

Gaëtan Flocco¹

*Le rapport au travail des cadres en France
Réalisation de soi et croyances managériales*

ABSTRACT:

Depuis les années 1980, en France, les entreprises ont eu de plus en plus recours à de nouveaux modes d'encadrement. Leur objectif est d'accroître l'adhésion des salariés au travail. Ces pratiques et idéologies s'adressent tout particulièrement à la catégorie salariale française des cadres, perçue comme un pilier des entreprises sur lesquelles les directions s'appuient. Le propos de cet article est d'interroger les liens entre le sens du travail des cadres de l'industrie et les valeurs diffusées par l'idéologie managériale. Il montre comment les significations attribuées au travail et à l'entreprise par ces salariés qualifiés contiennent, en partie, des croyances qui idéalisent leur environnement professionnel, permettant de mieux l'accepter.

MOTS-CLÉS: cadres, capitalisme, croyances, Idéologie managériale, réalisation de soi

Since the 80's, in France, firms have been more and more using new ways of management. Their aim is to increase the adherence of the employees at work. These practices and ideologies are especially reserved to the French salary category of the *cadres*, which is considered as a pillar of the firms on which the boards lean on. The intention of this article is to question the links between the work meanings of the executives of the *cadres* of the industry and the values spread by the managerial ideology. It shows how the meanings given to the work and to the firm by these high skilled employees include, partly, beliefs which idealize their work environment, allowing them to accept it better.

KEYWORDS: beliefs, cadres, capitalism, fulfilling yourself, managerial ideology

¹ Enseignant-chercheur en sociologie, Centre Pierre Naville, Université d'Evry-Val-d'Essonne/Paris-Saclay. E-mail: <gaetan.flocco@univ-evry.fr>.

Introduction

Depuis les années 1980, en France, les entreprises ont eu de plus en plus recours à de nouveaux modes d'encadrement de leurs salariés². En utilisant des séminaires, des stages, des chartes éthiques, des outils et des techniques, des terminologies ou encore des manuels – qualifiés de managériaux –, ces formes d'encadrement se sont éloignées d'un commandement reposant sur l'autorité hiérarchique et la figure du chef³. Leur objectif est d'accroître l'adhésion des salariés à leur travail et à leur entreprise. Ces pratiques et idéologies s'adressent tout particulièrement, mais non exclusivement, à la catégorie salariale française de cadres⁴, perçue comme un pilier des entreprises sur lesquelles les directions s'appuient⁵. Le propos de cet article est d'interroger les liens entre le sens du travail de cadres de l'industrie et les valeurs diffusées par l'idéologie managériale. Il montre comment les significations attribuées au travail et à l'entreprise par ces salariés qualifiés contiennent, en partie, des croyances qui idéalisent leur environnement professionnel, permettant de mieux l'accepter. Afin de développer cette hypothèse⁶, nous verrons dans un premier temps que si les cadres

² J.-P. LE GOFF, *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, Paris 1992; D. LINHART, *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris 1994; V. DE GAULEJAC, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Paris 2005.

³ Y. COHEN, *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Éditions Amsterdam, Paris 2013.

⁴ Les cadres désignent en France une catégorie socioprofessionnelle relevant de la nomenclature de l'INSEE. Elle est définie par les arrêtés Parodi et par une caisse de retraite spécifique qui existe depuis les années 1940. Elle rassemble les individus possédant un niveau de qualification élevé et/ou une expérience professionnelle équivalente (A. DESROSNIÈRES et L. THÉVENOT, *Les catégories socioprofessionnelles*, 4^e éd., La Découverte, Paris 2000). En général, trois sous-catégories de cadres sont distinguées : les cadres experts qui possèdent un haut niveau d'expertise, mais qui n'exercent pas de fonction d'encadrement; les cadres intermédiaires dont la mission première est d'encadrer d'autres salariés; et les cadres dirigeants qui ont pour objectif un encadrement davantage stratégique, et qui exercent pour cela des responsabilités importantes dans l'entreprise. Cette catégorie, très franco-française, ne possède pas véritablement d'équivalent à l'étranger en étant issue d'une longue histoire sociale et politique (L. BOLTANSKI, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Les éditions de Minuit, Paris 1982).

⁵ L. BOLTANSKI et È. CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris 1999.

⁶ Elle fait l'objet d'une présentation étayée dans l'ouvrage G. FLOCCO, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Raisons d'Agir, Paris 2015.

formulent des critiques à l'égard des conditions de travail et des stratégies d'entreprise, ils parviennent malgré tout à retirer des satisfactions substantielles de leur activité qui, elles ne sont pas réductibles à des croyances. Dans un deuxième temps, pour comprendre la nature de ce sens du travail, nous mettons en regard deux approches sociologiques en grande partie divergentes de l'idéologie managériale – d'un côté le «nouvel esprit du capitalisme»⁷ et de l'autre le «pouvoir managérial»⁸. Dans un troisième temps, nous montrons comment les représentations que les cadres se font de l'économie, de l'autonomie ou encore de la performance au travail s'inscrivent dans l'approche du «pouvoir managérial», en se présentant comme de véritables croyances.

1. *De la critique des conditions de travail à la réalisation de soi*

Travaillant en région parisienne, la soixantaine de cadres étudiés est diplômée d'écoles d'ingénieurs ou de troisième cycle universitaire et employée par quatre grandes entreprises qui mènent différentes activités: l'exploitation de gisements d'hydrocarbures et leur transformation en combustibles; la conception de centraux téléphoniques et le développement de la téléphonie mobile; l'assemblage et le lancement de fusées spatiales; la conception et l'entretien de centrales nucléaires. L'échantillon rassemble une majorité d'ingénieurs techniques, mais aussi des responsables de marketing, de la communication, de la qualité ou encore des ingénieurs commerciaux. Il comporte également des encadrants, c'est-à-dire des responsables hiérarchiques de différents niveaux. Certains d'entre eux encadrent des équipes de trois à dix salariés qui possèdent aussi le statut de cadres⁹, tandis que d'autres ont sous leur responsabilité des départements de plusieurs centaines d'individus. On voit alors apparaître deux profils de cadres, couramment distingués¹⁰. D'une part, celui de l'expert, à l'instar des ingénieurs, qui détiennent un haut niveau d'expertise et de compétences techniques,

⁷ *Ivi.*

⁸ N. AUBERT et V. GAULEJAC de, *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris 1991.

⁹ Les établissements étudiés sont soit des sièges sociaux de l'entreprise, soit des établissements accueillant les services d'ingénierie et de conception. Ils rassemblent par conséquent une grande majorité de cadres.

¹⁰ P. BOUFFARTIGUE, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, Paris 2001.

mais qui n'assument pas de responsabilités hiérarchiques. D'autre part, les encadrants, appelés aussi *managers*, qui, souvent au terme d'une carrière d'expert, sont devenus des responsables hiérarchiques. Leur activité technique s'étant considérablement réduite, voire ayant disparu, ils coordonnent désormais le travail d'autrui, évaluent leurs équipes, gèrent les carrières et font «beaucoup de relationnel» pour reprendre leur expression.

Ces cadres travaillent pour la plupart dans des bureaux, seuls ou à plusieurs, parfois dans les fameux *open-spaces*. Leur activité consiste à rédiger de la documentation complexe, comme des manuels d'utilisation de composants, à manipuler des logiciels de calculs, de développement informatique, à effectuer des tests de simulation de réseaux téléphoniques, à dessiner de nombreux plans, faisant parfois penser au travail des architectes. Lorsqu'ils décrivent leur activité, ils ne mentionnent rarement qu'une seule fonction – ils préfèrent d'ailleurs parler de 'missions'. Souvent, ils cumulent entre trois et six 'missions' qui sont plus ou moins centrales. Cela les conduit à réaliser des activités assez variées, rendant difficile la description d'une journée type de travail¹¹. À plusieurs reprises, les cadres, qu'ils soient experts ou managers, ont estimé que leur rôle au sein de l'entreprise consiste à savoir s'adapter aux situations et aux imprévus et à être toujours en mesure de résoudre les problèmes.

Leur activité n'a pas échappé aux tendances organisationnelles et technologiques qui ont transformé le travail moderne. Celles-ci ont contribué à rendre invisible et diffus le pouvoir qui s'exerce désormais sur eux. Cette invisibilisation du pouvoir passe d'abord par l'importance prise par le marché et les exigences des clients. Davantage que les injonctions hiérarchiques, ces derniers sont devenus les ordonnateurs de l'activité dans un contexte de concurrence internationale exacerbée. Ensuite, les technologies de l'information et de la communication, la bureaucratisation de l'activité et la multiplicité des procédures contribuent également à exercer un pouvoir sur les cadres, en contrôlant et en normalisant leur activité dans ses moindres détails¹². L'organisation

¹¹ F. MISPÉLBLOM BEYER, *Encadrer, un métier impossible?*, Armand Colin, Paris 2006; O. COUSIN, *Les cadres à l'épreuve du travail*, PUR, Rennes 2008; M.-A. DUJARIER, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, Paris 2015.

¹² B. HIBOU, *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, Paris 2012.

par projet, devenue familière pour les cadres interviewés, transforme l'activité un peu comme pouvait le faire le taylorisme et le fordisme avec la chaîne de montage, mais cette fois-ci en instaurant une 'chaîne virtuelle' incarnée par le projet¹³. Les équipes de travail présentes dans les différents services et départements interviennent alors sur un même projet qui 'circule' transversalement entre les entités. Cela entraîne une dispersion des cadres sur une multitude de projets, favorisant les situations de suractivité et de surmenage. Enfin, le pouvoir s'exerce également *via* l'attribution d'objectifs à atteindre de natures assez différentes – qualitative, de sureté, comportementale, temporelle, économique, etc. Quand bien même les cadres ne font pas l'objet d'une surveillance quotidienne par leur supérieur hiérarchique, les objectifs sont là pour leur rappeler qu'ils doivent satisfaire des exigences et en rendre compte régulièrement¹⁴.

En outre, leur activité se déroule dans des entreprises qui participent directement au mouvement de mondialisation financière qui s'est amorcé à partir des années 1970. Impulsée par une série de politiques économiques d'inspirations libérales, de réformes financières et de déréglementations des marchés¹⁵, la mondialisation s'est traduite au sein des entreprises, et en particulier celles des cadres étudiées, par une série de stratégies et de pratiques caractéristiques: privatisation du capital des entreprises, pouvoir plus important attribué aux actionnaires privés, recours aux marchés financiers, gigantisme des organisations et internationalisation, fusions avec d'autres entreprises françaises ou étrangères, restructurations des activités entraînant des réductions d'effectifs, externalisation de certaines activités en ayant recours à la sous-traitance.

Les cadres rencontrés ne sont pas indifférents à ces évolutions organisationnelles et économiques. Elles vont même jusqu'à déclencher chez eux des plaintes, des critiques, voire des contestations – mais qui restent le plus souvent discrètes et informelles. Ainsi, lors des entretiens, ils dénoncent aussi bien la surcharge d'activité, que les sollicitations incessantes de leur entourage professionnel (collègues, clients, fournisseurs, hiérarchie, etc.), l'impossibilité de bien faire leur travail

¹³ J.-P. DURAND, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, Paris 2004.

¹⁴ O. COUSIN, *Les cadres: grandeur et incertitude*, L'Harmattan, Paris 2004.

¹⁵ D. PLIHON, *Le nouveau capitalisme*, La Découverte, Paris 2004.

ou encore les stratégies d'entreprises, guidées par la financiarisation de l'économie, et dont les orientations changent en permanence sur un très court terme¹⁶. Dans certains cas, les enquêtés sont usés et ont perdu leurs illusions lorsqu'une telle organisation les met à l'épreuve ou ne les récompense pas à la hauteur des efforts consentis. Sans reprendre la sempiternelle thématique du «malaise des cadres»¹⁷, ce type d'attitude est désigné assez justement par la notion de «crise de confiance»¹⁸.

Cela étant, les entretiens ont révélé un aspect marquant du rapport que les cadres entretiennent avec leur travail. Dans ce contexte de pressions et d'incertitudes, ils continuent malgré tout à retirer des formes de satisfactions au travail, ou pour le dire en termes bourdieusiens, des profits symboliques qui sont, comme leur nom l'indique, non réductibles à la rémunération¹⁹. Cela renvoie aussi à ce que Dominique Méda nomme «la dimension expressive du travail»²⁰. Ainsi, dans leur majorité, les cadres jugent leur activité passionnante et apprécient sa dimension ludique, le fait qu'elle ne soit pas répétitive et qu'elle leur permette d'apprendre des choses tout en travaillant. Ils mettent ainsi en avant la créativité, la curiosité et l'imagination dont ils font preuve dans leur travail²¹. Ceux qui exercent des activités d'encadrement sont particulièrement attirés par l'exercice du pouvoir et des responsabilités. Ils aiment se sentir capables d'agir sur la réalité de leur entreprise, même si cette réalité est relativement circonscrite – comme animer une équipe –, et avoir une vue globale du fonctionnement de leur organisation²². Dans l'ensemble, ils apprécient les relations qu'ils tissent entre eux et tout simplement l'ambiance au travail. Ils attirent l'attention sur la

¹⁶ S. ROZÈS, *La fin de l'exception idéologique*, in P. BOUFFARTIGUE (dir.) et al., *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, Paris 2001, pp. 333-338.

¹⁷ G. BENGUIGUI, *Brèves remarques distancées sur les cadres*, in P. BOUFFARTIGUE (dir.) et al., *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, Paris 2001, p. 339-346; F. DUPUY, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Seuil, Paris 2005.

¹⁸ BOUFFARTIGUE, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, cit.

¹⁹ P. BOURDIEU, *La double vérité du travail*, in «Actes de la Recherche en Sciences Sociales», n° 114, 1996, pp. 89-90.

²⁰ D. MÉDA, *Quels changements à la mesure des attentes posées sur le travail?*, in «La nouvelle revue du travail» [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 30 mars 2013. URL: <<http://journals.openedition.org/nrt/633>> (dernier accès 14.02.2019); DOI: 10.4000/nrt.633.

²¹ C. BAUDELLOT, M. GOLLAC (dir.) et al., *Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, Paris 2003.

²² C. HECKSCHER, *White-Collar Blues. Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*, BasicBooks, New York 1995.

qualité des relations, la confiance réciproque qui règne, le haut niveau de qualification et de culture de leurs collègues²³. Ils soulignent aussi l'importance de la reconnaissance du travail bien fait, par leur hiérarchie et leur entourage immédiat de travail. Pour comprendre ces significations accordées par les cadres à leur activité – ces profits symboliques –, on peut mobiliser des analyses sociologiques qui se sont intéressées aux contenus et aux évolutions de l'idéologie managériale. Examinons deux d'entre elles, dont les conceptions sont relativement divergentes.

2. «*Nouvel esprit du capitalisme*» versus «*pouvoir managérial*»

La première analyse est celle que livrent Luc Boltanski et Ève Chiapello du «nouvel esprit du capitalisme». Dans leur ouvrage, les auteurs cherchent à rendre intelligible l'«idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme»²⁴. Pour expliquer les mutations du capitalisme d'une période à l'autre et saisir ce qui en fait toute la spécificité, ils lui attribuent la faculté déterminante à récupérer les critiques qui lui ont été adressées. Parmi elles, ils pointent notamment celle qu'ils qualifient d'«artiste» et qui a été formulée à la fin des années 1960. Se référant à un mode de vie bohème, cette critique réagissait au désenchantement du monde, à la perte de sens, à l'inauthenticité des relations sociales ou encore à toutes formes d'oppression. Selon cette approche, le discours managérial s'est progressivement métamorphosé au cours des deux dernières décennies. Dans les années 1960, la littérature d'entreprise promouvait l'implication et l'engagement, l'encadrement par objectifs, la décentralisation et la méritocratie, la référence exclusive au modèle américain, la valorisation des cadres en tant qu'acteurs du progrès et l'introduction de la rationalité gestionnaire. Au tournant des années 1990, l'idéologie du capitalisme a connu une mutation d'ampleur. Les valeurs qu'elle prônait jadis sont remplacées par celles célébrant l'entreprise en réseau, les performances du pôle asiatique, le rôle joué par des *leaders* charismatiques, la nécessité de produire du sens, de la confiance et de l'adhésion dans les relations au travail, l'abolition des structures hiérarchiques et l'encouragement à

²³ M. LAMONT, *La morale et l'argent. Les valeurs des cadres en France et aux États-Unis*, Métailié, Paris 1995.

²⁴ BOLTANSKI et CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, cit., p. 42.

l'autocontrôle des salariés.

Or, ce sont précisément ces nouvelles valeurs que l'on retrouve aujourd'hui en partie dans le discours des cadres interviewés. Elles s'expriment en premier lieu lorsque certains d'entre eux soulignent la nécessité que leur activité fasse sens à leurs yeux, avant même les considérations matérielles. L'attribution d'un sens au travail apparaît comme une revendication caractéristique de la «critique artiste». La réappropriation de cette dernière s'affirme lorsque les enquêtés jugent leur activité passionnante, ludique et source de créativité et d'imagination. Une telle conception s'oppose à l'image du travail de l'ouvrier à la chaîne, répétitif, ennuyeux, et là encore, cible privilégiée de la «critique artiste» au début des années 1970 comme l'expliquent les deux auteurs. Les connaissances et les savoirs que permet d'acquérir l'activité des cadres, avec sa dimension culturelle et internationale, constituent autant de réponses à la «critique artiste» telle qu'elle pouvait être formulée à l'encontre des tâches déqualifiées et automatisées des opérateurs. L'attrait des *managers* pour les responsabilités et pour leur capacité à exercer une action sur leur environnement professionnel vient également désamorcer la dénonciation du travail salarié réduit à un pur rôle d'exécution. D'autre part, les valeurs véhiculées par le «nouvel esprit du capitalisme» telles que l'authenticité des relations et la confiance qui s'instaurent entre les individus, font écho à des relations de travail appréciées par les enquêtés. Enfin, la valorisation des membres de l'entourage professionnel possédant d'autres centres d'intérêt que leur seule activité témoigne d'une appropriation des principes qui animent la «critique artiste». Cette dernière pourfend en effet la centralité du travail salarié telle qu'elle se profile dans les sociétés capitalistes pour valoriser d'autres dimensions de la vie sociale – la sphère familiale, l'engagement civique, les loisirs, les pratiques culturelles, etc.

Quelques années avant la parution du *Nouvel esprit du capitalisme*, une analyse comparable des liens entre adhésion au travail et idéologie managériale – avec toutefois des points de divergence – a été effectuée par Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac²⁵. Les auteurs défendent la thèse d'une correspondance entre la constitution psychique des cadres et les systèmes organisationnels des entreprises modernes. La clé de voûte de l'adéquation entre structure organisationnelle et structure mentale est représentée par le «pouvoir managérial», également

²⁵ AUBERT et GAULEJAC, *Le coût de l'excellence*, cit.

appelé «système managinaire». Dans une perspective analogue à celle du «nouvel esprit du capitalisme», le «pouvoir managérial» incarne une nouvelle idéologie pourvoyeuse de valeurs telles que le mérite individuel, la recherche de l'adhésion, la négociation, l'autonomie individuelle, la mobilité, l'adaptabilité, l'efficacité, la communication, la qualité, etc. Tout le principe du «système managinaire» est d'être parvenu aujourd'hui à susciter l'adhésion des individus plutôt que d'exercer une contrainte de l'extérieur. Dans la veine de l'hypothèse wébérienne, il contient l'idée que le capitalisme a besoin de produire de la légitimation, et même de l'adhésion, afin que les individus se consacrent pleinement à la logique de création du profit – ce que rappellent d'ailleurs aussi Luc Boltanski et Ève Chiapello. En référence à Michel Foucault, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac rappellent que la discipline d'usine s'exerçait jadis principalement sur les corps des individus. Aujourd'hui, l'objet de cette discipline s'est déplacé du corps physique à la psyché. Grâce au «système managinaire, [...] il s'agit moins d'obtenir la soumission docile que l'adhésion volontaire active»²⁶. Les salariés adhèrent de cette façon à la logique organisationnelle et au projet collectif dont elle est porteuse. Les auteurs parlent en ce sens d'«internalisation des valeurs de l'entreprise», c'est-à-dire d'une intériorisation des valeurs morales diffusées par l'entreprise et par laquelle s'effectue l'adhésion au système.

Si les analyses de Luc Boltanski et Ève Chiapello d'une part, et celles de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac d'autre part, se rejoignent sur certaines hypothèses – notamment celle des liens étroits existant entre l'adhésion au travail des salariés et l'idéologie managériale –, elles divergent aussi sur d'autres aspects. C'est le cas à propos de la conception que ces auteurs se font du concept d'idéologie. Pour les premiers, le «nouvel esprit du capitalisme» n'est qu'une forme d'idéologie ambiante, intériorisée aussi bien par les dominés que par les dominants, tandis que pour les seconds, le «pouvoir managérial» incarne un mécanisme symbolique générant de l'illusion et dissimulant un projet de domination.

Luc Boltanski et Ève Chiapello reviennent sur ce point à plusieurs reprises dans leur ouvrage. Ils n'ont pas l'intention de se prononcer sur le caractère illusoire des représentations exprimées par les cadres. Ils prennent ainsi leurs distances avec une acception marxiste de l'idéologie

²⁶ *Ivi*, p. 110.

qui consisterait, selon eux, à désigner «un discours moralisateur visant à voiler des intérêts matériels et sans cesse démenti par les pratiques»²⁷ et «un subterfuge des dominants pour s'assurer le consentement des dominés»²⁸. Les auteurs préfèrent s'en tenir à la définition qu'en donne Louis Dumont dans son œuvre, c'est-à-dire «un ensemble de croyances partagées, inscrites dans des institutions, engagées dans des actions et par là, ancrées dans le réel»²⁹. Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, eux, défendent une autre conception de l'idéologie. Ils soutiennent notamment que l'idéologie managériale exerce un effet de manipulation par lequel «le travailleur n'a plus le sentiment d'être instrumentalisé par une organisation du travail contraignante, mais au contraire le sentiment d'être un sujet qui travaille pour son propre compte»³⁰.

Si l'on ne peut évidemment réduire l'ensemble des profits symboliques du travail à l'émanation d'une stricte idéologie manipulatrice, il semble toutefois que la thèse du «pouvoir managérial» met l'accent sur une dimension cruciale des représentations des cadres: les croyances entretenues sur l'économie, le travail et l'entreprise, ou encore, ce que Vincent de Gaulejac a appelé plus récemment un «imaginaire organisationnel leurrant» qui suscite «l'adhésion par un ensemble de promesses, de préceptes, de valeurs, de présupposés, de croyances et d'illusions»³¹. Certaines de leurs représentations en décalage avec la réalité laissent transparaître un tel phénomène.

3. *Les croyances managériales des cadres*

Premièrement, ces croyances s'expriment lorsque les cadres donnent leurs avis sur la mondialisation économique. Certes, la plupart sont conscients des effets négatifs qu'elle peut entraîner, comme la spéculation financière qui lui est aujourd'hui associée, les licenciements décidés par des actionnaires lointains ou encore des restructurations soudaines. Mais dans l'ensemble, les cadres attribuent à la mondialisation de nombreuses vertus, comme l'accès à de nouveaux marchés, la

²⁷ BOLTANSKI et CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, cit., p. 35.

²⁸ *Ivi*, p. 46.

²⁹ *Ivi*, p. 35.

³⁰ AUBERT et GAULEJAC, *Le coût de l'excellence*, cit., p. 114.

³¹ V. DE GAULEJAC, *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, Paris 2011, p. 283.

création d'emplois, l'épanouissement procuré par le travail à l'étranger, etc. Surtout, ils la légitiment par des forces qui apparaissent naturelles et inéluctables. Ainsi, Xavier (39 ans, chef de section, électronique) reconnaît que les licenciements, «c'est très malheureux pour les gens qui sont passés par ça», mais pour lui, «ça paraît presque naturel, c'est la loi du marché et franchement, [il] ne voit vraiment pas comment on peut s'opposer à ça». Même chose pour Yves (45 ans, chef de section, nucléaire) qui, réfléchissant aux raisons qui conduisent les entreprises à licencier, conclut que «le marché mondial est ce qu'il est, il y a sûrement des secteurs qui s'appauvrissent en termes de volume d'activité et de débouchés qui se réduisent, c'est peut-être des choses naturelles quoi».

Ces cadres font preuve d'un «naturalisme économique», selon l'expression d'Alain Caillé³², c'est-à-dire qu'ils dépolitisent et rendent naturel le fonctionnement de l'économie. La naturalisation du marché et des phénomènes économiques est propre à une conception libérale de l'économie. Or la notion de marché n'a rien de naturel. Elle est le fruit d'une lente construction sociale, morale et idéologique, comme l'ont montré Jacques Sapir³³ ou Serge Latouche³⁴. Jacques Généreux rappelle, lui, que les décisions économiques sont avant tout politiques, contrairement à ce qu'affirment les théories économiques libérales³⁵. On a donc affaire ici à un premier type de croyance qui mystifie la réalité économique. Elle joue un rôle non négligeable en faisant accepter aux cadres des décisions qui viennent de très loin et qui peuvent parfois remettre en question leur activité. Ces croyances économiques sont peu déconstruites par ces salariés qui reconnaissent d'ailleurs souvent leur incompétence dans des domaines éloignés de leur quotidien et difficiles à saisir.

Deuxièmement, l'autonomie dans le travail constitue une autre thématique fréquemment abordée, relevant, elle aussi, des croyances managériales. Les managers y font référence pour dire combien leur travail et celui des experts qu'ils encadrent se démarquent des activités plus déqualifiées, comme celui du travail posté et répétitif de l'ouvrier à la chaîne ou de la caissière des grandes surfaces. L'autonomie fait

³² A. CAILLÉ, *Dé-penser l'économie. Contre le fatalisme*, La Découverte, Paris 2005, p. 13.

³³ J. SAPIR, *Les économistes contre la démocratie. Pouvoir, mondialisation et démocratie*, Albin Michel, Paris 2002.

³⁴ S. LATOUCHE, *L'invention de l'économie*, Albin Michel, Paris 2005.

³⁵ J. GÉNÉREUX, *La Grande Régression*, Seuil, Paris 2010.

alors figure d'une marque de distinction, une particularité attractive de leur activité et donc une source d'acceptation. Plus largement, les cadres apprécient leur travail entre autres parce qu'ils estiment être autonomes et parce qu'ils «n'ont pas de chef sur leurs dos au quotidien». L'autonomie est perçue comme une source de polyvalence dans le travail et un moyen de combattre l'ennui. Pour certains cadres féminins, elle permet également de mieux s'organiser par rapport à la vie familiale et aux rythmes scolaires.

En même temps, les discours des cadres sont ponctués de contradictions, quand ils ne se contredisent pas entre eux sur la question de savoir s'ils sont réellement autonomes. Les propos ambivalents sur l'autonomie sont frappants chez certains d'entre eux lorsque les descriptions quasi dithyrambiques qu'ils en donnent se mêlent à une énonciation des différentes contraintes qui pèsent sur leur activité. Ces dernières leur font prendre conscience – de façon déstabilisante par moments – combien cette autonomie est réduite, illusoire, voire tout simplement inexistante. Cela apparaît nettement lors d'un entretien réalisé avec Paul (49 ans, chef de département, électronique): «On a des contraintes, le groupe peut décider tout d'un coup, comme en ce moment, que l'on arrête d'embaucher des gens. Et mon budget doit être validé en général doublement, il faut que je rentre dans un cadre et bien sûr... on est auto... [*grande hésitation ici*]... enfin, j'ai une certaine autonomie, mais comment dire?... Ce n'est pas une PME. Je ne suis pas le patron d'une PME. On peut agir dans un certain cadre, dans un cadre budgétaire qui est revisité en fait chaque trimestre, parfois plus, comme aujourd'hui où il y a une certaine crise dont vous entendez parler et qui est plutôt la crise de la Bourse que la crise de notre entreprise d'ailleurs, mais dans ce cadre-là... bien dans ce cadre-là, on a une autonomie. Vous voyez, c'est ça, on a une autonomie, mais par exemple tenez, les augmentations de salaires, vous avez une autonomie, mais vous avez un budget qui est fixé par le groupe ou par la filiale, enfin ou par l'entreprise française, si vous voulez, par la filiale française».

Les cadres ne partagent pas tous la même vision de l'autonomie. D'un côté, les managers ont tendance à la surestimer et de l'autre, les cadres subalternes et les experts tempèrent son existence. Ces derniers renomment par exemple leurs fonction par l'appellation «d'exécutant d'étude» pour souligner combien leur activité est d'abord celle d'un opérateur devant faire tourner des codes de calculs à longueur de journée. Ils emploient aussi parfois les expressions de «grouillot de base»,

de «tâcheron de base», d'«ingénieur de base» ou encore d'«OS de l'an 2000» pour contrebalancer les discours valorisants de leurs supérieurs hiérarchiques. Enfin, d'autres enquêtés requalifient cette autonomie de «bien encadrée», de «toute relative», de «contrôlée» ou bien «d'assez limitée». Ces propos viennent donc nuancer, voire démentir ceux de managers ou d'experts qui affirment l'existence d'une forte autonomie dans leur activité. Certains admettent même que leur autonomie n'est finalement pas synonyme de liberté, mais plutôt d'auto-contrainte ou d'auto-exploitation. Comme l'expliquait un ingénieur informatique de 36 ans, dans une entreprise d'électronique: «Mon autonomie à moi, c'est de rester tard le soir si je veux, grosso modo, c'est ça. Et, bien qu'elle ne le dise pas ainsi, je pense que c'est comme ça que la direction conçoit notre autonomie, à savoir, le contrat, c'est un travail à la tâche avec un objectif et il faut le remplir».

Troisièmement, un autre thème typique de l'idéologie managériale est apparu dans les discours. Il s'agit de celui de la performance et du défi à relever. Ici, les cadres se décrivent comme des salariés en quête de performance, un peu à l'image de sportifs de haut niveau³⁶. Sauf qu'ils déclinent cette performance en termes de productivité, de chiffre d'affaires, de compétences techniques, de qualité, de budget, etc. Le comble du paradoxe de ces discours est que ces cadres disent précisément apprécier les épreuves difficiles. Souvent, ils admettent que plus leur travail comporte des difficultés, plus ils y adhèrent et sont motivés: travailler sous une pression élevée, devoir satisfaire des objectifs de coûts et de délais exigeants, surmonter les aléas, est vécu comme des défis à relever qui sont valorisants à titre personnel³⁷. Mais comme pour l'autonomie, de tels discours sont marqués par de nombreuses contradictions entre et au sein même des témoignages. Certains enquêtés admettent ainsi que cette course à la performance possède ses propres pièges. À l'image de l'autonomie, l'adhésion aux valeurs de performance est également perçue comme un moyen d'auto-exploitation. C'est ce que confie un manager de 40 ans, travaillant dans le nucléaire: «De toute façon, on est un peu pris au piège parce que, finalement, on en redemande... on demande de plus en plus de boulot, enfin moi j'étais comme ça, je ne sais pas, peut-être que tout le

³⁶ A. EHRENBURG, *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris 1991.

³⁷ D. LE BRETON, *Performances et passions du risque*, in B. HEILBRUNN (dir.), *La performance, une nouvelle idéologie?*, La Découverte, Paris 2004, pp. 103-118.

monde n'est pas comme ça, mais plus on en demande, plus on en a. Si on fait ce que l'on a à faire à peu près correctement, on recharge encore plus la barque, donc globalement, on est un peu pris au piège. On est considéré comme quelqu'un de performant. On ne peut pas se contenter, à ce moment-là, je pense, de ce que l'on a. Il faut en demander plus parce que, à ce moment-là, on a une évolution de salaire qui est intéressante également et on est un peu pris au piège. Donc c'est une espèce de boucle où on s'autoalimente et il faut en demander parce que sinon, après, je dirais que c'est l'image...».

Conclusion

En dépit de l'incertitude des organisations et des critiques que les cadres émettent à leur égard, les significations positives attribuées au travail demeurent nombreuses. Certaines, comme la passion pour les activités techniques, la satisfaction procurée par les relations sociales ou encore l'attrait pour les responsabilités ne sont ni contestées, ni contredites par les enquêtés. Elles s'inscrivent bien dans le «nouvel esprit du capitalisme» en tant qu'idéologie diffuse et en prise avec le réel, contribuant à la réalisation de soi au travail. Mais d'autres représentations, comme celles liées à l'économie, à l'autonomie ou à la performance, se prêtent davantage à l'expression de discours contradictoires et de contradictions au sein même des discours. De telles contradictions indiquent que ces représentations ne correspondent pas à la réalité vécue par les cadres. En ce sens, elles relèvent ici du «pouvoir managérial» en tant que croyances consistant à transfigurer la réalité et à l'idéaliser. Certes, la situation de réflexivité et de questionnements offerte par l'entretien sociologique favorise ce type de prise de conscience et l'apparition de discours contradictoires. Toutefois, la question se pose de savoir selon quelles conditions ou facteurs certains cadres vont se conformer au discours managérial tandis que d'autres vont avoir tendance à s'en éloigner? Est-ce lié à des profils et à des statuts particuliers? Il nous a ainsi semblé que les supérieurs hiérarchiques étaient plus à même de livrer une image lisse et idéalisée de leur réalité professionnelle que les individus débutant leur carrière. Est-ce aussi en rapport avec le milieu social d'origine de ces individus? De leur positionnement politique et idéologique? Ou bien tout simplement d'événements particuliers survenus en cours de leur trajectoire professionnelle et personnelle?

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT N. et GAULEJAC V. DE, *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris 1991.
- BAUDELOT C., GOLLAC M. (dir.) et al., *Travailler pour être heureux? Le bonheur et le travail en France*, Fayard, Paris 2003.
- BENGUIGUI G., *Brèves remarques distanciées sur les cadres*, in BOUFFARTIGUE P. (dir.) et al., *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, Paris 2001, pp. 339-346.
- BOLTANSKI L. et CHIAPELLO È., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris 1999.
- BOLTANSKI L., *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Les éditions de Minuit, Paris 1982.
- BOUFFARTIGUE P., *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, Paris 2001.
- BOURDIEU P., *La double vérité du travail*, «Actes de la Recherche en Sciences Sociales», n° 114, 1996, pp. 89-90.
- CAILLÉ A., *Dé-penser l'économique. Contre le fatalisme*, La Découverte, Paris 2005.
- COHEN Y., *Le siècle des chefs. Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Éditions Amsterdam, Paris 2013.
- COUSIN O., *Les cadres à l'épreuve du travail*, PUR, Rennes 2008.
- COUSIN O., *Les cadres: grandeur et incertitude*, L'Harmattan, Paris 2004.
- DESROSÈRES A. et THÉVENOT L., *Les catégories socioprofessionnelles*, 4^e éd., La Découverte, Paris 2000.
- DUJARIER M.-A., *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, Paris 2015.
- DUPUY F., *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Seuil, Paris 2005.
- DURAND J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, Paris 2004.
- EHRENBERG A., *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris 1991.
- FLOCCO G., *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Raisons d'Agir, Paris 2015.
- GAULEJAC V. DE, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, Paris 2005.
- GAULEJAC V. DE, *Travail, les raisons de la colère*, Seuil, Paris 2011.
- GÉNÈREUX J., *La Grande Régression*, Seuil, Paris 2010.
- HECKSCHER C., *White-Collar Blues. Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*, BasicBooks, New York 1995.

- HIBOU B., *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, La Découverte, Paris 2012.
- LAMONT M., *La morale et l'argent. Les valeurs des cadres en France et aux États-Unis*, Métailié, Paris 1995.
- LATOUCHE S., *L'invention de l'économie*, Albin Michel, Paris 2005.
- LE BRETON D., *Performances et passions du risque*, in HEILBRUNN B. (dir.), *La performance, une nouvelle idéologie?*, La Découverte, Paris 2004, pp. 103-118.
- LE GOFF J.-P., *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, La Découverte, Paris 1992.
- LINHART D., *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris 1994.
- MÉDA D., *Quels changements à la mesure des attentes posées sur le travail?*, in «La nouvelle revue du travail» [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 30 mars 2013. URL: <<http://journals.openedition.org/nrt/633>> (dernier accès 14.02.2019); DOI : 10.4000/nrt.633.
- MISPELBLOM BEYER F. (2006), *Encadrer, un métier impossible?*, Armand Colin, Paris, 2006.
- PLIHON D., *Le nouveau capitalisme*, La Découverte, Paris 2004.
- ROZÈS S., *La fin de l'exception idéologique*, in BOUFFARTIGUE P. (dir.) et al., *Cadres: la grande rupture*, La Découverte, Paris 2001, pp. 333-338.
- SAPIR J., *Les économistes contre la démocratie. Pouvoir, mondialisation et démocratie*, Albin Michel, Paris 2002.