadres n'y adhèrent pas aveuglément mais, moins par idéologie que par pragmatisme, s'y résignent et ne sont guère nostalgiques. Il est probable que les écoles par lesquelles ils sont passés, d'une part, et la sélection qu'ils ont subie, d'autre part, les ont préparés à cette acculturation. Par ailleurs, la presse spécialisée ne cesse de se faire le relais de ces mutations, comme les consultants qui les aident et les soutiennent tout au long de leur parcours. Comme il est aussi probable que ces nouvelles règles les attirent parce qu'elles laissent entrevoir des opportunités.

L'effacement apparent de l'entreprise conduit à modifier la nature des liens existant entre les acteurs et les organisations. Deux aspects au moins en rendent compte. Tout d'abord par exemple, pour beaucoup, ce n'est pas l'entreprise qui exclut les plus âgés, mais les individus qui ne savent pas ou ne peuvent pas s'adapter.

Le style de *management* a complètement changé, raconte un cadre supérieur travaillant dans la pétrochimie. Il y a une époque, c'était peut-être le côté '*management* à la papa' et aujourd'hui, on a beaucoup plus responsabilisé les secteurs d'activité. Chaque entité a un devoir de résultats. Et ça, ça n'existait pas ! Alors, pourquoi les gens aujourd'hui qui demandent à partir (plan préretraite) sont-ils plus nombreux que l'offre ? Tout simplement parce qu'il y a une certaine catégorie de personnes qui ne savent pas s'adapter.

Ce sont donc les individus qui doivent se rendre attractifs et mettre tous les moyens de leur côté afin de rester dans la course.

Ensuite, le souci de l'employabilité s'étend à différents domaines de la régulation sociale et prend la forme, pour les cadres, d'une revendication consistant à opter pour la maîtrise individuelle des relations contractuelles. Il y a, de ce point de vue, un désir de mise à distance des relais institutionnels qui deviennent des entraves à la bonne gestion de leurs affaires, alors que, au contraire, la relation de face à face est perçue et

revendiquée comme étant la plus efficace. Ainsi, la gestion collective des rémunérations, les grilles de classification et plus généralement l'intervention des partenaires sociaux suscitent de la méfiance car ce sont des mesures et des dispositions qui échappent aux acteurs. L'engagement est individuel, même si le travail s'exerce dans un collectif et ne peut donc être évalué et rétribué que sur un plan individuel (APEC, 2002c)<sup>5</sup>. Les syndicats, par exemple, en s'introduisant dans cette relation, entravent en partie cette logique. Ils se posent en médiateur et ôtent aux cadres une part de ce qu'ils ressentent comme leur liberté. Dans les scénarios qu'ils élaborent à propos des salaires et des primes, ils envisagent rarement des bénéficiaires si un intermédiaire se place entre eux et l'entreprise, car ni l'effort, ni l'engagement, ni le dépassement de soi et des objectifs ne pourront être récompensés à leur juste valeur. L'entremise des syndicats apparaît inopportune car elle nie la particularité des cadres qui revendiquent la singularité de chacun.

L'action du syndicat conduit souvent à un nivellement par le bas, déclare un cadre supérieur. Si on prend le cas des augmentations, le montant annuel de l'augmentation dans une entreprise est fixé. Si on augmente ce pourcentage, ça veut dire que les augmentations au mérite et les promotions, eh bien, il n'y aura plus rien ! Cela n'incite plus les gens à s'investir et à fournir un travail de qualité.

Ces propos ne sont démentis par personne, même pas par ceux qui travaillent dans des entreprises publiques ou qui occupent des postes de faibles responsabilités. Or, comme par ailleurs c'est cette singularité qui leur est demandée dans le travail, que c'est ce dépassement permanent des objectifs et de soi qui est exigé à travers la mobilisation des compétences, on comprend pourquoi ils expriment des réserves au regard d'une gestion collective de leur salaire ou de leur carrière. La mise à distance de l'entreprise et des principes de régulations collectives prend parfois des allures plus radicales quand certains, souvent les plus jeunes en attente des marques d'une ascension notable, s'identifient au modèle des professions libérales ou s'estiment être en *free-lance*. Aux premiers abords, l'opportunisme l'emporte et les stratégies sont principalement tournées vers une gestion optimale de leurs intérêts. Si ce mode de revendication est stratégique, il ne relève pas de la seule volonté des acteurs, il reflète conjointement un désengagement des entreprises qui perdent en lisibilité quand les fusions et les restructurations se succèdent. «La fidélité, déclare un jeune cadre, ça n'existe pas».

La défection, comme point de repère, est donc en réalité autant revendiquée que subie et les cadres en expriment du désarroi quand entrent en jeu les aspects quotidiens du travail qui ont trait à la considération et à la reconnaissance. L'engagement, la prise de risque, l'initiative ou encore l'inventivité sont au cœur du travail et en deviennent l'essence. Les cadres ne le contestent pas. Par contre, ils en déplorent la faible contrepartie. La dénonciation ne porte pas sur les aspects les plus visibles, comme le salaire ou les perspectives de carrière, mais touche le caractère symbolique de l'engagement : la reconnaissance. Ils obtiennent des promotions, leur salaire croît en fonction de leur degré de responsabilité, mais au quotidien leur travail devient invisible au point que leur hiérarchie ne les gratifie que de manière exceptionnelle.

Par exemple, raconte un jeune ingénieur en informatique, au bout de la deuxième année, j'ai fini l'année avec 10 semaines de congés payés. Je

---

<sup>5</sup> Dans l'enquête de l'APEC sur les rémunérations, dans 68% des cas, en 2001, l'augmentation de salaire a été individuelle, dans 18% des cas elle a été exclusivement collective et, pour les 14% restants, elle a été individuelle et collective. Par ailleurs, 73% des cadres ont perçu une rémunération comprenant au moins une partie variable (primes, intéressements, commissions...), qui est pour l'essentiel distribuée individuellement.



n'avais pris aucun jour de congé. On ne me l'a pas demandé. Je me suis embarqué là-dedans, mais ça n'a inquiété personne que je ne parte pas en vacances. Ça arrangeait bien les gens que je sois là pour prendre les projets. À la fin de l'année, je me suis retrouvé avec 10 semaines, et on m'a convoqué pour m'engueuler parce que je ne les prenais pas. Dans les entreprises, la réalité c'est : on presse le citron jusqu'au bout, et après les gens, soit ils tiennent le coup et ils n'ont pas beaucoup d'ambition, et ils restent, soit ils s'en vont.

Les cadres subissent donc un déni du travail réel (Dejours, 1998). Le travail accompli est le résultat d'un bricolage dont on ne reconnaît que trop rarement ce qu'il a mobilisé. La pénibilité et la part aléatoire du travail sont ainsi occultées. Si ces stratégies maintiennent en éveil et encouragent la performance, elles accroissent aussi la distance à l'égard de l'entreprise.

L'absence de reconnaissance n'atteint pas l'intégrité de la personne, dans le sens qu'A. Honneth a donné à cette forme de mépris (Honneth, 1999 ; Bajoit, 1999). Elle traduit ici de manière symptomatique la distance qui existe entre les entreprises et les cadres au regard du travail et de l'investissement de ces derniers. Elle porte sur le quotidien plus que sur le travail en tant que tel. Finalement, elle révèle un des aspects de leur travail qui se caractérise par sa faible visibilité. Les cadres ont des objectifs, mais que sait-on de leur travail quotidien ? Ils s'investissent, travaillent beaucoup, peuvent difficilement définir les limites de leur engagement, mais ne parviennent guère à l'évaluer. Ils savent qu'ils retireront des bénéfices de leur travail à long terme mais, entre deux évaluations, ils se heurtent à un vide, et parfois à une non-reconnaissance de leur investissement. Cette absence les mine car elle participe à une forme de désarroi. Elle favorise la défection.

### **III. La valeur du travail**

Décrire le travail des cadres, à partir de ce qu'ils en disent, est une opération complexe parce qu'il est fondamentalement immatériel pour une très grande part d'entre eux et parce qu'ils exercent plus des fonctions qu'un métier. Quand ils parlent de leur travail, ils évoquent leurs responsabilités, énoncent leurs objectifs ou se situent sur un plan hiérarchique, mais ils donnent finalement peu d'indices sur ce qu'ils font au quotidien. Leur travail se singularise par sa grande hétérogénéité et par sa dispersion dans le temps et dans l'espace. Ils ont peu d'activités prescrites mais des objectifs à atteindre selon des temporalités variables et qui se traduisent sous forme de projets ou de chiffre d'affaires à réaliser, de budget à gérer ou encore de missions à effectuer. Le travail ne sera donc abordé qu'à partir de l'expérience qu'ils en retirent.

Pour l'essentiel, quand les cadres assument un rôle de courroie de transmission, leur travail consiste à veiller au respect des procédures, à la conformité des plans et des schémas établis. Cette activité est tournée vers l'organisation du travail dont les cadres assurent le bon déroulement conformément à un programme. Le travail par objectifs donne quant à lui la priorité aux résultats. L'obligation de résultats oblige à innover, à faire preuve de réactivité et d'inventivité. Cette orientation est défendue par les cadres car elle clarifie leur fonction et leur mission. Elle est au principe des critères d'évaluation et permet donc qu'un rapport contractuel s'instaure, rompant ainsi avec la relation domestique basée sur un lien de dépendance (Bouffartigue, 2001a). Pour les cadres, cette norme de travail signifie un renforcement de l'autonomie et de la contrainte.

#### **A. L'affirmation de l'autonomie**

Tous les cadres, parlant de leur travail, revendiquent leur autonomie. Elle est à la fois un état, devenant pratiquement synonyme de leur statut, et une réalité éprouvée quotidiennement. Sa première manifestation concerne la gestion du temps de travail.

Spontanément, les cadres ont peu de contraintes (CFDT, 2002) <sup>6</sup>. Ils ne comptent pas leurs heures et gèrent l'organisation quotidienne de leur travail. «Avec nos équipes, on voit les tâches à effectuer, on voit à peu près la charge de travail que ça peut représenter. On prend des engagements. Après, libre à nous. Si on veut y passer l'après-midi, on la passe, raconte un cadre supérieur de 45 ans». Si ne pas compter ses heures signifie presque toujours en faire beaucoup plus que prévu, cette liberté offre des compensations : «Il m'arrive de prendre des après-midi, parce que j'ai besoin de respirer, de faire des choses comme tout le monde. Mais il ne m'est jamais arrivé de me dire, 'je prends mon après-midi, ça va être mal perçu' », précise un jeune responsable de projet.

L'autre manifestation de l'autonomie concerne directement la nature du travail et le pouvoir de négociation. Formellement, les objectifs ne sont guère négociables car ils représentent la traduction concrète de la politique d'une entreprise ou d'un service. Ils le sont d'autant moins qu'ils sont décidés au sein des instances dirigeantes qui demeurent inaccessibles aux cadres. Les objectifs qui leur sont assignés sont donc le produit de décisions en cascade dont l'origine n'est pas toujours clairement identifiable. Pourtant, les cadres les présentent sous un autre aspect qui laisse entrevoir leur marge de manœuvre. Dans bien des cas, les objectifs sont négociables car les cadres définissent la partie qui leur incombe lors des entretiens d'évaluation, donc lors d'un face à face avec le niveau hiérarchique supérieur. «On vient avec nos objectifs, dit un cadre supérieur et quand on passe devant le 'Grand Jury' [entretien d'évaluation], on les fixe ensemble, mais c'est moi qui annonce la couleur». Un autre précise :

Si notre grand *manager* nous dit, 'Je veux que ce projet démarre tel jour, telle heure', on l'informe des risques et on demande ce qu'il veut et ce qu'il ne veut pas. Moi mon rôle, c'est d'attirer l'attention et de dire : 'Si vous faites ça dans ces conditions, vous prenez des risques. Est-ce que vous l'acceptez ou pas ?'

En ce sens, les objectifs ne sont jamais imposés et assimilés à des ordres ; ils offrent aux cadres la possibilité de jouer et d'exercer leur pouvoir en discutant de leur finalité ou de leur faisabilité ou en négociant les délais ou les enveloppes. Ainsi, si les cadres ne participent guère à l'élaboration des décisions et à la définition des orientations (CFDT, 2002) <sup>7</sup>, ils interviennent dans leur mise en œuvre et ont la possibilité de reformuler les objectifs.

Dans d'autres circonstances, la capacité de négociation ne s'exerce plus à la source mais en aval. Ici, les stratégies s'apparentent à des conduites de détournement et de contournement, dont certaines ne sont pas sans rappeler celles qu'on observe couramment dans l'univers du monde ouvrier. Ce sont des pratiques plus ou moins licites et connues ; elles sont tolérées soit que l'on considère qu'elles font partie du jeu, soit dans la mesure où elles représentent le seul moyen de parvenir à répondre à la demande. Le jeu avec la règle (Reynaud, 1997 ; Terssac, 1992) consiste, par exemple, à interpréter les délais en fournissant à la date convenue un produit qui n'est pas complètement opérationnel, ou encore à faire l'impasse sur les tests de contrôle et de fiabilité

<sup>6</sup> Dans l'enquête réalisée par la CFDT, 88% déclarent être autonomes pour organiser leur travail, 85% pour gérer leur temps, et 60% pour organiser le travail de leur collaborateur.

<sup>7</sup> À la question "Comment qualifiez vous votre contribution au niveau de votre service ou établissement concernant 1) la participation à l'élaboration des décisions, 2) la mise en œuvre des décisions, 3) l'élaboration des choix de gestions et d'organisation", les cadres interrogés estiment que leur contribution est marginale : 1) 62% assez faible, 3) 62% assez faible. Seule la 2<sup>e</sup> modalité emporte plus de suffrages positifs : 57% assez forte. Cette appréciation ne varie guère selon le sexe, l'âge et l'ancienneté dans l'organisation. En fonction du degré de responsabilité, il existe évidemment des différences. Toutefois, quand les cadres pensent contribuer plus que les autres (cas des dirigeants et des encadrants), il est exceptionnel que plus de 50% d'entre eux déclarent avoir un poids réel.

de deuxième ordre tout au long du processus de fabrication, pratiques semble-t-il très fréquentes dans l'informatique :

On se dit que de toute façon, on a une date impérative, on a les moyens que l'on a, on a le budget que l'on a, on va donc faire le projet à 95%. Mais il va fonctionner. On vise les 100%, mais en comité restreint, on sait que c'est du 95%. Après, on s'arrange pour les 5%, ça sera ce qu'on appelle la mise au point au démarrage.

Chez les commerciaux, les stratégies visent à masquer une partie de l'activité afin de se constituer des réserves. «Si à la fin de l'année j'ai rempli mes objectifs à partir du 15 décembre, c'est clair que si je rentre des nouveaux clients, je les stocke, explique un conseiller de clientèle dans le secteur bancaire». Enfin, la capacité de négociation s'exerce aussi en bout de chaîne, non pas pour amoindrir la pression, mais pour justifier son action et pour pallier éventuellement l'absence de résultat. Les sanctions existent, mais elles sont moins brutales que ce qui est souvent présenté quand le *management* par objectifs est directement assimilé à l'obligation de résultats. Les cadres minimisent la relation causale entre performances et sanctions. Les marges d'action existent en particulier parce que l'activité ne se limite jamais à la réalisation d'un objectif mais, au contraire, qu'elle englobe une pluralité d'actions qui s'étalent sur l'année ; en outre, elles existent également dans la mesure où elles s'inscrivent dans des interactions complexes où il faut aussi tenir compte du marché, de la bourse, de la concurrence... Par ailleurs, la justification permet des arrangements : «Si je sais l'expliquer, si j'ai des arguments, il n'y a aucun problème», raconte un cadre responsable des achats dans un grand groupe. Tout est négociable si c'est justifiable.

La différence entre ceux qui estiment pouvoir négocier en amont et ceux pour qui les marges de manœuvre se situent plutôt en aval relève en grande partie la position occupée dans les entreprises. Les cadres supérieurs qui "managent" des équipes se retrouvent plus souvent dans le premier groupe, alors que les plus jeunes et/ou ceux qui ont des responsabilités moindres, ou qui ont des fonctions plus opérationnelles, appartiennent plus souvent au deuxième groupe. Il n'empêche que les uns comme les autres mettent en avant leur pouvoir de négociation.

L'autonomie est donc à la fois réelle et limitée. Les cadres disposent de marges de manœuvre, mais celles-ci ne permettent finalement que des réajustements car le *management* par objectifs les exclut bien souvent des processus de décision. Pourtant, l'autonomie est fortement revendiquée. Ainsi, alors que tous déclarent avoir une très grande autonomie dans la gestion de leur travail, cette dernière se traduit pour l'essentiel par des journées de travail chargées qui dépassent ce qui est indiqué sur leur fiche de paie. Au regard de leur temps de travail ou de leur capacité à redéfinir leur charge de travail, l'important est donc moins de savoir si cette liberté est effective que de pouvoir l'afficher et de savoir qu'elle est toujours potentiellement réelle. L'autonomie prend une dimension symbolique importante et, en cela, elle est partagée par tous les cadres, quelle que soit par ailleurs sa réalité. Elle est un moyen pour eux de se réapproprier leur travail ; en la revendiquant, ils construisent un univers dans lequel l'entreprise, en tant qu'organisation, s'efface et où ils seraient dans une relation directe et contractuelle avec leur propre travail.

Dans une large mesure, lorsque les cadres évoquent leur travail ils ne font guère référence au contexte dans lequel celui-ci est presté. La référence est leur travail, leur activité, plus rarement leur entreprise, car elle focalise sur elle les griefs et incarne les contraintes. Pour expliquer cette différence entre leur activité et l'entreprise, certains, quand ils décrivent leur fonction, précisent qu'ils l'ont modelée à leur image, ou qu'ils le souhaiteraient. L'idéal, selon eux, dans ce type de situation étant de se faire embaucher, c'est-à-dire de définir son poste, et non pas d'être recruté, c'est-à-dire d'occuper un poste. Évidemment, cette opportunité est inégalement distribuée au sein du groupe des cadres, et ceux qui ont véritablement la possibilité de définir leur poste sont rares.

Néanmoins, même ceux qui exercent de faibles responsabilités partagent cette idée et ont le sentiment qu'une part de leur champ d'activité leur revient.

Finalement, l'autonomie est un moyen pour tenter de se construire comme son propre patron, celui qui ne rend des comptes qu'à lui-même et qui travaille pour lui. «Moi, déclare un cadre supérieur, je dirige mon secteur comme une PME». «Chez nous, précise un jeune informaticien, les horaires sont libres et tout le monde est largement aux 50 heures, voire des pointes à 60, 70 heures. Parce que l'outil informatique est considéré comme la propriété personnelle en fait». C'est ce même cadre qui avait comparé l'entreprise à un "presse-citron". Ce thème appartient à l'univers symbolique des cadres où l'idée et le souhait de gérer sa propre entreprise sont vivaces.

## **B. Les entraves du travail**

La revendication de l'autonomie ne masque pas les contraintes qui caractérisent le travail des cadres ; au contraire, elle souligne la distance existant entre les conditions de travail et l'organisation de ce dernier. Sur ce deuxième registre, les cadres sont nettement plus critiques. La référence à l'autonomie est un moyen de revendiquer ses compétences, ses savoir-faire et ses connaissances. Or, dans bien des cas, le *management* par objectifs met à mal leur savoir et leurs compétences car il les confronte à un "gâchis" et les oblige à "bâcler le travail". Les témoignages abondent sur les difficultés auxquelles les cadres sont confrontés : il n'est guère plaisant d'avoir à rendre une mauvaise copie à cause des faibles moyens dont on dispose et surtout à cause du temps qui ne cesse de se contracter.

On arrive à faire un travail qui est de la bidouille, des trucs plus ou moins faits à force de litres de café... Mais ce qui me frappe, c'est la complaisance dans la médiocrité du travail, on se contente du minimum. Il y a un boulot à faire : il faut dix jours pour le faire ; il y aura toujours un concurrent qui mettra 8 jours. Donc nous, pour avoir le contrat, on mettra 5 jours. Donc on va travailler comme des fous, ce qui fait un équivalent de 7 jours, mais il manquera toujours trois jours. Et le client est responsable de ça aussi. Il a un travail de merde, mais il n'a qu'à refuser que les prix baissent comme ça. Là, on a atteint un équilibre dans la médiocrité. On a des choses qui tiennent tout juste.

Si ce témoignage, tel qu'il est formulé, est propre à l'univers de l'informatique, beaucoup de cadres ont tenu des propos similaires.

Dans leur rapport au travail, on retrouve donc la revendication classique des salariés qui opposent le désir du travail bien fait, l'identification au métier, à l'organisation du travail qui y fait obstacle. Souvent aussi, les objectifs ou les projets sont peu lisibles. Les cadres ne peuvent cependant s'y soustraire, quand bien même ils s'avèrent irréalisables ou présentent un risque d'enlèvement. Il y a bien là une limite à l'autonomie et à la capacité de négociation. Dans ce cas, l'engagement ne consiste plus à relever un défi, mais à se sortir d'une impasse sans être pénalisé.

Si on a un projet qui est initié par la direction, on n'a rien à dire, le but est fixé ; si en plus un problème politique se met dessus, la marge de manœuvre est extrêmement limitée. J'ai un exemple, chez nous on a une refonte d'un système, le projet initial était prévu pour durer 6 mois, actuellement on en est à 10 ans, donc on est passé d'un budget initial de 3 millions de francs à 15 millions de francs, 50 millions de francs et là on a arrêté de chiffrer. Parce que l'objectif de départ n'a pas été suffisamment bien défini. Or, expliquer ça à une direction, que ce qui devait arriver ne tiendra pas, ce n'est pas bon... Pour l'instant je travaille à comment me sortir de là.

Cet exemple, rapporté par un jeune cadre supérieur responsable de la sécurité informatique dans le secteur de la finance, est certes excessif quant à l'ampleur du phé-

nomène mais fréquent quant à son déroulement. Autant de logiques donc qui obligent les cadres à faire des compromis insatisfaisants, «à atteindre un équilibre dans la médiocrité». De stratégies offensives, leur capacité de négociation prend vite l'allure de stratégies défensives où le détachement se substitue à l'investissement.

Dans ce contexte de fortes contraintes, deux points focalisent l'attention et deviennent les révélateurs de l'ambiguïté du rapport des cadres au travail. Tout d'abord, la loi sur la réduction du temps de travail est l'objet de vives critiques. Les "trente-cinq heures" sont en effet perçues comme une intrusion dans la libre gestion du travail (Bouffartigue/Boutellier, 2001) car elles contraignent les cadres et s'introduisent entre eux et leur activité. Symboliquement, cette loi prétend régir ce qui était avant de leur seule responsabilité. Concrètement, elle les oblige à se soumettre à une règle et pèse comme une menace. Ils doivent s'y soumettre. Par ailleurs, la réduction du temps de travail est présentée comme la source d'une surcharge de travail. Au quotidien, le temps de travail n'est pas réduit et les horaires restent importants (CFDT, 2002 ; CFE-CGC, 2002)<sup>8</sup>. Dans l'organisation du travail, cette réduction soumet le cadre à une contraction du temps, l'obligeant à travailler plus vite et paradoxalement plus longtemps mais sur un temps plus court. Car les "trente-cinq heures" viennent se cumuler à la pression de la demande et rendent le travail plus pesant. Trouver des réponses adéquates à des problèmes aussi complexes soumet l'individu à une tension physique et psychologique.

L'autre point de crispation concerne les principes de l'évaluation et révèle la forte incertitude caractérisant l'univers dans lequel évoluent les cadres. Formellement, la réalisation des objectifs se traduit par une gratification positive : salaires, primes, promotions. La réalité est plus complexe et le système d'individualisation de la gestion des cadres est opaque et aléatoire. Si *a priori* de mauvais résultats entraînent soit l'absence de promotion soit des sanctions, l'inverse n'est pas avéré. En premier lieu, en particulier dans les grandes entreprises, parce que cette logique se heurte au principe des quotas. Ce qui signifie que les "bons points" à distribuer sont toujours en nombre inférieur aux candidats potentiels. Par ailleurs, les quotas et les enveloppes sont inégalement distribués en fonction des services. À résultat équivalent, la gratification varie donc fortement, pouvant être parfois très faible faute de récompenses à redistribuer. Ensuite, parce que ce sont les critères mêmes de l'évaluation qui demeurent obscures et variables. En réalité, ce sont moins les objectifs qui sont évalués que les individus. Ce système oblige à un dépassement de soi permanent, et la réalisation des objectifs est loin d'être suffisante. Il ne suffit plus d'être bon, il faut se dépasser. La logique de l'excellence, comme le note N. Aubert et V. de Gaulejac, n'a pas de limite, elle est par définition indéfinie (Aubert/Gaulejac, 1991).

La gestion par les compétences, dont il est ici question, renvoie donc à ce qui qualifie la personne, son «être» et non plus «l'avoir» (Dugué, 1994), ce qu'elle maîtrise et son savoir-faire. Cette logique fait appel aux qualités propres de la personne, à son individualité et à sa créativité. Il y a selon l'expression d'Y. Clot, un enrôlement de la subjectivité (Clot, 1995). Or le problème est de cerner quels critères seront retenus pour évaluer ce type de mobilisation. C'est la nature des épreuves qui est ici en jeu et qui échappe aux acteurs, car il s'avère qu'il n'y a jamais d'épreuves suffisantes à la reconnaissance du travail (Périlleux, 2001). L'incertitude est d'autant plus grande que l'évaluation se joue en grande partie lors des interactions qui se déroulent dans un face à face au moment des entretiens annuels. La subjectivité y tient donc une grande place et ce qui est en jeu, bien au-delà des performances, ce sont les stratégies de cours et d'allégeance visant à se conformer aux attentes supposées :

---

<sup>8</sup> Parmi des cadres, 28,5% déclarent travailler 40 heures par semaine ou moins ; 57% entre 40 et 50 heures, et 13% plus de 50 heures. L'enquête de la CFE-CGC, menée auprès de 1311 personnes, donne des ordres de grandeur similaires.

C'est à la tête du client et ça c'est vrai dans la plupart des grandes entreprises, raconte un jeune cadre intermédiaire. Je vois bien qu'il y a des gens qui sont juste au-dessus de moi et qui n'ont aucune compétence technique de *management*, d'administration, ou de gestion, ils n'ont absolument rien et s'ils ont eu ce poste-là, c'est parce qu'ils connaissent la personne de l'autre côté. Si on fait le lèche-cul, on va se rendre compte qu'on arrive beaucoup plus vite où on veut. Ou alors on passe par des étapes intermédiaires. Mais là, je vois que les compétences, c'est bien, mais ça ne suffit pas. Là c'est évident que si je veux progresser uniquement grâce à mes compétences, ça va être très difficile.

Stratégies qui peuvent même parfois aller à l'encontre des principes de prise d'initiatives et de créativité et qui conduisent à du conformisme (Courpasson, 2000). L'incertitude s'accroît encore avec le *management* par projet puisque, ponctuellement, des cadres de services différents se retrouvent à travailler ensemble. Or, ils restent, dans le cadre de l'évaluation, sous la tutelle de leur service d'origine. Les intérêts du projet ne correspondent pas nécessairement avec les intérêts des cadres qui y travaillent ni avec ceux de leur service. C'est l'ensemble de ces logiques qui se télescopent.

Enfin, malgré l'autonomie de la gestion de leur travail et de leur temps, ils se doivent d'être disponibles. Les nouveaux outils de communication étendent au-delà de l'entreprise la disponibilité et gommant ainsi les frontières. Les normes et les limites ne sont plus formellement fixées et reposent de plus en plus sur les acteurs qui sont seuls juges. Être joignable en vacances est rarement obligatoire, mais toujours fortement suggéré, par exemple. Sur ce point, les cadres cultivent l'ambiguïté, en affirmant à la fois leur liberté et leur dépendance. Qu'ils soient cadres supérieurs, chef de projet, commerciaux, ou cadres intermédiaires, ils ne peuvent pas ne pas être connectés et joignables. Beaucoup racontent qu'ils ont été plusieurs fois sollicités alors qu'ils étaient en vacances, et surtout qu'ils se connectent d'eux-mêmes, pour ne pas perdre le fil. «J'étais en vacances en Thaïlande, j'ai passé une journée au téléphone pour un problème qu'il y avait ici [son entreprise], raconte un jeune cadre. Ils m'ont appelé en vacances, parce que je devais y aller avec mon téléphone d'astreinte». En écho, un chef de produit de 45 ans travaillant dans l'agroalimentaire précise : «Même pendant les vacances, on amène le portable pour se connecter régulièrement, voir ce qui se passe, pour suivre. On ne peut pas lâcher. Car on a tout intérêt, nous, à savoir ce qui se passe pour ne pas débarquer après deux semaines de vacances». Parlant d'eux, ils disent : «on est responsable et on nous responsabilise» ; on peut ajouter : ils sont dépendants et se rendent dépendants. Pour surmonter les incertitudes, ils s'engagent dans une surenchère où parfois l'investissement n'a plus de limite (Dejours, 1998). Il y a donc une servilité consciente de la part des cadres, au prétexte qu'ils occupent une place à part, qu'ils disposent de marges de manœuvre importantes et qu'en retour, ils en espèrent une gratification et qu'ils en retirent du plaisir. L'organisation distribuée, si elle libère l'individu, accroît aussi la charge cognitive et entraîne du stress et de l'angoisse (Dossier, 1995).

Dans l'appréciation du travail, il y a donc deux aspects. Tout d'abord sa nature et ses conditions divergent selon les cadres, et il ne s'agit pas de laisser entendre qu'il n'existe pas de différence, de hiérarchie ou de division du travail comme l'avait justement montré l'équipe de G. Benguigui (Benguigui *et al*, 1978). Pour le dire autrement, l'autonomie réelle dont ils disposent varie selon leur profil, leur position et les entreprises dans lesquelles ils travaillent. Cependant, dans le rapport subjectif qu'ils construisent avec leur travail, l'autonomie prend une autre place. Dans ce cas, les différences entre les cadres s'estompent car ils partagent collectivement le même type de représentation.

#### **IV. Gérer sa carrière comme signe d'affirmation de soi**

Dans l'expérience que les cadres retirent de leur rapport au travail, la définition de soi (en tant que cadre) se structure autour du travail et d'un projet de mobilité. Le statut et l'appartenance à l'univers des classes moyennes occupent une faible place dans la représentation qu'ils donnent d'eux-mêmes. Ils ne s'identifient guère à ce groupe qui n'a pas de consistance réelle (Gadea, 2003). Par contre, leur *standing* et leur niveau de consommation constituent des réalités et représentent la traduction matérielle de leur investissement dans le travail. «La position sociale s'affiche par l'argent», déclare l'un d'eux. Être cadre, c'est l'accomplissement d'un projet personnel, et ce projet repose sur l'engagement. Ce n'est plus l'entreprise qui orchestre cet engagement et qui gère les carrières, ce sont les cadres qui doivent se prendre en charge. Spontanément, dans la représentation qu'il se fait de lui-même, l'individu devient maître de son propre destin, il doit être conquérant et saisir les opportunités qui s'ouvrent à lui. Au premier abord, tout se passe comme si les logiques du système s'effaçaient, laissant les acteurs libres de jouer des coups en fonction de leurs ambitions.

##### **A. Le plaisir du travail**

La focalisation sur les contraintes imposées par l'organisation du travail, ou sur la carrière et les incertitudes qu'elle génère, occulte la question du rapport au travail. L'investissement et l'engagement ne sont pas seulement conditionnés par l'obligation de résultats, ils sont aussi alimentés par le plaisir et la passion du travail. Malgré le caractère immatériel d'un grand nombre de leurs activités, les cadres revendiquent ces aspects qui ne sont pas uniquement motivés par l'appât du gain. Le travail procure certaines formes d'excitation et révèle des formes de boulimie :

Je me souviens à une époque, je travaillais beaucoup, c'était vraiment du 60 h/semaine, raconte un cadre supérieur. Le plus beau jour de la semaine, c'était le vendredi soir, le plus mauvais, le samedi parce que le samedi, on s'ennuyait en fait. Le vendredi soir, on était heureux, la semaine se terminait. Et puis, le samedi, ça manquait un peu de "peps" ! J'étais même à deux doigts de retourner au bureau.

Surtout, le plaisir est d'autant plus grand que ces cadres rencontrent le succès et qu'ils en retirent des bénéfices et une reconnaissance, dans le sens où ils peuvent apprécier les conséquences de leur investissement (Baudelot/Gollac, 2003). Par ailleurs, leur fonction leur donne la possibilité d'agir sur leur environnement et ainsi d'exercer un pouvoir quel que soit leur degré de responsabilité. Leur engagement se traduit par la mobilisation de moyens, par des décisions, par des orientations pouvant remodeler un projet ou une politique. Cette capacité d'action peut être marginale au regard de la stratégie d'une entreprise et de sa politique, mais, pour les cadres, elle constitue l'ensemble des actes qui matérialisent leur travail et rendent concrets leur pouvoir et leur responsabilité. Il en va ainsi d'un jeune cadre intermédiaire, responsable de la logistique dans une agence. Il doit organiser la réunion de deux antennes au sein d'un même bâtiment. Il a trois mois pour s'assurer de l'aménagement des locaux, de la livraison de tout le matériel de bureautique, de sa mise en service, de la logistique quotidienne afin, par exemple, de garantir l'accès des personnes aux locaux («c'est tout bête, mais ça va être aussi les badges pour aller manger à la cantine... »). Le travail n'est donc pas seulement commandé par les objectifs à atteindre. Il est aussi présenté et défendu comme relevant d'un engagement de la personne. En ce sens, les cadres valorisent le travail comme moyen d'épanouissement et de formation de soi.

L'investissement et le bénéfice que les cadres en retirent alimentent leurs ambitions et se matérialisent par un projet de mobilité professionnelle. Stagner, occuper les mêmes fonctions, rester sur le même poste, est une perspective incongrue et improbable (CFDT, 2002)<sup>9</sup>. Qu'ils soient diplômés ou non, ingénieurs ou non, tous envisagent une mobilité qui les conduira à exercer plusieurs fonctions, à changer éventuellement d'entreprise et de secteur d'activité. La carrière est donc d'abord un projet personnel dont ils affirment avoir la maîtrise. Ils se définissent comme «sujets de leur destinée personnelle», reprenant à leur compte la rhétorique du *management* qui parle de carrière auto-orientée (Dany, 2001 ; APEC, 2002b)<sup>10</sup>.

Comment s'y prendre ? Les cadres détaillent plusieurs phases. La première est déterminée par le niveau de formation initiale. Le diplôme permet de définir le seuil à atteindre qui variera en fonction de la valeur du titre scolaire sur le marché du travail. Entre l'obtention du diplôme et ce seuil, les cadres fixent des points d'étapes, et, au fur et à mesure du déroulement de leur carrière, ils corrigent le tir, réajustant vers le haut ou vers les bas leurs objectifs. «À trente ans, on se fixe une limite, tant qu'on n'a pas atteint ses limites, on avance», explique une jeune gérante de patrimoine dans le secteur bancaire. La limite peut se traduire par un niveau de responsabilité, comme pour ce jeune responsable financier qui, par le biais de l'expertise comptable, vise un poste de direction et espère «un poste consistant à 35 ans, et un poste vraiment costaud à 40 ans». Elle peut également se définir selon un niveau de rémunération, comme pour ce commercial qui se fixe des paliers : «mon palier de 30 ans n'a pas été atteint. Je voulais gagner 300.000 francs par an. Mon prochain palier, à 40 ans, sera quasiment le même». Les cadres se présentent donc comme de véritables entrepreneurs construisant consciencieusement leur carrière en fonction des investissements effectués. Dans cette optique, il va donc de soi que la carrière résulte d'un travail individuel et ne peut guère s'appuyer sur des principes de régulations collectives (grille de classification, ancienneté) qui apparaissent comme contraignantes, car trop rigides. «Les grilles de classification, ce n'est pas mal si on s'en contente. Mais ce n'est pas mon optique, je ne regarde pas ce qu'il y a dans la convention collective. Me dire 'ah, dans 5 ans, je vais changer de case, parce que j'aurai plus d'ancienneté', non ! L'objectif, il est de changer de case avant 5 ans», affirme un jeune cadre du secteur bancaire.

La carrière se gère, pour l'essentiel, par la construction et l'entretien de réseaux qui permettent d'étendre bien au-delà du service ou de l'entreprise les contacts et l'information nécessaires afin d'optimiser les chances. L'entreprise apparaît même comme un obstacle. Elle est dépassée. A ce sujet, les cadres affirment que, lorsqu'un poste est à pourvoir, les départements «ressources humaines» sont toujours en retard sur les réseaux :

Moi, dit un cadre supérieur travaillant dans un groupe pétrolier, j'étais sur un poste à Singapour, je l'ai appris par un gestionnaire de carrière. Et bien, le poste était déjà attribué avant même qu'ils l'aient mis sur le marché, avant même qu'ils recherchent quelqu'un pour le poste, donc ça va très vite.

<sup>9</sup> Dans l'enquête de la CFDT, 63% des cadres interrogés ont changé une ou plusieurs fois de poste, sans nécessairement changer d'entreprise. Par ailleurs, la répartition des cadres selon leur ancienneté sur un poste confirme cette mobilité : 14,5% moins d'1 an ; 46% entre 1 et 4 ans ; 20,5% entre 5 et 9 ans ; 18,5% plus de 10 ans.

<sup>10</sup> Dans l'enquête de l'APEC sur la mobilité, 49% des cadres déclarent «maîtriser leur carrière», et 30% disent qu'ils «pourraient le faire».



La gestion de cette dimension par l'entreprise est même vivement critiquée, car elle est jugée inefficace et insuffisante (APEC, 2002b; CFDT, 2002) <sup>11</sup>.

## B. L'obligation de jouer

La maîtrise de leur carrière ne repose pas seulement sur la capacité des acteurs à activer les bons réseaux, comme la réalisation des objectifs n'est pas un critère suffisant. Elle suppose que les cadres entrent dans une spirale qui, à les écouter, n'a pas de fin. Ils gèrent leur carrière à la condition qu'ils ne cessent d'y travailler. À l'image des sportifs, ils doivent être performants, aussi bien sur le plan des résultats que sur celui de leur comportement. Tous partagent cette idée qu'ils ne peuvent pas être défaillants.

On ne peut pas être fatigué longtemps, raconte un cadre de 58 ans qui a changé plusieurs fois d'entreprise au cours de sa carrière. Si on se dit 'voilà, j'ai eu ma promotion, je vais souffler pendant deux ans...' ; eh bien on sait que c'est la porte. Ce n'est pas du *bluff*. On est super performant tout le temps.

En ce sens, l'action est contrainte et les cadres ne peuvent guère décider d'arrêter de jouer, au risque d'être éliminés. C'est donc un autre rapport au travail qui se dessine. Le travail est une source de satisfaction et procure du plaisir, mais il entraîne l'individu dans une course qu'il ne maîtrise pas toujours. Ce n'est plus nécessairement l'entreprise qui impose son rythme, mais les cadres eux-mêmes qui se l'infligent pour rester dans la course. Ainsi, par exemple, être disponibles et joignables en dehors du travail sont des contraintes que les cadres adoptent car elles leur permettent de ne pas perdre le fil. Ou, dans un autre registre, ils veillent à leur image et à se montrer constants dans leurs attitudes, en particulier dans les manifestations périphériques à leur travail : «On ne peut pas se laisser aller, les gens ont une certaine image de vous et vous devez faire attention à ce que cette image soit toujours la même». Parmi ceux qui, par exemple, pratiquent un sport et ont eu l'occasion de le faire dans le cadre de leur entreprise, il y a le souci de se contenir, de ne pas laisser transparaître des attitudes ou des postures qui seraient en contradiction avec les attentes liées au travail.

La gestion de la carrière devient donc une activité en soi. Comme toute activité, elle comporte aussi des stratégies détournées, où ponctuellement le *bluff* permet de masquer certaines faiblesses, ou de faire illusion. L'envoi différé du courrier électronique à destination de personnes stratégiques est un de ces moyens ; il peut faire croire que l'on est présent tardivement au bureau. Dans d'autres cas encore, il suffit simplement que l'activité laisse une trace, comme lors d'une présence le week-end, afin que ce supplément d'investissement se sache. Quand bien même le travail procure une forme de plaisir, il n'est pas pensable que l'investissement ne soit pas récompensé à un moment ou un autre :

Quand je reste jusqu'à 22 h, je n'ai vraiment pas envie de faire des heures supplémentaires et que la directrice d'agence ne le sache pas, dit un jeune cadre intermédiaire. Par exemple, vendredi, on m'a rappelé pour me demander de venir parce que la personne qui devait être là n'y était pas. Donc on m'a demandé de décaler la journée de repos que j'avais prise. J'y suis allé. Et là, ça se sait, parce qu'on fait appel à quelqu'un qui devait être en RTT. Je n'ai pas besoin de le dire. J'espère en tout cas que c'est retenu. Je veux simplement qu'on considère ce que je fais à sa propre valeur. Donc j'ai envie que ça joue en ma faveur. Et forcément, plus on est crédi-

<sup>11</sup> Dans l'enquête de l'APEC, 38% seulement pensent que les entretiens d'évaluation permettent «d'étudier les perspectives de mobilité». Les données fournies par la CFDT vont dans le même sens : 62% pensent que la gestion des carrières est «inexistante ou insuffisante», et lorsqu'elle existe, ils ne sont que 23% à la juger satisfaisante.

ble dans son travail, et plus je pense, on a de possibilités ensuite... C'est un peu faux cul, mais de toute façon, on avance comme ça.

Le propre de la mobilisation manageriale consiste donc à transformer la nécessité de travailler en désir de faire carrière (Aubert/Gaulejac, 1991).

Pourquoi courir ? Pour s'assurer une mobilité disent en premier lieu les cadres. Pas seulement. En réalité ce sont moins les bénéficiaires escomptés qui représentent les ressorts de l'action que la peur de chuter. Les cadres sont pris dans une logique où l'alternative ne se situe pas au niveau du choix entre promotion et stagnation, mais entre mobilité et régression. Comme le suggère R. Sennett, «le fait de ne pas changer est perçu comme un signe d'échec et la stabilité passe pour un état de mort vivant» (Sennett, 2000 :121). Pour les cadres, une règle veut qu'ils changent de poste ou de fonction tous les trois ou quatre ans, et il n'est guère envisageable de rester plus longtemps à un même poste au risque d'être disqualifié par la suite. L'immobilité est interprétée comme un manque d'ambition ; en outre elle risque de conférer à l'individu le statut de spécialiste d'un domaine, ce qui se comprend souvent comme une incapacité à s'adapter à d'autres fonctions.

Deux exemples illustrent ceci. Dans le premier cas, un jeune ingénieur décide de marquer une pause après l'obtention de son diplôme dans une grande école. Il part six mois aux Antilles. «Quand j'ai commencé à passer des entretiens, on m'a dit : 'ah bon, vous avez eu votre diplôme en juillet 87, mais qu'est-ce que vous avez fait entre-temps ?'. Je les avais là. Au jour d'aujourd'hui, si je refaisais la même chose, j'aurais peur de tomber». Dans le deuxième cas, un cadre supérieur raconte qu'il s'est laissé prendre au piège en restant trop longtemps, 5 ans dans un poste qui le passionnait et dans lequel il obtenait de très bonnes performances.

J'étais le plus heureux des hommes, pourtant, par rapport à un plan de carrière, je stagnais. Or ce n'est pas bon parce que si vous stagnez trop longtemps dans un même métier, on a tendance peut-être à vous oublier, ou on a tendance à penser que vous n'êtes pas si bon que ça. Parce que le mec qui veut vraiment progresser, devenir un vrai *manager*, c'est celui qui doit bouger tous les 3 ans.

Alors qu'ils affichent leur certitude, et que dans le plan de déroulement de leur carrière il n'y a pas de place pour le doute, dans les faits, quand les cadres décrivent les seuils à atteindre, ils sont hantés par l'échec. Pour illustrer cette tension, ils ont recours à une métaphore qui revient comme une ritournelle, indépendamment de leur âge ou leur fonction. Ils sont des voyageurs embarqués dans un train qui avancerait à l'allure d'un tapis roulant. Leur objectif est double : d'une part tenter de remonter au maximum vers le wagon de tête, donc aller plus vite que le train, d'autre part ne pas se faire débarquer au croisement et autres points de rencontre.

La menace, contrairement aux autres salariés, se matérialise peu par le chômage. Les cadres en parlent très peu et restent relativement épargnés (aux alentours de 5%, fin 2002, selon l'INSEE contre 9% pour l'ensemble des salariés). En revanche, elle se caractérise par la crainte d'exclusion interne, dont les phénomènes de "placardisation" représentent un des extrêmes (L'huilier, 2002). Ce que redoutent les cadres, c'est une forme de déclassement qui se traduit par des projets de moindre ampleur, par un amaigrissement de leur équipe ou par des budgets de moindre importance. Pour les plus expérimentés, l'âge constitue une autre menace : au-delà de 45/50 ans, les chances de promotion et le taux d'activité diminuent fortement, à l'exception des cadres dits "à hauts potentiels" (Pochic, 2001a et b ; Falcoz, 2001)<sup>12</sup>. La carrière se joue donc dans

<sup>12</sup> Sur 10 cadres en âge de prendre leur retraite, moins de la moitié exercent une activité professionnelle au moment du départ à la retraite.

un laps de temps relativement court, ce qui ne laisse guère de place à la flânerie. La menace est d'autant plus grande que les cadres ont intériorisé ce modèle, où tout laisse croire que leur productivité diminue avec l'âge. Non seulement les plus anciens coûtent plus cher à l'entreprise, mais ils seraient aussi moins efficaces. Dans le monde des informaticiens, la barrière serait encore plus basse et à quarante ans ils se sentent menacés : «J'ai encore dix ans devant moi, déclare un jeune informaticien de 30 ans responsable de l'informatique dans une SS2I. C'est comme quand on fume, on ne pense jamais qu'on aura le cancer un jour. Je sais très bien qu'à 40 ans c'est poubelle». Si les cadres sont donc acteurs de leur réussite, en travaillant à leur employabilité, ils sont aussi responsables de leur échec en ne gérant pas au plus près et au mieux l'avancement de leur carrière jusqu'à la date fatidique de la cinquantaine. C'est là le propre du nouveau *management* qui requiert un engagement de soi. L'échec n'est plus imputable à l'organisation mais à la personne.

Dans ce domaine, ce qui différencie les cadres, c'est moins l'idée qu'ils doivent être maîtres de leur destin que les perspectives théoriques qui s'ouvrent à eux. Selon leur niveau de formation initiale, selon les entreprises dans lesquelles ils travaillent et/ou ont commencé leur carrière, selon le secteur dans lequel ils officient ou selon leur âge et leur sexe, ils n'auront pas les mêmes parcours et le même nombre de marches à gravir. Mais les uns comme les autres expriment dans des termes assez identiques ce que veut dire "construire sa carrière", de même qu'ils sont habités par les mêmes incertitudes. Pour le dire autrement, objectivement ils vivent des situations différentes, subjectivement ils partagent une expérience commune.

Enfin, la prise en charge par les cadres de leur carrière nécessite des sacrifices puisqu'ils se placent nécessairement dans une logique de gratification différée. La carrière se construit pas à pas, elle nécessite des efforts et suppose qu'un pari sur l'avenir soit fait. Le retour sur investissement renvoie à un avenir plus ou moins lointain et incertain. Or, dans les sociétés contemporaines, c'est au contraire l'immédiateté qui est prônée et valorisée, et le souci de soi et de sa carrière doivent aller de pair. Il n'y a guère de place pour le long terme. Par ailleurs, c'est en grande partie les cadres qui servent de modèle de référence et qui sont la cible de ces nouveaux comportements. Sur un plan strictement financier, une valeur centrale pour se situer socialement, les cadres estiment que leur train de vie augmente sensiblement et qu'ils peuvent donc en retirer des bénéfices. Par contre, ils manquent de disponibilité et de temps pour soi. Les sacrifices pèsent, et comme les garanties sont moindres (Baudelot/Establet, 2000 ; Chauvel, 1998)<sup>13</sup>, accepter de différer les bénéfices de son investissement devient plus délicat. Alors qu'ils n'ont cessé de revendiquer leur autonomie et d'affirmer qu'ils avaient la maîtrise de leur emploi du temps, quand ils analysent leur situation au regard de leur confort de vie, force est de constater que le travail empiète sur leur vie privée et familiale. Un responsable d'achat exprime ce désarroi quand il explique :

Je suis sportif. Je pêche, je joue au tennis... et systématiquement le week-end, c'est plein. C'est complet, je me fais avoir. Partout où c'est assez libre, je ne suis pas libre. Partout où les gens font la queue, je fais la queue comme tout le monde et là je ne suis pas content, il n'y a pas de confort de vie là-dedans. Donc pour comprendre le système dans lequel on vit, il y a l'argent certes, mais pour moi, il n'y a pas que l'argent.

---

<sup>13</sup> Ces deux études montrent que la situation des cadres trentenaires est moins enviable que celle des cadres du même âge mais trente ans plus tôt.

## V. Conclusions

Au regard de la gestion de leur carrière, il y a donc une forme d'aliénation consentante. Les cadres se définissent comme les sujets de leur histoire, mais ne peuvent pas s'en extraire. Comme le suggère F. Dubet, quand le travail est un mode de réalisation de soi, l'aliénation est moins une privation du sens de son travail que la manifestation de l'investissement de soi qui finit par envahir la personnalité. Gérer sa carrière comporte le risque de se perdre dans son travail (Dubet, 2002).

L'expérience du travail des cadres dans un contexte d'économie de marché globalisé se caractérise par une autonomie relative des logiques structurant le rapport au travail. Les cadres ne leur donnent pas le même sens selon qu'ils se réfèrent à leur intégration dans l'entreprise, à leur activité ou à la construction de leur carrière. Dans les deux premiers cas, l'expérience reste dominée par une tension entre les logiques du système et les logiques des acteurs. Le système demeure présent et perceptible, il impose ses règles. Dit autrement, les acteurs se situent dans un rapport social qu'ils parviennent à décoder. Ainsi, ils analysent leur situation dans un rapport dialectique, où, d'un côté, ils affichent une grande autonomie et, de l'autre, éprouvent les contraintes du système. La dernière dimension, celle qui renvoie à l'image de soi à partir de la construction de sa carrière, est d'une autre nature. Tout se passe comme si le système s'effaçait et laissait les acteurs face à eux-mêmes, d'où la rhétorique de la maîtrise de sa carrière. Ce n'est plus l'organisation qui sert de point d'ancrage, mais soi-même. Cette logique les conduit à une sur-affirmation de soi, à un excès de subjectivité. Il n'y a plus de perception des rapports sociaux, tant les murs auxquels ils se heurtent paraissent invisibles. L'incertitude est ici beaucoup plus grande, car cette logique ne connaît pas de limite, même si les perspectives de mobilité restent effectives. Et ce n'est plus l'autonomie qui est en jeu, mais leur identité, car la menace se traduit par la crainte de la chute et de la disqualification. Néanmoins, comme ces trois dimensions sont appréhendées de manière autonome, elles n'agissent pas de concert et dans le même sens.

C'est pourquoi, il n'est pas sûr que les cadres se reconnaissent dans la thématique de la crise (Bouffartigue, 2001a). Cette thèse insiste surtout sur les contraintes qu'ils rencontrent et sur une forme de déchéance d'une partie de ce groupe qui ne constitue plus un monde à part dans l'univers du salariat. Les contraintes sont indéniables, comme la peur et les menaces que subissent certains cadres. Cependant cette approche, en privilégiant les conditions de travail, semble ne pas donner assez de place aux autres aspects du travail et laisse entendre un principe d'unité dans la décomposition de cette "figure sociale". Or, en donnant plus d'écho au regard subjectif que les cadres portent sur leur travail, d'une part, et en faisant l'hypothèse que les dimensions qui le structurent ont une relative indépendance, d'autre part, il est possible de modérer cette lecture. En particulier parce qu'elle ne fait pas assez de place à ce que les acteurs retirent de leur investissement, et plus encore au plaisir que procure parfois le travail. Si, par exemple, l'obligation de résultat rend la tâche plus contraignante, elle n'altère pas nécessairement la satisfaction du travail et la construction d'une image positive de soi. Finalement, et en se projetant sur une autre catégorie de salariés, il est assez courant de constater que les enseignants manifestent le plus grand désarroi quand ils s'expriment du point de vue de leur statut et au regard de la place qu'ils occupaient naguère dans la société, alors même qu'ils éprouvent souvent de grandes satisfactions quand ils parlent de leur métier.

L'expérience est-elle la même pour tous ? Dans la présentation qui a été faite de cette enquête, nous avons très largement donné la priorité à ce qui pouvait être commun à ce groupe "cadre" composé d'individus disparates n'ayant pas le même type de responsabilité, les mêmes perspectives de carrière et n'ayant pas eu accès au statut par les mêmes voies. L'expérience du travail est en définitive différente et relativement semblable. Semblable, car quels que soient leur âge, leurs responsabilités, leur entre-

prise ou leur sexe, ils éprouvent le même type de rapport au travail, où la carrière relève d'un investissement personnel et où l'autonomie est fortement revendiquée. Les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires, les hommes et les femmes, s'expriment dans des termes similaires. Surtout, les uns et les autres se situent dans un rapport similaire au travail, en distinguant assez fortement les différentes logiques d'action. Pour aucun d'entre eux les contraintes n'altèrent l'idée de la construction d'une carrière.

Cependant, si l'expérience est similaire, les épreuves ne sont pas de même nature et introduisent des différences notables. Ainsi, les plus expérimentés sont hantés par la mise à l'écart et par la nécessité d'assurer leur promotion quand arrive la barrière fatidique de l'âge. Les plus jeunes sont, eux, surtout préoccupés par les sacrifices qu'induit la construction de leur carrière. De même, les femmes n'affrontent pas les mêmes obstacles que les hommes. Pour les femmes, les épreuves de la construction d'une vie familiale, en particulier l'arrivée d'enfants, ne s'accordent pas avec celles qui régissent l'élaboration d'une carrière. Moins mobiles que les hommes, elles sont pénalisées dans leur plan de carrière (Laufer/Fouquet, 2001 ; Pigeysere, 2001). Mais surtout, la carrière des hommes suppose le sacrifice de la carrière des femmes. Dans un couple, il n'y a guère de place pour deux carrières et ce n'est pas un hasard si 12% seulement des hommes cadres d'entreprise sont en couple avec une femme ayant le même statut (Pochic, 2003). La réussite de l'un implique la mise entre parenthèse de l'ambition professionnelle de l'autre. La vie conjugale favorise la carrière professionnelle des hommes et freine celle des femmes, mais les hommes mariés à une femme qui travaille accèdent moins facilement à un poste de cadre supérieur (Singly, 1987 :67). Ainsi, quand bien même les cadres, hommes et femmes, s'affichent comme maîtres de leur destin, la combinaison des différentes dimensions qui structurent leur rapport au travail varie selon leurs propres ressources et selon les logiques du système qui parfois se rappellent à eux de manière plus ou moins directe et brutale.

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AUBERT N., GAULEJAC V. (DE),  
1991 *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.
- BAJOIT G.,  
1999 "Notes sur la construction de l'identité personnelle", *Recherches sociologiques*, n°2, pp.69-84.
- BAUDELLOT C., ESTABLET R.,  
2000 *Avoir 30 ans en 1968 et en 1998*, Paris, Seuil.
- BAUDELLOT C., GOLLAC M.,  
2003 *Travailler pour être heureux ?*, Paris, Fayard.
- BENGUIGUI G., GRISET A., MONJARDET D.,  
1978 *La fonction d'encadrement*, Paris, La documentation française.
- BOLTANSKI L.,  
1982 *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E.,  
1999 *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- BOUFFARTIGUE P.,  
2001a *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.  
2001b *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- BOUFFARTIGUE P., BOUTELLIER J.,  
2001 "Les cadres et les trente-cinq heures : entre banalisation et différenciation",  
*in* BOUFFARTIGUE P., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.

- CADIN L.,  
1999 "Le marché du travail : règles et normes de carrière. Une comparaison internationale France/Nouvelle-Zélande", *Droit et société*, n°41, pp.73-82.
- CHAUVEL L.,  
1998 *Le destin des générations. Structure sociale et cohorte en France au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF.
- CLOT Y.,  
1995 *Le travail sans l'homme*, Paris, La Découverte.
- COURPASSON D.,  
2000 *L'action contrainte*, Paris, PUF.
- DANY F.,  
2001 "La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion", in BOUFFARTIGUE P., Dir., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- DEJOURS C.,  
1998 *Souffrance en France*, Paris, Seuil.
- DODIER N.,  
1995 *Les hommes et des machines*, Paris, Métaillié.
- DUBET F.,  
1994 *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil.  
2002 *Le déclin des institutions*, Paris, Seuil.
- DUBET F., MARTUCCELLI D.,  
1998 *Dans quelle société vivons-nous ?*, Paris, Seuil.
- DUGUÉ E.,  
1994 "La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", *Sociologie du travail*, n°3, pp.273-292.
- FALCOZ C.,  
2001 "Les 'cadres à haut potentiel', ou l'obligation de réussite", in BOUFFARTIGUE P., Dir., *Cadres, la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- GADEA C.,  
2003 *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin.
- GRAFMEYER Y.,  
1992 *Les gens de la banque*, Paris, PUF.
- GROUX G.,  
1983 *Les cadres*, Paris, La Découverte, coll. Repères.
- HIRSCHMAN A. O.,  
1995 *Défection et prise de parole*, Paris, Fayard.
- HONNETH A.,  
1999, "Intégrité et mépris", *Recherches sociologiques*, n°2, pp.11-22.  
2000 *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf (1999).
- L'HUILIER D.,  
2002 *Placardisés. Des exclus dans l'entreprise*, Paris, Seuil.
- LAUFER J., FOUQUET A.,  
2001 "À l'épreuve de la féminisation", in BOUFFARTIGUE P., Dir., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.
- MARTUCCELLI D.,  
2000 *Domination ordinaires*, Paris, Balland.
- MONCHATRE S.,  
1998 "Le déroulement de la carrière en entreprise : variation sur le thème de l'anticipation. Le cas des techniciens et des cadres", *Sociologie du travail*, n°1, pp.21-41.
- MONJARDET D., BENGUIGUI G.,  
1982 "L'utopie gestionnaire. Les couches moyennes entre l'État et les rapports de classe", *Revue française de sociologie*, XXII, 4, pp.606-638.

PÉRILLEUX T.,

2001 *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer.

PIGEYERE F.,

2001 “Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir”, in BOUFFARTIGUE P., Dir., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.

POCHIC S.,

2001a “La menace de déclassement. Réflexions sur la construction et l'évolution des projets professionnels de cadres au chômage”, *Revue de l'IREC*, n°35, 1.

2001b “Chômage des cadres : quelles déstabilisation ?”, in BOUFFARTIGUE P., Dir., *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.

2003 “Le chômage des cadres : un révélateur des tensions entre carrière et vie Privée”, Communication à la journée du GDR CADRES/MAGE, IRESCO, Paris, 20 juin.

REYNAUD J.-D.,

1997 *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin.

SENNETT R.,

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

SINGLY F. (DE),

1987 *Fortunes et infortunes de la femme mariée*, Paris, PUF.

TERSSAC G. (DE),

1992 *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

TOURAINÉ A.,

1992 *Critique de la modernité*, Paris, Fayard.

VELTZ P.,

2000 *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

### **Enquêtes et documents syndicaux**

APEC/BVA,

2002a Observatoire de l'emploi des cadres, Enquête climat.

2002b Observatoire de l'emploi des cadres, Enquête mobilité.

2002c Observatoire de l'emploi des cadres, Enquête rémunérations.

CFDT,

2002 *Travail en questions : Cadres*.

CFE-CGC,

2002 “Stress au travail. Une agression, une maladie”, *La lettre confédérale*.

## Annexe méthodologique

L'analyse s'appuie sur deux interventions sociologiques ayant réuni une vingtaine de cadres venant tous de la Région parisienne mais exerçant des activités et travaillant dans des secteurs divers. Le premier groupe est constitué de personnes qui correspondent pour la plupart à ceux que P. Bouffartigue appelle «les cadres hiérarchiques». Ils encadrent, mais sont aussi encadrés. Ils sont responsables de leurs résultats devant les cadres dirigeants et ils gèrent des équipes dont ils ont la responsabilité d'animation. Certains d'entre eux n'ont pas d'activité de *management*, ils se rapprochent de la catégorie des experts. Au sein de ce premier groupe, les cadres travaillent dans des entreprises très diverses. Toutefois ils ont en commun de ne pas être en lien direct avec la production et d'être salariés, pour la très grande majorité d'entre eux, par des grands groupes, dont certains sont internationaux. Ils ont souvent une longue expérience de travail derrière eux, puisqu'ils sont cadres depuis vingt ans en moyenne (entre quatre ans et vingt-huit ans) et ont une moyenne d'âge de cinquante et un ans (entre trente-cinq et cinquante-neuf ans). Beaucoup ont un niveau de diplôme équivalent à bac +4 et quelques-uns sont issus de Grandes Écoles. Le deuxième groupe est constitué de personnes ayant un profil plus hétérogène que le précédent. Certains sont proches de la catégorie des cadres hiérarchiques, d'autres s'apparentent à ceux que P. Bouffartigue nomme «les cadres producteurs», dont les activités sont plus prescrites. Ils bénéficient d'une autonomie moindre, même s'ils encadrent des équipes. Virtuellement ils sont encadrés par ceux du premier groupe. D'autres, enfin, sont proches de la catégorie des experts, dans la mesure où ils n'encadrent aucune équipe. Comme les précédents, ils travaillent dans des entreprises très diverses couvrant des secteurs variés. Les très grandes entreprises sont un peu moins présentes et, surtout, quand les cadres appartiennent à un grand groupe, ils travaillent dans des unités relativement indépendantes. C'est le cas par exemple avec le secteur bancaire. Les départements de production sont là aussi absents. L'unité du groupe se fait autour de l'âge moyen (trente-trois ans, entre vingt-sept et quarante-deux ans) et l'expérience est un peu moindre (six ans en moyenne, allant de un à treize ans d'ancienneté dans la fonction de cadre). Leur niveau de diplôme est peu différent du groupe précédent, bien que les Grandes Écoles soient quasiment absentes.

Les femmes sont sous-représentées : on en compte deux dans le premier groupe et une dans le deuxième. Leur statut et leurs activités ne les distinguent pas des autres membres des groupes.

Lors des interventions sociologiques, les groupes ont rencontré un responsable de l'APEC, un responsable des ressources humaines dans une grande multinationale, un représentant de l'UCC-CFDT, une consultante dans un cabinet de conseil, une déléguée syndicale de la CFE-CGC, un directeur général d'une filiale d'un grand groupe qui était auparavant directeur des ressources humaines, un consultant dans un cabinet de conseil, un représentant de l'UGICT-CGT, un responsable de la politique de recrutement et de la gestion des carrières des cadres pour un grand groupe industriel, et un délégué CFE-CGC aux prud'hommes.

Par ailleurs, tous les participants aux interventions sociologiques ont été rencontrés lors d'entretiens individuels approfondis sur leur lieu de travail. Ces entretiens ont surtout permis aux cadres de retracer leur carrière et de présenter la nature de leur travail et de leur fonction. D'autres cadres, en parallèle, ont aussi été rencontrés, mais ces données sont très peu exploitées ici.