



**HAL**  
open science

## De la sérénité à la résistance : trois mondes de cadres

Jens Thoemmes, Michel Escarboutel, Ryad Kanzari

### ► To cite this version:

Jens Thoemmes, Michel Escarboutel, Ryad Kanzari. De la sérénité à la résistance : trois mondes de cadres. *Économies et sociétés. Série AB, Économie du travail*, 2013, 35, pp.725-757. hal-00942191

**HAL Id: hal-00942191**

**<https://hal.science/hal-00942191v1>**

Submitted on 14 Dec 2021

**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.

Thoemmes Jens (DR au CNRS)  
Escarboutel Michel (IR au CNRS)  
Kanzari Ryad (Post-Doc, ANR)

## **De la sérénité à la résistance : trois mondes de cadres**

### **Résumé**

Cet article présente les principaux résultats d'une recherche sur le travail des cadres, financée par l'Agence Nationale de la Recherche (2008-2010). Sur la base de 100 entretiens semi-directifs, menés dans sept entreprises privées et publiques, et en utilisant une analyse factorielle des discours, les auteurs décrivent une division horizontale du monde des cadres. Ils esquissent l'hypothèse de systèmes sociaux qui coexistent autour de trois figures de cadres : les cadres sereins, les cadres individualisés et les cadres résistants.

**Mots clefs** : cadres, règles, catégories, figures, système social, temps de travail

### **Abstract**

This article presents the main results of a research program on the work of managers, funded by the National Agency of Research (2008-2010). Based on 100 semi-structured interviews, conducted in seven private and public companies, and using a factor analysis of the speech, the authors describe a horizontal division of the world of executives. They outline the hypothesis of social systems that exist around the three figures of managers: the serene, the individualized and the resistant.

**Keywords**: managers, rules, categories, figures, social system, working time

La littérature en sciences sociales sur les cadres en France a mis en évidence l'hétérogénéité de la catégorie sociale en insistant sur les différenciations internes entre statuts, professions, positions de classe, genre, etc. Le prolongement de cette tradition discute actuellement la thèse d'un éclatement de la catégorie des cadres. Notre démarche propose d'aller plus loin en partant du principe que si des doutes existent sur l'effectivité de la catégorie sociale, nous proposons d'en tirer les conséquences sur le plan de l'analyse et de la déconstruire au profit d'une recherche des mondes possibles des cadres. L'idée est de chercher les principes de différenciation non pas à l'intérieur d'une catégorie préalable, mais en partant de l'hypothèse d'une coexistence de systèmes sociaux différents, indépendants les uns des autres. Les résultats de notre démarche révèlent trois mondes autour de figures distinctes de cadres. Le monde des cadres « sereins » échappe aux difficultés professionnelles majeures, relevées par la littérature sociologique. Stabilisé par les règles de droit et par la négociation collective, ce monde garantit aux cadres une trajectoire professionnelle ascendante tout en promouvant des valeurs liées aux services publics. Le monde des cadres « individualisés » renvoie à une vision méritocratique dans laquelle le travail, la concurrence, les produits, et le marché sont les valeurs dominantes. Enfin, le monde des cadres « résistants » renvoie à un groupe de cadres qui a, subjectivement et objectivement, quitté cette catégorie sociale. Dans ce monde, la vision négative du travail correspond à une vie professionnelle considérée comme difficile. Avec cet article nous proposons d'explorer la pluralité de ces mondes en décrivant notre dispositif de recherche, les méthodes et notre cadre théorique (1). Ensuite nous présenterons chacun de ces mondes en exposant les résultats de notre recherche quantitative et qualitative (2). Enfin, nous discuterons de l'impact de cette typologie pour l'analyse contemporaine des cadres (3).

## **1 L'esquisse des mondes des cadres : le dispositif de recherche**

### **1.1 Hétérogénéité des cadres et difficultés de la vie professionnelle**

La littérature sociologique de ces 30 dernières années insiste sur deux éléments majeurs caractérisant la catégorie sociale des cadres. Le premier élément porte sur la diversité des cadres. Dès son origine le groupe des cadres réunit une multitude de fonctions et d'appellations. Les « executives, managers, high skilled employees » dans le monde anglo-saxon, voire les « leitende Angestellte » outre-Rhin, ne correspondent que très partiellement à la catégorie unifiante des cadres en France. Même au Québec la catégorie des cadres est parfaitement inconnue. En France les ingénieurs, les managers, les professions supérieures, les encadrants et les experts contribuent tous à la constitution de la catégorie sociale des cadres. En effet, et à la différence d'autres pays, en France cette catégorie sociale s'était constituée objectivement et subjectivement (Boltanski 1982). Mais, depuis le début des années 80 les recherches se sont multipliées en indiquant une diversité croissante de la population (Groux 1983). L'attention des chercheurs s'est tournée vers le fondement de leur statut, s'intéressant à leur vie professionnelle réelle, leur engagement pour l'entreprise et leur positionnement ambivalent entre les non-

cadres et la direction des entreprises. Pour certains, la formation du groupe social des cadres est alors clairement mise en cause y voyant la fin d'une figure sociale (Bouffartigue 2001). Pour d'autres, la variété des formes de cadres et l'existence paradoxale de la catégorie sociale continue à être une énigme que la sociologie se propose d'analyser (Gadéa 2003). En résumé, beaucoup a été dit sur la catégorie des cadres en termes de cohérence et d'unité. Le constat de l'hétérogénéité est devenu un acquis de l'analyse sociologique. En revanche, l'éclatement de la population des cadres reste une interrogation qui préoccupe la sociologie contemporaine (Bouffartigue, Gadéa, et Pochic 2011).

Le deuxième élément qui peut être relevé d'un bilan de la littérature sur les cadres concerne leurs difficultés professionnelles croissantes. Si par le passé les cadres ont été considérés comme une élite à l'abri des difficultés économiques et du monde du travail, la dernière décennie a donné lieu à des multiples recherches qui pointent la dégradation des conditions de travail. Les incertitudes croissantes de la vie professionnelle non seulement en matière d'emploi, mais aussi concernant l'activité de travail, ont déstabilisé l'identité des cadres (Cousin 2004). Le défaut de reconnaissance professionnelle, le développement du stress et les problèmes de santé commencent à toucher sérieusement ces salariés (Salengro 2005). Le doute s'est installé face au chômage et face à une concurrence qui exclut les cadres les plus âgés du marché du travail (Pichon 2008). L'encadrement des autres salariés devient de plus en plus difficile (Mispelblom Beyer 2010). Ces difficultés de la vie professionnelle poussent certains cadres à la sortie. D'autres cadres, même ceux qui ont des fonctions dirigeantes, entrent en opposition ou en révolte contre un système qui ne leur garantit plus des conditions de vie satisfaisantes (Courpasson et Thoenig 2008).

## **1.2 De la catégorie sociale aux mondes des cadres**

Si la littérature sur les cadres insiste à la fois sur la diversité des situations et sur la difficulté de leur vie professionnelle, notre article propose d'approfondir cette analyse. Notre perspective est que la catégorie sociale des cadres s'avère d'être une fiction, une construction préalable qui ne correspond pas au monde réel. Notre objectif est de situer les différences et les difficultés de cette catégorie sociale en montrant les mondes de cadres, les valeurs et les règles correspondantes. Nous cherchons à comprendre pourquoi et comment coexistent « en soi et pour soi » des situations de vie professionnelle et privée qui ne partagent aucune caractéristique commune. Par la même occasion, nous voudrions proposer une argumentation qui transgresse les clivages entre recherche qualitative et quantitative, posture objectiviste et subjectiviste. Deux auteurs nous aideront plus particulièrement à expliciter notre approche. Nous utilisons d'abord la notion de « mondes » en analogie aux travaux sur les « mondes de la production », (Salais et Storper 1993). Sans partager, ni le dispositif de recherche, ni les références théoriques majeures de ces travaux, nous nous inscrivons dans les prémises esquissées visant à caractériser la coexistence de monde socio-économiques. Nos *mondes* des cadres sont certes davantage centrés sur la vie au travail que sur les produits, mais ils « résultent de l'action des personnes. Ils ne relèvent pas d'une loi extérieure qui pourrait alors être postulée par le théoricien, comme le fait l'approche standard de

la théorie économique », (Salais et Storper 1993, 32). Nous avons recours à d'autres prémisses de ces travaux : la coexistence de plusieurs mondes, la caractérisation de chacun de ces mondes par les formes de coordination et de convention relatives à l'activité de travail et l'importance de l'action collective (*op. cit.*). Ensuite, nous aurons recours à la notion de *régulation sociale* et de *règle* relatant l'importance de la notion de convention dans ces derniers travaux. Les mondes des cadres constituent pour nous des systèmes sociaux et définissent des régulations sociales (Reynaud 1979; 1999). L'expression de « système social » renvoie à un cadre minimal dans lequel se rencontrent la régulation autonome et la régulation de contrôle. Le système ne précède pas les acteurs. Il se crée en même temps que la régulation entre les acteurs. Celle-ci produit les règles. Pour cette approche les systèmes sociaux ne renvoient, ni forcément au cadre national, ni au système social globalisé, ni aux secteurs ou aux entreprises. Ils renvoient à des mondes qui se créent autour de règles communes (Thoemmes 2011).

Dans cette perspective, les différentes régulations et les règles distinguent en même temps les mondes et les figures des cadres. Pour mettre en œuvre cette approche nous avons opté pour une recherche empirique qui donne la parole aux cadres, afin de comprendre leur vécu et pour expliquer les contours des mondes. Nous nous sommes assurés d'une certaine représentativité des situations à la fois du point de vue des entreprises et administrations concernées, mais aussi du point de vue de la diversité des positions et fonctions des cadres dans chacune de ces organisations.

En partant de l'hypothèse d'une diversité des mondes de vie des cadres, notre objectif est de chercher les groupes de cadres qui auraient des caractéristiques communes. Nous avons recours à une méthode qui vise à construire des « types idéaux » proposés par Weber (1980). En partant du « sens visé » par les cadres, nous voudrions proposer des types relativement abstraits, mais suffisamment cohérents pour comprendre le champ de tension dans lequel se loge l'activité quotidienne. Notre objectif n'est donc pas de comprendre le vécu à partir de quelque cas significatifs, ni de procéder à l'esquisse d'un portrait du cadre moyen à l'aide d'une méthodologie statistique. Notre recours à l'analyse factorielle des correspondances vise à organiser nos matériaux discursifs afin de permettre une interprétation des types idéaux. Cette méthode cherche à éviter deux écueils de l'analyse par entretien (Demazière et Dubar 1997) : la posture illustrative qui mobilise les extraits d'entretiens sélectionnés pour servir les seules fins de l'analyse proposée, et la posture « hyper-empiriste » qui cherche à reproduire l'intégralité des entretiens. Notre objectif est plutôt de proposer une voie qui permet d'aboutir à une typologie sur la base d'une méthode mixte combinant des entretiens longs, et une démarche statistique articulant des phases de description et d'interprétation. Avant d'aborder en détail l'analyse du discours des cadres, nous voudrions caractériser la composition du groupe des 100 cadres que nous avons interrogés pour cette recherche<sup>1</sup>. Le groupe de cadres concerne 7 entreprises de

---

<sup>1</sup> Programme ANR : Entreprises et formes d'organisation économique. Enjeux, mutations et permanences.

divers secteurs, de secteurs privés et publics, et pour lesquels nous proposons de garder l'anonymat : ASSURANCE, ELECTRONIQUE, MAIRIE, OPERATEUR TELEPHONIQUE, TRANSPORT AERIEN, TRAITEMENT SOCIAL, TRANSPORT URBAIN. En moyenne 15 cadres ont été interrogés par entreprise, l'effectif variant de 12 à 17 cadres selon les entreprises. Le choix des structures et des cadres interrogés a pu se faire par l'intermédiaire d'une organisation syndicale et grâce à la collaboration de la direction de l'entreprise. La CFDT nous a mis en relation avec les entreprises et administrations. Le choix de nos interlocuteurs cadres s'est fait à partir d'un listing dans chaque entreprise. Nous avons retenu un ensemble de personnes *cadres* pour chaque entreprise en prenant en compte la diversité des fonctions et positions. Cette variété a tenu également compte de la perspective de carrières des individus (existante ou inexistante), ainsi que de leur appartenance ou non à une organisation syndicale. La participation aux entretiens a été basée sur le volontariat. Ni la direction, ni l'organisation syndicale n'a tenté d'infléchir le choix de nos interlocuteurs.

### **1.3 L'analyse statistique d'un matériau qualitatif**

Pour la passation des entretiens semi-directifs (au moins 90 minutes par entretien, enregistré et entièrement retranscrit), nous avons d'abord monté une grille d'entretien en cinq blocs (trajectoires et inventaire des temps pratiqués, espaces, évaluation personnelle des temporalités, environnement et relations de travail, représentations du travail et du bien-être) regroupant 26 thèmes dont chacun a donné lieu à plusieurs questions. De plus nous avons relevé l'ensemble des variables caractérisant les individus : sexe, âge, diplôme, situation matrimoniale, ancienneté, mobilité géographique, fonction d'encadrement<sup>2</sup>. L'objectif de l'entretien était de saisir les pratiques et représentations des cadres en les abordant par deux entrées principales : les temps et le travail.

Notre recherche s'est ensuite appuyée sur une analyse textuelle de 600 000 mots issus de la retranscription intégrale des entretiens. Une analyse du discours assistée par ordinateur (logiciel TROPES), et une analyse factorielle (logiciel SPAD) nous révèle les espaces dans lesquels se situent les discours des individus, en montrant leur épaisseur, leur diversité, et leur structuration. Après la passation des entretiens au sein des entreprises, nous avons établi notre scénario sémantique et défini nos variables regroupant les mots (mots clés) prononcés par nos

---

<sup>2</sup> Concernant l'âge, la proportion la plus importante des cadres interrogés se situe entre 40 et 50 ans (48 %). Notre effectif total compte 58% d'hommes et 42% de femmes. Sur 96 réponses obtenues, 62 individus déclarent être mariés (64,6%), 12 déclarent vivre en couple « hors mariage » (12,5%), 16 sont divorcés ou séparés (16,7%), et 6 sont célibataires (6,25%). Sur 98 réponses, 86 déclarent avoir des enfants à charge (87,7%). Sur 97 réponses, 89 cadres ont au moins un parent toujours en vie (92%). Les cadres interrogés sont généralement diplômés : sur 99 réponses, 39 individus possèdent un diplôme équivalent au bac+5 ou plus (39%), et seuls 12 ont un niveau équivalent au bac ou inférieur (12%). En ce qui concerne les fonctions occupées dans l'entreprise, sur 92 réponses, 70 individus (76%) déclarent occuper une fonction d'encadrement, au sens de diriger un ou plusieurs collaborateurs ; et 50 déclarent avoir connu au moins une mobilité professionnelle géographique au cours de leur carrière (54%).

interlocuteurs. La création de ces variables correspond donc à un choix que nous avons opéré à la lecture des entretiens. Ensuite, nous avons produit des résultats bruts de l'ensemble des traitements statistiques, liés à l'analyse factorielle, montrant la contribution des individus et des variables à la structure globale des discours (Figure 1, Annexe). Enfin, nous avons sélectionné les extraits d'entretiens qui ont utilisé les mots clés, liés aux variables, et dont l'analyse factorielle nous a montré l'importance. Chaque extrait d'entretien cité dans cet article comprend donc les informations suivantes : profil d'interrogé, la variable sélectionnée par l'analyse factorielle (entre parenthèses), le mot clé renvoyant à la variable, cité par notre interlocuteur (en gras). Cette dernière opération permet de mettre en discussion notre interprétation de l'analyse factorielle et notamment la typologie que nous allons développer par la suite. En effet, pour chacun des 3 axes retenus, nous sommes en présence de deux pôles décrivant un champ de tensions dans lequel s'inscrivent les paroles individuelles (Figure 1)<sup>3</sup>.

Le nombre d'individus interrogé (100), le corpus textuel regroupé (600 000 mots) et la qualité de l'analyse factorielle constituent la base de notre raisonnement. Présentons très rapidement quelques caractéristiques techniques de notre analyse. L'objectif premier de l'analyse des discours assisté par ordinateur est de réduire le nombre de mots du corpus textuel de plus de 50%. En d'autres termes, en procédant à cette réduction de mots, tout en limitant la perte d'information par rapport à notre axe d'interprétation des résultats, nous avons cherché à travailler sur des tableaux lexicaux plus petits de façon à assurer une meilleure robustesse des traitements statistiques. L'autre qualité que nous avons recherchée dans le logiciel d'analyse des discours, était de disposer d'un module qui permet de séparer le plus facilement possible les mots *polysémiques* (Rémi-Giraud et Panier 2003), c'est-à-dire les mots qui possèdent plusieurs significations. En d'autres termes, le logiciel d'analyse des contenus doit nous permettre de regrouper et classer les mots polysémiques dans des répertoires de mots de forme monosémique, que nous appellerons « catégories sémantiques ». Après l'étude détaillée des performances de différents logiciels, nous avons arrêté notre choix sur le logiciel TROPES, car il effectue un traitement sémantique automatique de classification et de contraction (Marchand 1998). Ghiglione et Landré (1998) expliquent en détail l'application de la méthode que nous allons adopter pour analyser les données textuelles de notre corpus. Une fois que le scénario sémantique a été construit sur la base de la totalité du corpus textuel des 600 000 mots, la poursuite de notre travail a consisté à *mettre en scène* chacun des discours des 100 cadres d'entreprises, nous permettant d'obtenir autant de fiches de mises en scène qu'il y a d'individus. Dans ces fiches nous trouvons, entre autre, les informations nécessaires pour réaliser l'analyse statistique factorielle, c'est-à-dire nous trouvons la liste des fréquences des co-occurrences de mots calculée pour chacun des entretiens. Cette liste correspond à la transformation des données textuelles qualitatives en données quantitatives chiffrées exploitables

---

<sup>3</sup> L'inertie totale est de 32,65%. Sur l'axe 1 : 12,55%, sur l'axe 2 : 11,71%, sur l'axe 3 : 8,38%.

statistiquement. L'analyse factorielle des correspondances nous montre, dans deux graphiques (plans factoriels : 1 – 2 et 2 – 3), les plus fortes correspondances statistiques qui existent entre les mots énoncés dans les entretiens des 100 cadres d'entreprises (Figure 1). Elle nous dévoile également dans les graphiques, par superposition et autour des variables actives, l'identité des individus statistiquement porteurs de ces variables. Les variables actives qui seront identifiées graphiquement seront les mots clés et/ou les phrases clés que nous avons regroupés dans les catégories sémantiques du scénario et qui se sont avérées statistiquement avoir des correspondances entre elles.

## **2 Trois mondes de cadres**

Cette méthodologie nous a permis de répondre à la question comment les cadres se distribuent concrètement dans cet espace caractérisé par une multiplicité de significations. Par cette analyse nous arrivons à distinguer trois mondes de cadres. Sur le plan factuel, ces groupes se distinguent à la fois par le nombre des cadres qu'ils réunissent, mais aussi selon les variables propres à chacun des groupes. Ces variables sont rangées pour chaque groupe et selon l'ordre d'importance mis en évidence par l'analyse factorielle des correspondances (Figure 2, Annexe).

### **2.1 Les cadres « sereins »**

L'affirmation selon laquelle les cadres sont « heureux » au travail est plutôt à contre courant de la littérature sociologique récente, mais assez répandue dans des sondages d'opinion<sup>4</sup>. Rappelons aussi les résultats de la recherche de Baudelot et Gollac (2003) auprès de 6000 personnes montrant de manière générale que le travail apporte plus de motifs de satisfaction que d'insatisfaction. Au fur et à mesure qu'on s'élève dans l'échelle sociale, le bonheur au travail augmente ; c'est ainsi que 70 % des cadres sont satisfaits de leur situation de travail (*op. cité*). Même si nous substituons ici le terme de bonheur par la notion de « sérénité », le premier groupe de cadres issu de notre analyse factorielle correspond assez bien à ce profil. Tout d'abord, les cadres sereins (19 individus) ont une durée de travail hebdomadaire de 35 heures qui n'affiche pas les heures supplémentaires. Ils ont une attitude « décomplexée » face aux mesures d'évaluation par entretien et bénéficient d'une qualification et formation leur permettant d'accompagner leur trajectoire professionnelle. Ces cadres estiment vivre dans un univers protégé. Celui renvoie pour eux, entre autres, à la fonction publique, territoriale dans ce cas. Cependant, le discours de ces cadres se caractérise aussi par l'importance accordée à la négociation collective et aux règles négociées de l'organisation du travail. Le lien entre d'un côté une vie professionnelle et privée en univers protégé, et de l'autre l'action des partenaires sociaux, est tout à fait significative. De plus, la référence faite dans les discours aux cadres dirigeants des entreprises et à la hiérarchie semble particulièrement forte au sein de ce groupe.

---

<sup>4</sup> Par exemple, en début d'année 2011, une large majorité des cadres se déclarent « heureux au travail », selon le dernier baromètre des cadres réalisé par Viavoice.



### 2.1.1 Un univers protégé

La première dimension du monde de ces cadres peut être caractérisée comme celui d'un univers protégé dans lequel le cadre bénéficie d'un certain nombre de garde-fous qui lui permettent d'exercer son métier dans la « sérénité ». Une durée du travail qui n'est pas considérée comme un problème et qui ne dépasse qu'occasionnellement les 35 heures, des possibilités d'accès à la qualification et à la formation, la sécurité de l'emploi et l'existence d'entretiens d'évaluation réguliers permettent à ce type de cadres de se sentir stabilisé dans leur fonction.

« Les cadres à la MAIRIE n'effectuent pas d'heures supplémentaires car ils bénéficient d'un régime indemnitaire qui inclut toutes les heures supplémentaires qui peuvent être faites au-delà de **35 heures**, ce qui me paraît normal.» L15 (Durée hebdomadaire de 35 heures) : *Femme, 31 à 35 ans, divorcée ou séparée, 1 enfant.*

Une durée du travail qui n'est pas considérée comme problématique, ainsi qu'une attitude positive vis-à-vis de l'évaluation de leur travail, montrent que ces cadres se sentent en sécurité. L'archétype de cet univers protégé est représenté par la référence à la fonction publique. C'est ainsi que la moitié des cadres fonctionnaires interrogés au sein de la mairie de cette ville moyenne du sud-ouest de la France, se rangent dans ce monde qui fait référence à la protection du bien-être des individus<sup>5</sup>.

« Par rapport aux cadres du privé nous sommes nettement moins bien payés à la MAIRIE, par contre nous avons une **protection de l'emploi**, car on ne peut pas nous mettre à la porte. » L10 (Fonction publique) : *Homme, 36 à 40 ans, en couple hors mariage, sans enfant.*

Ces cadres « sereins » se considèrent comme évoluant dans un environnement qui permet l'accès à des emplois par voies de concours. Par ailleurs, ils semblent accorder une importance particulière aux relations, estimées plutôt positives, qu'ils peuvent avoir avec les cadres dirigeants et la hiérarchie. Cet aspect favorable du rapport à la direction indique également une façon de considérer l'espace professionnel comme un espace familial. Ceci peut paraître problématique à certains, quand la notion d'hiérarchie s'efface au profit des relations personnelles. Malgré ce risque, la figure du cadre serein profite d'une ambiance de travail positive qui s'est construite sur une longue durée. Les rapports avec la hiérarchie et avec les collègues sont caractérisés par la confiance. La situation de travail est détendue et permet à l'individu d'envisager son avenir professionnel avec « sérénité ».

---

<sup>5</sup> Signalons aussi que l'autre moitié de ces cadres « fonctionnaires » ne se retrouve pas dans ce groupe des cadres « sereins », mais dans le groupe des « cadres individualisés » que nous présenterons par la suite.

### 2.1.2 Les règles collectives

L'autre aspect de la sérénité de ces cadres concerne les règles qui régissent la vie au travail. La règle, nous dit De Terssac (2003), est d'une part le résultat de la rationalité d'une communauté. Elle est, d'autre part la condition de la formation et du maintien de cette communauté qui accepte cette règle commune. La pluralité des mondes de cadres impliquerait donc une pluralité de conceptions des règles effectives. Dans leurs discours sur les règles, les cadres « sereins » parlent de ce qui relève de l'organisation collectivement négociée avec l'employeur et les représentants des salariés, ou encore des règles juridiques. Ces règles s'opposent aux règles individualisées. Ceci est notamment le cas dans une entreprise de transport urbain d'une grande ville. Les syndicats, les conventions collectives et les professions semblent être les pivots d'une sphère professionnelle encadrée, régulée et partagée.

« Je pense qu'aujourd'hui dans cette entreprise, nous sommes sur un **compromis** entre les conditions de travail et la rémunération qui est tout à fait correct. » T10 (Négociation et accord) : *Homme, 41 à 45 ans, marié, 3 enfants.*

C'est ainsi que la négociation collective et les accords sont rangés dans un registre de règles qui *protègent* les individus. La planification des activités et l'organisation font partie de ce type d'univers aux mains des partenaires sociaux. Le conflit et le compromis sont le fondement des règles qui régissent les activités. Bien que les critiques sur le fonctionnement du dialogue social existent, celui-ci s'avère très structurant de l'univers des cadres « sereins ». La stabilité du monde du travail est garantie par des règles négociées et liée à l'appartenance à des professions réglementées (Thoemmes 2010). La notion du service au public structure les discours et donne un sens à l'activité, comme en témoigne d'une part la force de la variable « fonction publique » au sein de ce groupe (Figure 2). Ce monde des cadres échappe largement aux difficultés croissantes que rencontrerait toute la catégorie sociale. Le cadre « serein » est inséré dans environnement professionnel « familial et convivial » qui lui permet d'envisager son travail et son avenir dans les meilleures dispositions. Différentes formes de solidarité et de sociabilité l'accompagnent. Ces dernières caractéristiques font décidément défaut à notre second monde de cadres.

### 2.2 Les cadres « individualisés »

L'individualisme et le processus d'individualisation paraît être une caractéristique de nos sociétés modernes (Beck 1986; Bauman 2001). La question des identités y prend une place centrale (Dubar 2000) et la perspective selon laquelle chaque société produit des types d'individus est aujourd'hui largement discutée (Martuccelli 2005; Lallement 2007). L'individualisation des cadres est d'une part une caractéristique ancienne. On peut penser que celle-ci est liée à la position particulière des cadres entre l'employeur et les salariés non-cadre dans l'organisation productive, mais elle est aussi le résultat des efforts individuels visant la promotion, notamment chez les cadres « maison ». Ces efforts comportent des coûts élevés pour la vie privée (Boltanski 1982).

L'individualisation est d'autre part le résultat d'une évolution valorisant la concurrence, les compétences et les performances individuelles, le salaire au mérite et les primes variables. Notre deuxième type de cadres semble largement assumer cette posture « individualiste » : celle-ci n'est ni critiquée, ni plébiscitée. Pour ces cadres, l'individualisme est « naturel » au regard du monde économique qui valorise l'engagement individuel et la compétition.

Pour ce groupe de 52 individus, nous observons d'abord l'existence d'un régime temporel classique avec des règles qui valorisent l'investissement professionnel, les aspects techniques et la fonction d'expert, mais aussi la nécessité des déplacements professionnels et des contacts extérieurs à l'entreprise. Il y prédomine un raisonnement sur les produits, sur l'entreprise et sur le marché. Ensuite, l'individu devient le sujet agissant ou le destinataire des règles. Le travail individuel et les performances sont abordés dans ces discours, ainsi que tous les aspects qui renvoient à la trajectoire individuelle des cadres en entreprise : la carrière, le temps passé aux différentes activités, le stress positif, les rémunérations, les congés. Dans ce groupe, la référence au secteur privé est très forte. C'est ici aussi que les discours sur les mobilités professionnelles, sur les licenciements et sur l'emploi sont les plus prégnants. L'individualisation s'accompagne de pressions notables qui pèsent sur l'avenir professionnel : incitation à la mobilité, vécu difficile du temps partiel, réduction des effectifs liée aux restructurations et des menaces qui pèsent sur l'emploi.

### **2.2.1 Le régime temporel classique**

Ce monde de cadres individualisés apparaît aussi homogène que le précédent, à l'identité bien définie, basée sur « l'ancien modèle », mais qui doit faire face à de nouvelles menaces. Le temps de travail y est mesuré en nombre de jours par an, laissant place à une autonomie temporelle importante. Néanmoins, cette autonomie se caractérise souvent par des durées hebdomadaires du travail particulièrement élevées (plus de 50 heures par semaine). Les références faites aux catégories de cadres qui composent ce groupe portent sur les ingénieurs, les cadres techniques ou informatiques, mais ce groupe inclue aussi les cadres exécutants qui ont un profil d'activité plus proche des techniciens non-cadres. Les cadres individualisés se trouvent dans un univers qui exige de l'engagement personnel, de la disponibilité et des durées journalières longues consacrées au travail. Souvent ils arrivent tôt au travail et en repartent tard le soir. Ils n'hésitent pas à faire « sauter » le repas de midi.

« J'arrive en général vers **7H00** ou **7H30** le matin, je regarde mes mails si je ne les ai pas regardés la veille, ensuite ça va dépendre si c'est la première semaine du mois qui correspond à des « reportings », donc dans ce cas en général la pause repas c'est plutôt un sandwich et les heures de sortie le soir c'est plutôt 20H00. »  
N11 (Horaire d'arrivée matinal) : *Femme, 46 à 50 ans, mariée, 2 enfants.*

Dans cet univers qui met en œuvre les politiques managériales modernes (Boltanski et Chiapello 1999), tout ce qui relève des produits et des marchés respectifs sur lesquels les entreprises sont en compétition, s'y trouve évoqué. Ces

cadres vivent une situation de concurrence et se trouvent en prise avec les clients. Ils mettent en avant les produits et services de leurs entreprises, s'il le faut au détriment des entreprises concurrentes au marché considéré.

« Mais aujourd'hui, nous sommes de plus en plus en **concurrence** avec d'autres entreprises et notre client nous le fait de plus en plus savoir. » N1 (Économie et marché) : *Homme, 36 à 40 ans, célibataire, sans enfant.*

La question de la motivation et des investissements personnels est fréquemment mentionnée par les cadres individualisés, ainsi que les déplacements et les contacts extérieurs nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Ces cadres n'hésitent pas à mettre en arrière-plan les relations familiales ou les activités de loisirs au bénéfice de l'investissement professionnel. Parmi l'ensemble des temporalités sociales, l'activité de travail occupe la première place.

« C'est **mon travail** qui passe avant tout et je suis mal formatée pour ça, parce que j'adore mon travail, à mon détriment personnel. » A1 (Motivation et investissement) : *Femme, 46 à 50 ans, divorcée ou séparée, 1 enfant.*

Une référence particulière aux ingénieurs, informaticiens et aux cadres techniques, ainsi qu'au travail professionnel à la maison complète l'image d'un monde tout à fait en phase avec les stéréotypes d'un cadre expert en son domaine, motivé par ses produits et par son entreprise, en échange avec ses collègues extérieurs, et n'hésitant pas à se consacrer à des tâches professionnelles au détriment de sa vie privée. Les valeurs liées au travail sont particulièrement mobilisées par ces discours. Il n'est pas étonnant que ce type de cadre à une vision très différente des règles qui régissent son activité quotidienne. Les règles temporelles en témoignent, et plus généralement le fait que l'individu est érigé comme principe de régulation des activités quotidiennes.

### 2.2.2 Les règles individualisées

Pour le monde des cadres « individualisés » apparaît ici une vision dans laquelle la personne est le sujet agissant ou le destinataire des règles. Le cadre est lui-même responsable de sa trajectoire professionnelle et de sa carrière. Il peut regretter le temps passé dans des réunions, ou à traiter du courrier électronique. Il fait l'objet d'une évaluation constante de son travail individuel et de ses performances, et planifie ses mobilités professionnelles. Il est l'architecte de sa propre carrière, même si c'est parfois au détriment de ses collègues.

« Moi j'ai connu les mécanismes de la **promotion** justement, mais même entre cadres, pour être promu il faut un peu marcher sur son voisin. On est dans un processus de sélection. » TEL6 (Carrière) : *Homme, 36 à 40 ans, marié, 4 enfants.*

Si le cadre reste un « self-made man », il demeure sans protection quand les problèmes économiques apparaissent. Le revers de la médaille apparaît alors clairement. Le cadre individualisé se retrouve seul face aux problèmes liés à

l'emploi, et il ne peut compter que sur ses propres capacités pour renégocier une situation professionnelle difficile. La réflexion sur la menace de licenciement ou la situation de l'emploi dans l'entreprise apparaît fortement individualisée et subjective. Ces discours comportent une analyse des restructurations en cours qui surplombent les activités individuelles et les trajectoires. On aurait d'ailleurs pu penser que la question des effectifs et des licenciements soit classée par l'analyse factorielle du côté des règles collectives, or il n'en est rien et pour cause : les cadres considèrent ces menaces comme dirigées contre l'individu sans pouvoir s'appuyer sur un collectif destinataire de ces menaces. Les organisations syndicales semblent étrangement absentes des problèmes évoqués ici.

« L'autre problème c'est qu'il y a une telle difficulté de l'**emploi** chez l'OPERATEUR TELEPHONIQUE, avec des sites qui ferment, des réorganisations tous les six mois, du coup les gens sont tout seul, ils ne font plus attention aux autres, ils veulent sauver leur peau, etc. Je ne sais pas ce qu'il faut faire. ». TEL10 (Licenciement emploi) : *Femme, 41 à 45 ans, mariée, 2 enfants.*

L'individualisation des cadres semble d'une part être liée à une conception des règles qui n'est pas considérée comme le résultat d'une action collective ou d'une négociation entre les organisations représentatives (Reynaud 1999). L'individualisation est d'autre part une rationalité partagée par une communauté des cadres et en cela nous pouvons les considérer comme des règles effectives qui régissent la vie au travail. La règle temporelle, selon laquelle le cadre individualisé ne compte pas ses heures de travail, est toujours en vigueur. La valeur « travail » reste forte. La compétition interne et externe pour une promotion, pour un client ou pour un marché structure les discours. Lorsque la situation de l'emploi est évoquée, l'individualisation se transforme en isolement. Les cadres apparaissent démunis, car ils se sentent incapables de peser sur le cours des choses. Ne s'agit-il pas là aussi d'une certaine défaillance de l'action collective, qui expliquerait l'existence d'une vulnérabilité individualisée ? Face à ces difficultés de la vie professionnelle, un certain nombre de cadres ont décidé « de ne plus jouer le jeu » et d'entrer en opposition ouverte avec le monde classique des cadres.

### **2.3 Les cadres résistants**

La vision selon laquelle les cadres s'opposent à leur environnement n'est pas nouvelle. D'une part, les travaux fondateurs (Mills 1966; Boltanski 1982) ont bien montré que le mouvement des cadres émerge dans les années 1930 en se déclarant en opposition avec le capitalisme et le collectivisme. La proposition d'une troisième voie s'appuyant sur les classes moyennes participera de manière décisive à l'invention de la catégorie des cadres. D'autre part, des travaux plus récents indiquent une nouvelle qualité de cette opposition à l'environnement professionnel. Les cadres entrent désormais dans un état de révolte ou de rébellion. L'analyse des cadres à haut potentiel proposée par Courpasson et Thoenig (2008) esquisse cette perspective en insistant sur la diversité de ces formes d'opposition : désinvestissement, démission, contestation ordinaire,

mobilisation collective. Les raisons de cette rébellion sont aussi multiples : les politiques managériales, la perte d'identité liée au travail dans des entreprises transnationales, l'effacement des hiérarchies, la négation de la vie privée et de l'investissement professionnel par l'entreprise. Dans notre échantillon, quelle est la nature de cette opposition ? A qui ou à quoi s'adresse-t-elle ? Pour exposer ces résultats nous aurons recours au terme de « résistance » afin de signifier qu'il s'agit d'une opposition organisée contre un système qu'on peut décrire. Cette résistance s'appuie à la fois sur des caractéristiques objectives et subjectives exprimées dans les entretiens.

Le monde des cadres résistants (29 individus) réunit à la fois les cadres de statut privé travaillant sous le nouveau régime temporel assimilé aux non-cadres, et des cadres fragilisés par des conditions de travail difficiles. La cohérence de ce monde se fonde sur la résistance face au modèle classique du cadre. Elle est liée à un autre type de règles. D'une part, ce groupe expérimente le décompte précis des heures de travail effectuées. Il refuse les heures supplémentaires non payées et critique le temps de déplacement élevé pour se rendre au travail. Il se caractérise par une solidarité interne forte, valorise les collaborations horizontales, les comportements collectifs et collégiaux, ainsi que la prégnance de la famille proche. D'autre part, ce groupe semble particulièrement exposé au stress de diverses natures, psychologiques et physiologiques : des délais à respecter, des contraintes techniques, les relations problématiques avec des supérieurs ou homologues, les relations difficiles avec les subordonnés, un stress dû à la vie privée.

### 2.3.1 La vulnérabilité des cadres

Mettant en avant d'autres valeurs, les cadres résistants cherchent alors une qualité de vie et des conditions de travail plus favorables, bref une manière de se mettre à l'abri des conséquences négatives des rythmes temporels du travail sur la vie quotidienne. Dans ce groupe des cadres résistants, les discours portent très souvent sur les non-cadres et sur les cadres encadrants. La résistance vise un système dans lequel les cadres consacrent leur vie à l'activité professionnelle, passent plus de 50 heures par semaine au travail et entrent dans une compétition interne pour des promotions ou en externe pour promouvoir ses produits ou son entreprise. Le discours des cadres « résistants » s'appuie notamment sur des comptes-rendus faisant état de stress dans l'activité professionnelle. Dans notre démarche, nous n'avons pas eu de définition préalable du terme « stress ». Dans les entretiens nous avons simplement évoqué le terme en demandant, si nos interlocuteurs considèrent celui-ci comme « parlant » en ce qui concerne leur activité quotidienne. Sur la base de ces propos, nous avons alors distingué dans l'analyse factorielle le stress positif et négatif, les origines et les manifestations du stress.

« Oui j'ai énormément de **délais** à respecter. On a des objectifs lourds qui sont chiffrés aux mois de mars et en décembre. » C8 (Stress négatif lié au temps) : *Femme, 51 à 55 ans, célibataire, sans enfant.*

« Mais le **stress** m'attaque quand même physiquement. Je sens une pression dans la poitrine. » C9 (Stress et manifestations) : *Homme 41 à 45 ans, divorcé ou séparé, sans enfant.*

Un problème particulier apparaît lorsque le cadre a sous sa responsabilité d'autres salariés. L'encadrement est vécu difficilement pour différentes raisons : relationnelles, pression en terme d'objectifs, rapports difficile avec le publics, logique de compétences. Les entretiens indiquent que le cadre encadrant est particulièrement vulnérable. Il n'est donc pas étonnant que la présence des cadres qui ont une fonction d'encadrement au sein de ce groupe, semble particulièrement importante. L'encadrant vit dans une situation de travail peu prévisible. L'animation d'un groupe de collaborateurs est considérée comme une charge lourde et les outils adaptés font souvent défaut. Nous retrouvons ici les conclusions de Mispelblom Beyer (2010) à propos de la difficulté quotidienne de se débrouiller dans l'activité d'encadrement. Les pressions du « haut » et du « bas » les distinguent des autres cadres. La proximité des registres professionnels et personnels font de l'encadrement un « métier » à part. Nos interlocuteurs nous révèlent l'encadrement comme source de stress, mais aussi comme une activité peu reconnue par la hiérarchie supérieure.

### 2.3.2 Le nouveau régime temporel des cadres

Si le stress accompagne l'activité de ces individus, les cadres résistants montrent en plus une autre manière de vivre leur travail. Celle-ci se traduit par des règles qui rapprochent fondamentalement le temps de travail des cadres de celui des non-cadres. L'autonomie temporelle, et notamment la capacité à organiser son propre temps de travail au gré des tâches, indépendamment de tout contrôle hiérarchique, ne caractérise pas ce groupe. Contrairement aux deux autres groupes de cadres, celui-ci implique un régime strict du contrôle des temporalités professionnelles. Ces règles formalisées n'empêchent pas les pratiques « déviantes ». Par exemple, certains cadres pointent en fin de journée comme s'ils quittaient l'entreprise, mais en réalité ils restent à leur poste, ils continuent à travailler, pour effectuer des tâches considérées « urgentes<sup>6</sup> ». Certains temps de travail sont ainsi rendus invisibles, non perçus par la mesure chiffrée du temps. Ces pratiques illicites qui sont parfois réprimées par les directions, soulignent néanmoins l'existence effective d'une règle qui accorde de l'importance au décompte exact des heures de travail. Les usages des règles complètent ici la régulation politique du temps de travail (De Terssac, Thoemmes, et Flautre 2004)

« Nous avons une **pointeuse**, on **pointe** le matin quand on arrive, on **pointe** au déjeuner quand on sort, ou quand on reste sur le site, on **pointe** à nouveau après le déjeuner, et le soir en partant. Et pour les fumeurs, on **pointe** pour le temps que l'on va fumer dehors. Ça, c'est nouveau. Mais certains ne le font pas. On peut

---

<sup>6</sup> Une pratique déjà observée, entre autre, par (Henni et Piotet 2004).

aussi **pointer** sur ordinateur. » AS6 (Mesure du temps de travail en heures) : *Femme, 31 à 35, divorcée ou séparée, 2 enfants.*

Dans nos entretiens avec ces cadres nous avons souvent entendu le refus de faire « trop d'heures ». L'expression « faire trop d'heures » souligne une rupture avec la conception « classique » du cadre. En général le cadre résistant compte ses heures de travail. Ici la référence au personnel non-cadre semble particulièrement forte. Les pointeuses ou les équipements informatiques permettent de décompter très précisément le temps de travail. À l'intérieur de ce « nouveau » régime temporel, la référence aux heures supplémentaires non payées, et aux heures dites « écrêtées » qui disparaissent des compteurs, corrobore cette lecture des discours. Pour beaucoup de ces cadres le travail n'est plus vraiment une passion.

« Je risque de vous dire si je suis très honnête qu'à **37 heures 30 minutes**, c'est trop, je m'emmerde, c'est trop long. » AS4 (Durée hebdomadaire de 37h à 39h) : *Homme, 46 à 50 ans, en couple hors mariage, 1 enfant.*

On pourrait parler d'une communauté qui réunit les cadres qui « bénéficient » d'une règle d'un décompte précis de leur temps en heures. C'est en cela que ce cadre est avant tout un résistant. Il résiste à l'image classique du cadre. Les conditions objectives et subjectives de son activité s'y opposent : l'engagement au travail reste *mesuré*. L'individu appartenant à ce groupe n'apprécie pas forcément son activité de travail. Mais, et en analogie avec la conscience ouvrière (Touraine 1966), ce groupe se caractérise par l'existence d'une solidarité interne forte, qui tient à valoriser le comportement positif des collaborateurs d'une part, et l'importance de la famille proche (conjoint et enfants) d'autre part.

« Donc je m'investis avec mon équipe, je suis toujours à **l'écoute** et j'ai toujours ma porte ouverte ». AS11 (Comportement positif) : *Femme, 56 à 60 ans, mariée, 2 enfants.*

« Si j'avais un choix à faire, je choiserais tout de même la **famille**. » AS2 (Famille proche) : *Homme, 51 à 55 ans, marié, 2 enfants.*

En somme, et pour aller plus loin sur ce monde des cadres, le terreau sur lequel se crée la résistance semble être aussi lié à la crise du secteur des services et du secteur public. Situé souvent entre les univers public et privé, ces cadres ne bénéficient d'aucun avantage des deux univers, ni le statut de fonctionnaire, ni les gratifications des cadres du secteur industriel. Les restructurations des services, à l'instar du secteur industriel, ont conduit à l'affaiblissement des règles antérieures, à une redéfinition des activités de travail, plus intensif en information et caractérisé par un rapport de plus en plus difficile avec le public qui fréquente ces services. De plus, cette « fragilisation identitaire ne renverrait pas seulement à la diffusion de la menace du chômage, mais également à l'absence de signes distinctifs forts d'appartenance professionnelle au groupe. », (Amossé et Delteil 2004, 77). Le cadre « résistant » s'inscrit dans une démarche collective en



retrouvant des conditions de travail très proches des non-cadres. Il vit un nivellement des différences sociales par rapport au non-cadre. Le travail n'est pas aimé pour les tâches qu'il implique, mais les sociabilités y prennent une place importante. En ce sens, la résistance ne représente pas une démarche isolée ou des actes de révolte incontrôlés. Ce rejet, cette « résistance », du modèle du cadre qui s'investit sans limites, met de côté sa vie privée - se rapproche bien sûr, de la « rébellion des cadres » analysée par Courpasson et Thoenig (2008) : il s'agit d'un refus d'une évacuation excessive - par le management - de la sphère privée au profit des activités professionnelles des cadres concernés. En revanche pourrait-on rajouter, notre groupe des cadres semble avoir dépassé le stade de la rébellion pour vivre une résistance définitive face au modèle classique du cadre.

### **3 La contribution de la typologie à l'analyse contemporaine des cadres**

Les résultats de notre recherche nous amène à considérer la catégorie des cadres comme une fiction. Elle confirme la nécessité de mettre en cause les catégories préalables à l'analyse pour comprendre et expliquer les mondes réels (Salais et Storper 1993). Ces résultats permettent d'un côté de partir de nouvelles catégories plus proches des mondes réels, basés sur une analyse des règles. De futures recherches pourraient les préciser ou les mettre en cause. Ces résultats permettent d'un autre côté d'interroger les thèses courantes en ce qui concerne l'évolution de la catégorie des cadres dans son ensemble : leur vulnérabilité, la prolétarianisation, les rapports sociaux de sexes, la révolte et l'éclatement d'une catégorie sociale.

#### **3.1 La thèse de la vulnérabilité des cadres**

En effet, la situation actuelle des cadres peut apparaître au premier regard parfaitement contradictoire. D'un côté, le fait de devenir cadre dans une entreprise constitue souvent un achèvement personnel. Le sens de l'autonomie et de la responsabilité participe à la production des richesses de la collectivité (Cousin 2004). Leurs salaires se situent en haut de la pyramide sociale. Les modifications de leur environnement de travail et les règles qui régissent leur activité leur ont permis de bénéficier d'une reconnaissance notamment en matière de temps de travail. D'un autre côté, de multiples problèmes subsistent. Sinon comment comprendre le sentiment croissant de mal-être au travail ? Les questions de suicide, et de « burn-out » sont plus que jamais d'actualité. Les cadres ne font-ils pas face à une vulnérabilité croissante (Pochic 2001) qui met en cause leur appartenance à un salariat de confiance (Bouffartigue 2001) ? Aujourd'hui, l'unité de ce groupe social semble en partie liée à l'expérience de difficultés professionnelles communes (Amossé et Delteil 2004). Le cadre serait-il débordé par son travail, et au bord de la rupture des temps sociaux ? Des travaux en sociologie indiquent ce type d'évolution, en notant en particulier le stress, la fatigue et une certaine lassitude concernant leurs positions dans l'entreprise et le contenu de leur activité (Loriol 2006; Courpasson et Thoenig 2008; Thoemmes, Kanzari, et Escarboutel 2011). L'intérêt de cette thèse de la vulnérabilité se trouve confirmé par nos analyses des discours. En revanche, celle-ci ne concerne pas tous les cadres, mais une partie non négligeable d'entre eux. Le monde des cadres résistants nous renvoie très majoritairement au stress et à ses manifestations. Il

s'agirait d'expériences collectivement partagées qui pourraient aboutir à une certaine forme de repli sur le statut plus protecteur du non-cadre dans l'entreprise. La priorité est donnée à une mesure et à une économie de temps, permettant de stabiliser la durée du travail et des relations avec les collaborateurs ainsi qu'avec la famille. Mais cela comporte des risques, notamment en matière de stress et de pression temporelle. En revanche, une autre forme de vulnérabilité apparaît aussi dans le second monde des cadres individualisés. Ce sont les effets des restructurations et des menaces sur l'emploi qui pèse sur l'individu, mais qui ne donne pas prise sur des solutions éventuelles. Dans ce cas, la vulnérabilité est vécue comme « anémique » (Reynaud 1997) : celle-ci n'est pas assumée collectivement, mais elle est renvoyée aux rapports individuels que le cadre entretient avec son supérieur ou avec son employeur.

### **3.2 La thèse de la prolétarianisation des cadres**

Les sociologues, historiens et les économistes ont montré les changements qui ont affecté la catégorie des cadres. Ces caractéristiques ont été analysées par le prisme de la technocratie dont la figure emblématique est l'expert, ou encore par celui des classes sociales qui considère les cadres comme des salariés entre deux classes, ou enfin comme une catégorie sociale qui s'analyse sur le modèle des professions (Gadéa 2003). Ces différentes perspectives mobilisent les notions de changement et d'hétérogénéité d'un groupe social, soit en évaluant sa mobilité (ascendante ou descendante), soit en observant ses caractéristiques à un moment donné pour conclure à une pluralité de configurations. Dans ce contexte la thèse du déclin des cadres et d'un rapprochement avec les autres catégories de salariés est ancienne. Concernant l'évolution des rémunérations salariales au XIXe siècle (Weill 1959), on observe pour la période 1831 à 1864 une diminution des différences techniques qui créent les conditions d'un rapprochement du niveau de vie. L'écrasement de l'éventail des salaires et l'augmentation considérable du nombre de salariés provoquent un appauvrissement de l'ensemble de la classe ouvrière. Pour Weill (*op.cit.*) la mécanisation entraîne une prolétarianisation des cadres, un nivellement du niveau de vie des ouvriers et une nouvelle conception de la qualification. Aujourd'hui, cette question du nivellement des conditions professionnelles a profité d'un regain d'intérêt, notamment suite à la loi sur les 35 heures qui crée une catégorie de cadres dont la mesure du temps de travail se rapproche des non-cadres (forfait heures). Ne s'agit-il pas d'une évolution en contradiction avec l'autonomie temporelle du cadre ? En effet, aujourd'hui le cadre semble moins se différencier par le travail, par le salaire ou par un temps spécifique (Lallement 2003). Comme ces travaux, les résultats de notre recherche ne s'inscrivent pas dans une thèse générale de la prolétarianisation. Certes, le groupe des cadres résistants, en s'assimilant en dernier ressort à la catégorie des non-cadres, renforce les rangs des salariés de l'entreprise qui partagent les mêmes conditions de travail. En revanche, cette partie des cadres ne fait pas seulement référence aux non-cadres ou à tous ceux qui effectueraient d'ores et déjà une activité de travail de non-cadres. Selon nos résultats, il s'agit au contraire aussi d'un groupe de cadres significativement lié à la fonction d'encadrement. Il ne s'agit pas simplement du déclin d'une catégorie ou d'un nivellement des conditions d'existence, mais aussi

de problèmes spécifiques. C'est la problématique de l'encadrement comme activité de management (Mispelblom Beyer 2010) qui se rajoute au problème du statut moins protecteur du cadre pouvant effectuer des tâches de non-cadre. Ainsi, l'une des spécificités majeures du groupe de cadres (l'encadrement) se retrouve au centre d'une interrogation sur le stress et fournit un réservoir à la résistance contre le modèle classique du cadre. Les deux autres mondes de cadres (individualisés et sereins) échappent à une lecture en termes de prolétarianisation. Leur discours ne fait pas état d'un nivellement des conditions d'exercice entre cadres et non-cadres. Ces individus revendiquent leur autonomie et ne tiennent pas à se confondre avec les non-cadres, ni à en partager les conditions de travail. En résumé, nos trois mondes de cadres se différencient selon des caractéristiques objectives et subjectives. Les règles et les consciences de ces trois groupes de cadres ne décrivent pas une dynamique générale d'une prolétarianisation de la catégorie sociale.

### **3.3 La thèse du monde sexué des cadres**

La composition de la catégorie sociale des cadres montre en effet que, malgré une féminisation progressive depuis la fin du XIXe siècle, le processus reste inachevé et réversible (Buscatto et Marry 2009). Si les mécanismes de ségrégation formalisés semblent en net recul, l'agrégation de mécanismes non formalisés empêche notamment la féminisation des postes de direction les plus élevés (*op.cit.*). La littérature sociologique sur la féminisation des professions supérieures et des cadres part de l'idée que cette dynamique a contribué à fissurer l'identité d'une classe des services (Goldthorpe 1968), car cette dernière a reposé essentiellement sur la disponibilité d'épouses à l'égard des carrières professionnelles des conjoints (Le Feuvre et Lapeyre 2011). La conclusion en est que les effets de la féminisation ont autant de conséquences sur l'activité des hommes que des femmes (*op. cit.*). Ce qui expliquerait peut-être en partie pourquoi les carrières des femmes et hommes-cadres que nous avons interrogés, semblent moins faire appel à des mécanismes de ségrégation. La vision d'un monde du travail des cadres, fortement structuré selon les rapports sociaux de sexe n'est en effet pas évidente dans nos analyses. Les discours sont « gender-blind ». Cela ne veut pas dire que ces différences n'existent pas, mais seulement que l'analyse de la structure des discours ne les retient pas comme déterminantes. Les femmes, qui représentent 42 % de notre échantillon, ne se perçoivent pas comme différentes ou différenciées des hommes-cadres. Ni l'articulation de la vie professionnelle avec la vie privée, ni les possibilités d'ascension sociale moins importantes, ne semblent structurer les discours. Si notre recherche ne permet pas d'aller plus loin sur cette question, nous pouvons néanmoins formuler une piste de recherche sur la composition genrée des trois mondes de cadres. Le groupe des cadres « sereins » comporte relativement moins de femmes (6 sur les 19 cadres du groupe), ainsi que le groupe des cadres individualisés (18 sur 52 cadres), alors que dans le groupe des cadres résistants celles-ci sont surreprésentées (18 sur les 29 cadres du groupe). L'analyse factorielle nous indique ici une hypothèse de recherche intéressante qui, en écartant un effet potentiel de l'échantillon, pourrait corroborer une réalité plus substantielle dans laquelle les femmes seraient moins

représentées dans les univers protégés et individualisés des cadres et plus proches des préoccupations des cadres résistants. La féminisation différenciée des professions supérieures (Le Feuvre et Lapeyre 2011) pourrait ainsi être réintroduite dans l'analyse.

### **3.4 La thèse de la révolte des cadres**

L'opposition des cadres dérive d'une situation qui doit prendre en compte un ensemble de facteurs régissant leur vie quotidienne. Cette pluralité complexe se construit selon les travaux fondateurs de (Goldthorpe 1968) d'abord par la situation de marché (*market situation*), et le contrat de travail (*labour contract*). Quant à la relation de travail, celle-ci est considérée à court terme et basée sur un échange d'argent contre du temps de travail, alors que la situation de travail (*work situation*), et la relation de service (*service relationship*), sont plutôt associées aux conditions des « nouvelles classes moyennes » qui incluent la catégorie des cadres. La relation de travail y est considérée à long terme et basée sur un échange de privilèges contre de la loyauté. La relation au travail des cadres serait tendanciellement fondée sur une « relation de service », impliquant un investissement personnel sans limites dans le travail et, sans aller jusqu'à la loyauté, la relation avec l'entreprise (l'employeur) serait avant tout fondée sur un engagement : l'engagement personnel de l'individu dans la prise en charge d'une activité, soit une question de « parole donnée » (*op. cité*). Nous avons indiqué que si cette parole s'envole aujourd'hui, cela ne produit pas un effet homogène.

Dans cette perspective la révolte et la résistance sont incarnées par l'existence de ce troisième type de cadres qui se situent en marge de l'univers protégé et en marge du cadre classique du privé. La résistance apparaît alors clairement située. Celle-ci n'est ni diffuse, ni généralisée. Elle se situe soit dans une population qui a rejoint les rangs des non-cadres, soit chez les cadres encadrant, déçus et dépassés par l'affichage des objectifs trop ambitieux, par un rythme de travail non viable, par des délais de production irréalistes, bref par un vécu difficile des conditions de travail qui font pencher les discours sur la critique de la vie professionnelle. Il est remarquable que cette résistance ou révolte ne soit pas individualisée, mais au contraire basée sur l'expérience commune d'un nouveau régime temporel, sur le partage de valeurs et sur le vécu de conditions de travail difficiles. La loi Aubry en permettant un décompte du temps par heures a certainement en partie calmé cette révolte. En partie seulement, car le vécu des conditions de travail difficile existe bel et bien chez la population des cadres encadrants. À côté de cette résistance collective, nous trouvons aussi une révolte plus individuelle concernant la situation de l'emploi chez les cadres classiques du privé. Ces formes de résistance ne semblent pas être soutenues ou canalisées par la négociation collective qui se trouve hors jeu. Ce type de révolte reste enfermée dans un rapport interindividuel et ne donne lieu à aucune action collective.

### **3.5 La thèse de l'éclatement et des trois mondes**

La coexistence des trois groupes de cadres montre un vécu substantiellement différent de la vie quotidienne et des mondes qui sont régis par des règles différentes. Si l'ancien statut du cadre privé classique subsiste notamment chez les

cadres individualisés, l'existence d'un univers protégé dans lequel les règles sont négociées collectivement, et surtout l'émergence d'une catégorie de cadres résistants, montre les caractéristiques objectives et subjectives de plusieurs catégories de cadres. Le rapprochement de certains cadres avec le régime temporel des non-cadres, indique la difficulté à maintenir un discours sur un univers symbolique commun auquel tous les cadres feraient référence. Bien entendu, dans nos entretiens le passage au statut de cadre reste une référence majeure dans une trajectoire. Mais au-delà de ce point de passage, nous n'avons pas observé beaucoup d'éléments structurants des discours des cadres qui mettent en avant une solidarité catégorielle.

Les mondes réels des cadres sont-ils liés à leur entreprise d'appartenance ? Si, lors de travaux antérieurs, nous avons constaté l'existence d'un système social lié à l'établissement/l'entreprise qui régule l'activité des cadres (Thoemmes et Escarboutel 2005), notre recherche plus large et systématique relativise ces résultats sur plusieurs points, les rapprochant d'abord des mondes de production (Salais et Storper 1993). L'histoire des établissements sur une longue durée a certes créé des fonctionnements spécifiques, marqués par des conflits singuliers et par des moments d'entente particuliers. Cette culture locale qui concerne la vie des collectifs dans un espace donné, se retrouve aussi dans les résultats de notre analyse. Sinon comment comprendre que les variables liées à l'entreprise d'appartenance s'expriment avec force dans les résultats de l'analyse factorielle (Figure 2) ? La culture temporelle locale de l'établissement n'apparaît plus comme un facteur d'explication distinctif. Il s'agirait davantage de prendre en compte l'élargissement de cette culture locale à une logique sectorielle qui distinguerait les collectivités territoriales, d'un secteur technologique du privé, du secteur tertiaire. Dans cette perspective, l'effet d'établissement s'effacerait au profit d'un effet sectoriel qui expliquerait en partie la composition des trois mondes de cadres. Néanmoins, l'existence d'un effet sectoriel ne permet pas de rendre compte de la pluralité de mondes au sein d'une même entreprise et au sein d'un même secteur. Ensuite, on peut se demander si la différenciation quantitative et qualitative des trois mondes ne reprend pas simplement une stratification sociale des groupes des cadres. Est-ce que les trois groupes ne séparent pas le cadre moyen supérieur, du cadre moyen, du cadre inférieur en termes de qualification, salaire et fonction d'encadrant ? Indépendamment de l'importance quantitative des groupes, nous pouvons mettre en cause cette vision simplifiée. Les cadres « individualisés » sont certes liés aux ingénieurs, aux cadres techniques, mais aussi aux plus petites catégories des cadres d'exécution. Les cadres résistants sont d'une part liés aux non-cadres, et d'autre part aux cadres encadrant et au management. Les cadres sereins évoquent dans leur discours le plus souvent la catégorie des cadres dirigeants, mais ils sont attachés à une culture de la négociation collective et du droit. Leur rémunération plus faible par rapport au privé ne les fait que difficilement entrer dans la catégorie des cadres les plus hauts placés. Chaque groupe exprime ainsi une ambivalence concernant son placement sur l'échelle sociale. Selon nous, les types de cadres indiquent bien des mondes qui coexistent horizontalement, y compris au sein des entreprises.

De futures recherches pourraient prendre en compte les limites de notre démarche. Celle-ci a consisté à dégager les variables structurantes par une analyse du discours des cadres. Cette analyse des trois mondes pourrait être complétée par une intégration plus systématique de variables objectives sur la position des cadres dans l'espace professionnel et social, ainsi que leurs propriétés (âge, sexe, formation, type d'activité, de carrière).

### **Conclusion**

Résumons nos explorations. Notre démarche « idéal-typique » a mis en évidence trois figures du cadre. La première est celle du cadre « serein ». Cette figure se distingue par une vie professionnelle sans problème majeur. La trajectoire professionnelle est ascendante et la position de cadre dans l'organisation est clairement assumée. Le recours à la formation est fréquent et l'entretien d'évaluation accompagne l'évolution professionnelle. Il s'agit d'un univers qui paraît stabilisé par des règles de droit ou par des règles collectivement négociées. La référence à la fonction publique, et notamment à la sécurité de l'emploi, fait oublier le différentiel salarial qui existe avec l'entreprise privée. Cette figure du cadre insiste sur son autonomie, mais aussi sur le service rendu au public qui est au fondement de ses convictions.

La seconde figure porte sur les cadres « individualisés », qui correspondent aux stéréotypes existants en la matière. Ce cadre est l'instigateur de sa réussite et de sa progression professionnelle. Il ne compte pas ses heures de travail, arrivant tôt le matin, il repart tard le soir. Il préfère le travail à la famille, défend son entreprise et ses produits. Il pense agir dans un marché concurrentiel à la fois à l'extérieur et à l'intérieur à son entreprise. L'individu prime dans cette vision du monde. Ce monde est caractérisé par la complexité technique des produits traités et dont il est l'expert. Cette figure du cadre a tout pour être satisfait. Sauf que ses activités professionnelles lui laissent peu de temps pour la vie hors travail. De plus, les menaces qui pèsent sur son emploi lui font subir de l'incertitude sur sa trajectoire professionnelle.

La troisième figure du cadre évoque la résistance contre le monde du cadre classique. Le temps est mesuré à la manière des non-cadres, strictement borné par des dispositifs de mesure et par des règles. Il ne supporte pas les heures supplémentaires non rémunérées. Cette mesure stricte de sa durée du travail s'accompagne d'une pression importante en matière de charge de travail, délais à respecter, qui répercutent une vie professionnelle considérée comme difficile. Les manifestations de stress et le vécu des fonctions d'encadrement montrent que la résistance s'enracine dans une vision négative du travail. Cette vision négative est contrebalancée par une vision positive des collaborateurs et par l'existence de rapports horizontaux appréciés. L'importance donnée à la famille proche complète la valorisation des formes de la sociabilité.

Nos types de cadre indiquent des mondes qui coexistent, y compris au sein des entreprises. Ces mondes constituent des systèmes sociaux et ils témoignent d'une diversité circonscrite des cadres, des représentations et des valeurs. Les règles et régulations de ces mondes se différencient fondamentalement selon les domaines explorés : règles temporelles, règles de répartition entre la vie privée et un

professionnelle, règles concernant la place des individus et des collectifs dans le travail. Enfin, cette recherche a proposé de réduire les distances fortes qui existent actuellement entre les approches « objectives » et « subjectives ». Nous pensons que le recours aux méthodes mixtes constitue une occasion d'interroger ces tensions et de mettre en cause une vision exclusive des cadres qui s'intéresse soit à leur réalité institutionnelle, aux variables classiques, soit à leur subjectivité.

## Bibliographie

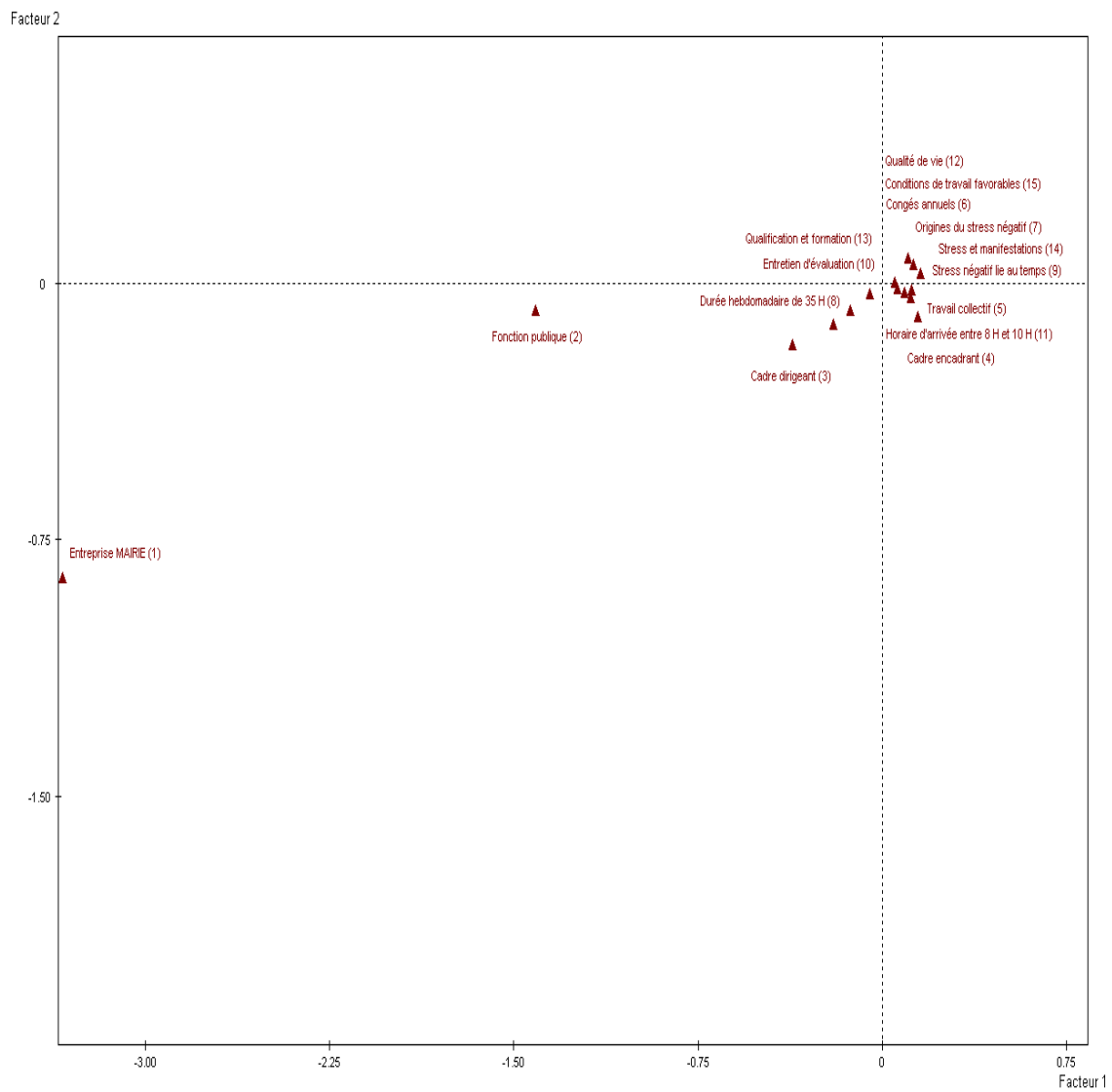
- Amossé, Thomas, et Violaine Delteil. 2004. « L'identité professionnelle des cadres en question ». *Travail et emploi* (99): 63-79.
- Baudelot, Christian, et Michel Gollac. 2003. *Travailler pour être heureux: le bonheur et le travail en France*. Paris: Fayard.
- Bauman, Zygmunt. 2001. *The Individualized Society*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Beck, Ulrich. 1986. *Risikogesellschaft: Auf Dem Weg in Eine Andere Moderne*. 1. Aufl., Erstaussg. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Boltanski, Luc. 1982. *Les cadres: la formation d'un groupe social*. Paris: Éditions de Minuit.
- Boltanski, Luc, et Ève Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Bouffartigue, Paul. 2001. *Les cadres: fin d'une figure sociale*. Paris: La Dispute.
- Bouffartigue, Paul, Charles Gadéa, et Sophie Pochic, éd. 2011. *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement?* Paris: Armand Colin.
- Buscatto, Marie, et Catherine Marry. 2009. « "Le plafond de verre dans tous ses éclats". La féminisation des professions supérieures au xx<sup>e</sup> siècle ». *Sociologie du Travail* 51 (2) (avril): 170-182.
- Courpasson, David, et Jean-Claude Thoenig. 2008. *Quand les cadres se rebellent*. Paris: Vuibert.
- Cousin, Olivier. 2004. *Les cadres: grandeur et incertitude*. Paris: Editions L'Harmattan.
- Demazière, Didier, et Claude Dubar. 1997. *Analyser Les Entretiens Biographiques: L'Exemple Des Recits D'Insertion*. Paris: Nathan.
- Dubar, Claude. 2000. *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: A. Colin.
- Le Feuvre, Nicky, et Nathalie Lapeyre. 2011. « Féminisation et aspiration à une meilleure "qualité de vie" : dynamique majeure des classes moyennes supérieures ». In *Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement?*, éd par. Paul Bouffartigue, Charles Gadéa, et Sophie Pochic, 224-233. Paris: Armand Colin.
- Gadéa, Charles. 2003. *Les cadres en France: une énigme sociologique*. Belin.
- Ghiglione, Rodolphe, et Agnès Landré. 1998. *L'Analyse Automatique Des Contenus*. Paris: Dunod.
- Goldthorpe, John H. 1968. *The Affluent Worker: Political Attitudes and Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Groux, Guy. 1983. *Les Cadres*. Paris: Maspero.

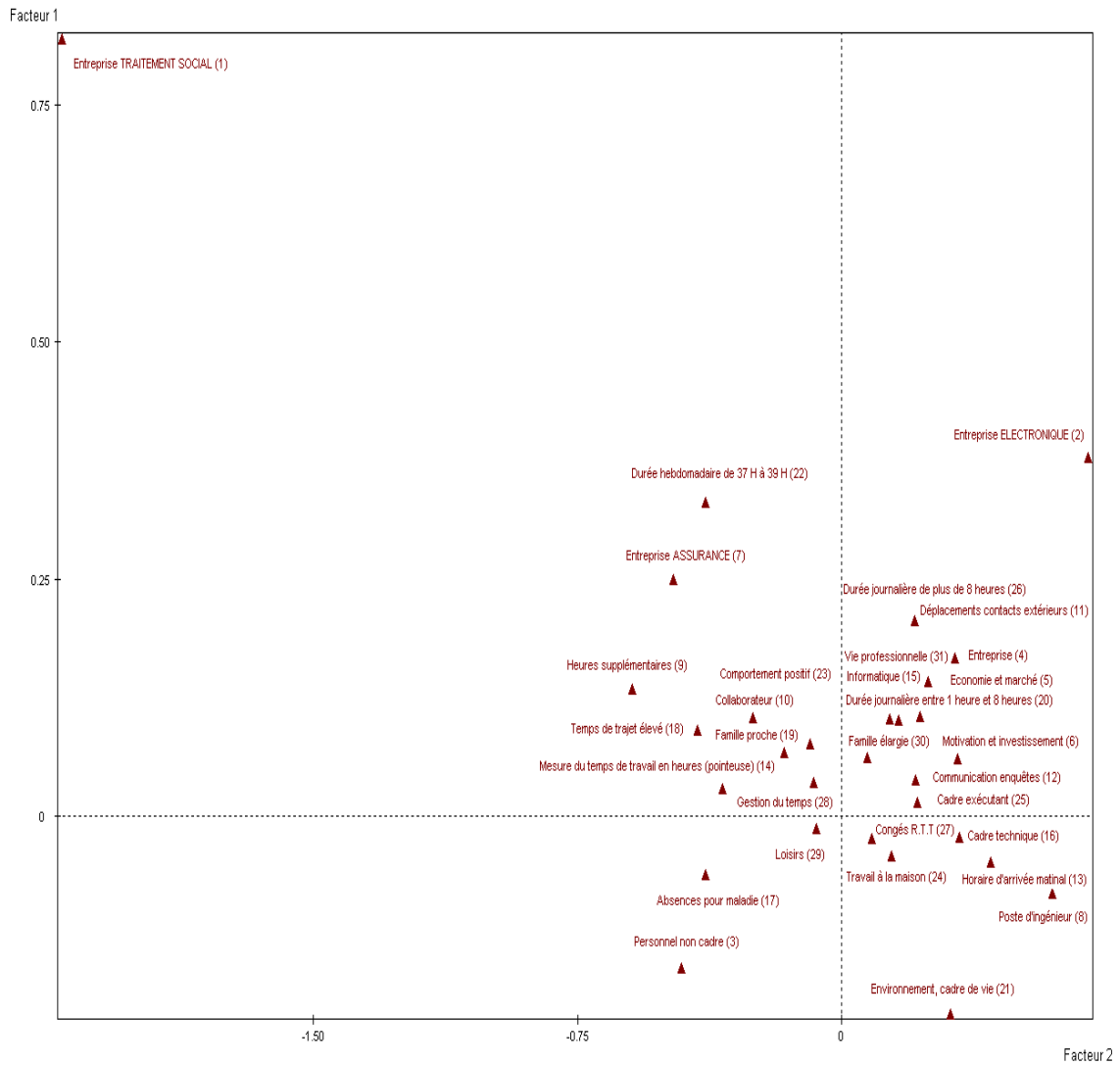
- Henni, A., et F. Piotet. 2004. « Vous avez dit 35 heures ? » In *Les cadres au travail, les nouvelles règles du jeu*, éd par. A. Karvar et L. Rouban, 57-72. Paris: La Découverte.
- Lallement, Michel. 2003. *Temps, travail et modes de vie*. Paris: Presses universitaires de France.
- . 2007. *Le travail: une sociologie contemporaine*. Paris: Gallimard.
- Loriol, Marc. 2006. « Ennui, stress et souffrance au travail ». In *Sociologie du monde du travail*, éd par. Norbert Alter, 227-244. Paris: Presses Universitaires de France.
- Marchand, Pascal. 1998. *L'analyse du discours assistée par ordinateur: Concepts, méthodes, outils*. Paris: A. Colin.
- Martuccelli, Danilo. 2005. « Les trois voies de l'individu sociologique. » *EspacesTemps.net* (juin 8).  
<http://www.espacestems.net/document1414.html>.
- Mills, Charles Wright. 1966. *Les cols blancs: essai sur les classes moyennes américaines*. Paris: Seuil.
- Mispelblom Beyer, Frederik. 2010. *Encadrer, un métier impossible ?* Paris: Armand Colin.
- Pichon, Alain. 2008. *Les cadres à l'épreuve: confiance, méfiance, défiance*. Presses universitaires de France.
- Pochic, Sophie. 2001. « Chômage des cadres : quelles déstabilisations ? » In *Cadres. La grande rupture*, éd par. Paul Bouffartigue, 189-206. Paris: La Découverte.
- Rémi-Giraud, Sylvianne, et Louis Panier, éd. 2003. *La polysémie ou l'empire des sens: lexicque, discours, représentations*. Lyon: Presses Universitaires Lyon.
- Reynaud, Jean-Daniel. 1979. « Conflit et régulation sociale: Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe ». *Revue française de sociologie* 20 (2) (avril 1): 367-376.
- . 1997. *Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale*. Paris: A. Colin.
- . 1999. *Le conflit, la négociation et la règle*. 1 vol. Toulouse: Octarès éd.
- Salais, Robert, et Michael Storper. 1993. *Les mondes de production: enquête sur l'identité économique de la France*. Paris: Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.
- Salengro, Bernard. 2005. *Le stress des cadres*. Paris: Editions L'Harmattan.
- De Terssac, Gilbert. 2003. « La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat. » In *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, éd par. Gilbert De Terssac, 11-33. Paris: La Découverte.
- De Terssac, Gilbert, Jens Thoemmes, et Anne Flautre. 2004. « Régulation politique et régulation d'usage dans le temps de travail ». *Le travail humain* 67 (2): 135-154.
- Thoemmes, Jens. 2010. *La négociation du temps de travail: une comparaison France-Allemagne*. 1 vol. Paris: LGDJ-Lextenso.

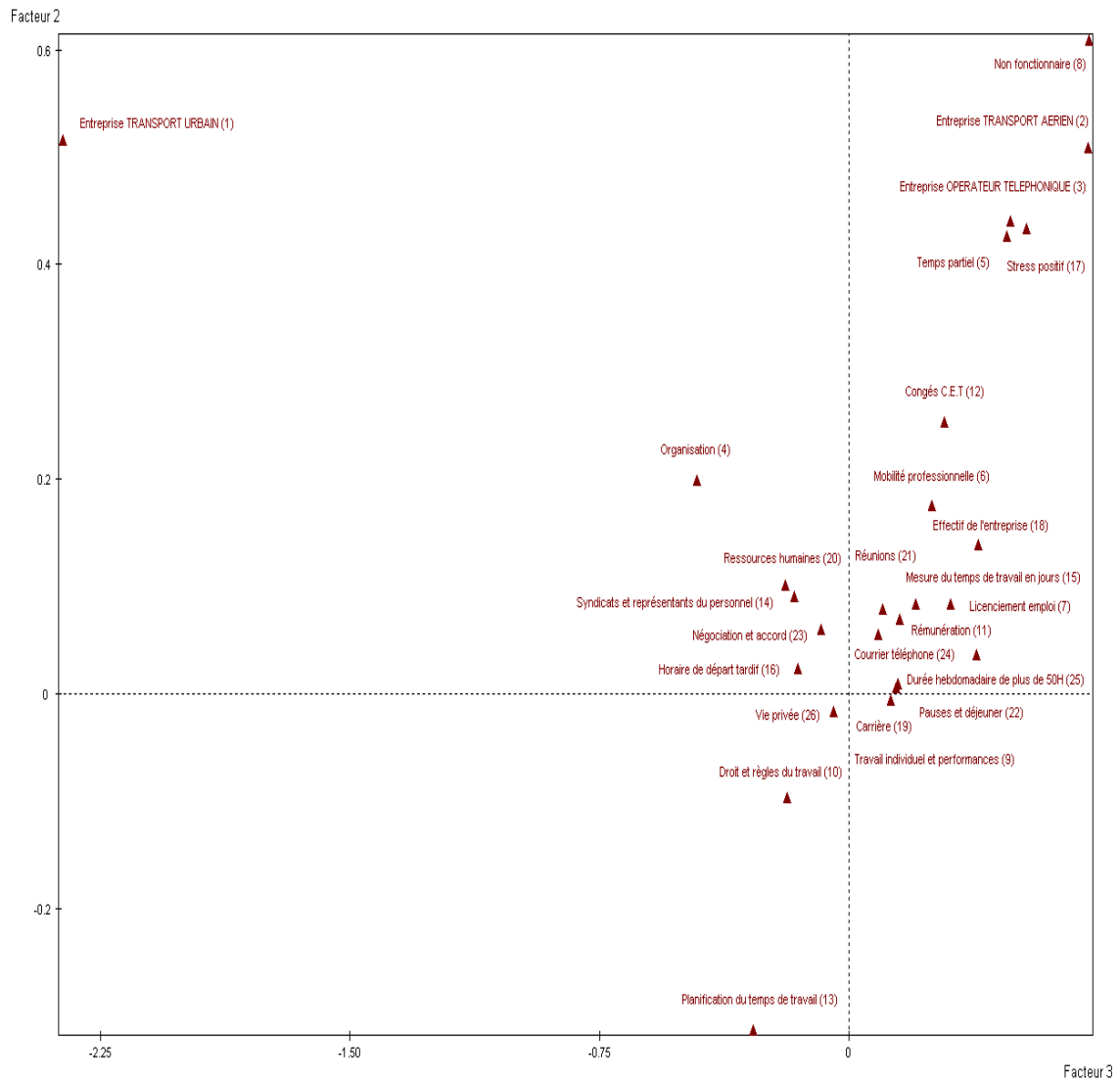


- . 2011. « La négociation du temps de travail ». In *Interpréter l'agir : un défi théorique*, éd par. Bruno Maggi, 259-278. Paris: Presses universitaires de France.
- Thoemmes, Jens, et Michel Escarboutel. 2005. « Les cadres et le marché : quelques enseignements d'une recherche sur les représentations temporelles ». In *Journée n°10 du GDR Cadres*, 1-13. Paris: CEVIPOF. <http://gdr-cadres.cnrs.fr/pdf/Thoemmes%20J10.pdf>.
- Thoemmes, Jens, Ryad Kanzari, et Michel Escarboutel. 2011. « Temporalités des cadres et malaise au travail ». *Revue Interventions économiques/Papers in political economy* (43) (mai 1). <http://interventionseconomiques.revues.org/1401>.
- Touraine, Alain. 1966. *La conscience ouvrière*. Paris: Éditions du Seuil.
- Weber, Max. 1980. *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der Verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Weill, Gérard. 1959. « Le rôle des facteurs structurels dans l'évolution des rémunérations salariales au XIXe siècle ». *Revue économique* 10 (2): 237-267.

**Figure 1 ; Représentation graphique des variables sur les 3 axes  
(Source : logiciel SPAD)**







**Figure 2 ; Les trois mondes des cadres (Regroupement des individus selon les variables, par groupe et par ordre d'importance)**

**Les cadres « sereins » (19)**

|   |
|---|
| Entreprise TRANSPORT URBAIN             |
| Entreprise MAIRIE                       |
| Fonction publique                       |
| Cadre dirigeant                         |
| Organisation                            |
| Droit et règles du travail              |
| Planification du temps de travail       |
| Syndicats et représentants du personnel |
| Horaire de départ tardif                |
| Durée hebdomadaire de 35h               |
| Ressources humaines                     |
| Entretien d'évaluation                  |
| Négociation et accord                   |
| Qualification et formation              |
| Vie privée                              |

**Les cadres « résistants » (29)**

|  |
|--|
| Entreprise TRAITEMENT SOCIAL                     |
| Personnel non cadre                              |
| Entreprise ASSURANCE                             |
| Heures supplémentaires                           |
| Collaborateur                                    |
| Cadre encadrant                                  |
| Mesure du temps de travail en heures (pointeuse) |
| Travail collectif                                |
| Absences pour maladie                            |
| Temps de trajet élevé                            |
| Origines du stress négatif                       |
| Congés annuels                                   |
| Famille proche                                   |
| Durée hebdomadaire de 37 h à 39h                 |
| Stress négatif lié au temps                      |
| Comportement positif                             |
| Horaire d'arrivée entre 8 h et 10 h              |
| Qualité de vie                                   |
| Loisirs  |
| Gestion du temps                                 |
| Stress et manifestations                         |
| Conditions de travail favorables                 |

**Les cadres « individualisés » (52)**

|   |
|---|
| Entreprise ELECTRONIQUE                     |
| Entreprise TRANSPORT AERIEN                 |
| Entreprise                                  |
| Entreprise OPERATEUR TELEPHONIQUE           |
| Économie et marché                          |
| Motivation et investissement                |
| Poste d'ingénieur                           |
| Temps partiel                               |
| Mobilité professionnelle                    |
| Déplacements contacts extérieurs            |
| Licenciement emploi                         |
| Non fonctionnaire                           |
| Travail individuel et performances          |
| Horaire d'arrivée matinal                   |
| Communication enquêtes                      |
| Informatique                                |
| Cadre technique                             |
| Congés C.E.T                                |
| Rémunération                                |
| Mesure du temps de travail en jours         |
| Stress positif                              |
| Effectif de l'entreprise                    |
| Environnement, cadre de vie                 |
| Carrière                                    |
| Durée journalière entre 1 heure et 8 heures |
| Travail à la maison                         |
| Réunions                                    |
| Pauses et déjeuner                          |
| Cadre exécutant                             |
| Courrier téléphone                          |
| Durée hebdomadaire de plus de 50h           |
| Durée journalière de plus de 8 heures       |
| Congés R.T.T                                |
| Famille élargie                             |
| Vie professionnelle                         |