



**HAL**  
open science

## Travail et autonomie

Olivier Cousin

► **To cite this version:**

Olivier Cousin. Travail et autonomie. A. Karvar, L. Rouban (dir.), Les cadres au travail, Paris, La Découverte,, 2004. hal-02092057

**HAL Id: hal-02092057**

**<https://hal.science/hal-02092057>**

Submitted on 7 Apr 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Travail et autonomie

Olivier Cousin\*

L'enquête de la CFDT fait apparaître un phénomène qui pourrait sembler contradictoire. Une lecture succincte révèle en effet que sur un même sujet, l'autonomie, les cadres semblent se contredire. S'ils estiment disposer d'une large autonomie dans leur travail, ils disent aussi n'avoir que très peu de maîtrise sur la définition de leur tâche. Précisons : quand l'autonomie est évoquée dans son sens large et fait référence à un état, ils se disent et se pensent autonomes. Quand elle est envisagée à travers des aspects précis de leur travail et demande d'être évaluée à l'aune d'indicateurs, elle prend un autre sens et n'est plus affichée avec autant de certitude.

Ce décalage interroge en premier lieu sur la place qu'occupent les cadres dans les entreprises et les organisations, au regard de la division technique du travail. Pour le comprendre, on est amené à dissocier la situation de travail (définie par l'organisation et les conditions de travail) de l'activité elle-même, en faisant l'hypothèse que ces deux aspects sont à appréhender de manière autonome<sup>1</sup>.

### **Politique et division du travail**

L'idée d'une division technique du travail a fini par se confondre avec le taylorisme. Elle est généralement définie par deux traits fondamentaux : la parcellisation des tâches, et la coupure entre les fonctions de conception et d'exécution. Si l'on s'en tient à cette définition sommaire, les cadres échappent à la division du travail, qui n'est le plus souvent analysée et discutée que pour l'univers du monde

---

\* Chargé de recherche au CNRS, CADIS – EHESS.

<sup>1</sup>. Je tiens à remercier Georges Felouzis, Université Victor Segalen Bordeaux II, pour son aide, ses conseils et sa patience pour le traitement statistique des données.

des « exécutants » (ouvriers, employés et techniciens). Le taylorisme sous-entend aussi que ces derniers sont soumis à un travail prescrit, codifié et rigide, qui ne laisse guère de place à l'autonomie. Là encore, les cadres semblent échapper à ce modèle, même si on a pu montrer que la hiérarchie qui marque l'univers de l'encadrement suppose une division du travail [Benguigui et *al.*, 1978 ; Groux, 1983].

Au milieu des années 1980, un débat s'est élevé sur la nature du travail et surtout sur son caractère. Est-on ou non sorti du taylorisme ? Derrière cette question, c'est souvent l'enjeu de l'autonomie qui est en cause. De nombreuses recherches s'accordent à constater que le passage d'une organisation planifiée à une organisation distribuée, pour reprendre les termes de N. Dodier [Dodier, 1995], s'accompagne pour les ouvriers, les employés et les techniciens d'une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs tâches. Pour autant, cela signifie-t-il que le travail perd de son extériorité ? Ces nouvelles formes d'organisation offrent-elles aux acteurs la possibilité de s'affirmer dans leur travail et de rompre avec le rapport d'étrangeté ? À cette question, des auteurs comme A. Gorz répondent par la négative. Le travail, expliquent-ils, ne peut être qu'hétéronome. Il est devenu d'une telle complexité que son sens, son aboutissement et sa logique même échappent plus que jamais aux acteurs [Gorz, 1998]. Ce débat concerne *a priori* surtout les « exécutants », pour qui la question est de savoir si le travail se libère de ses contraintes<sup>2</sup>. Mais il touche rapidement la catégorie des cadres, jusque-là peu concernée par ces questions. Le phénomène n'est d'ailleurs pas sans évoquer le principe des vases communicants : si les non-cadres, ne fût-ce que partiellement, gagnent en autonomie, les cadres ne pourraient alors qu'en perdre.

L'enquête de la CFDT apporte des réponses complexes. Un premier niveau d'analyse porte sur la place qu'ils estiment occuper dans la définition de la politique et de la stratégie de leur entreprise et de leur service. Le propre de la division du travail est la parcellisation des fonctions ; ce qui signifie, au-delà de l'organisation du travail, que les acteurs ne participent guère à la définition des enjeux et des stratégies. Les cadres en ont-ils une meilleure maîtrise ? Globalement, non. Au

---

<sup>2</sup>. Sur ces questions, voir, par exemple, G. Bollier, C. Durand, 1999 ; D. Linhart, R. Linhart, 1998

regard de la politique de leur entreprise, ils n'agissent qu'à la marge. À la question « sur quels choix stratégiques pensez-vous peser ? », ils se situent majoritairement sur le versant négatif des réponses, estimant n'avoir que peu d'influence, que ce soit pour les choix économiques et financiers, sociaux, technologiques ou d'organisation (les réponses négatives oscillent entre 58% et 81% ; les réponses positives entre 7% et 33%). Ces réponses ne sont pas en soi surprenantes et nouvelles. G. Groux relevait déjà que « *nombre de cadres, tout en participant au pouvoir dans le contexte de la division générale du travail, se sentent exclus des processus réels de décision* » [Groux, *op. cit.*]. Cette tendance ne fait toutefois que se renforcer avec les phénomènes de restructuration et de fusion, ce qui entraîne un brouillage des territoires, selon l'expression de P. Veltz [Veltz, 2000]. Leur poids est-il alors plus important quand il s'agit d'apprécier leur degré de participation à la définition de la politique de leur entreprise et à sa mise en œuvre ? Le sentiment d'impuissance domine là encore, et il est même en moyenne plus important que précédemment (les réponses négatives oscillent entre 66% et 92% ; les réponses positives entre 4% et 29%). L'entreprise, dans l'ensemble, leur échappe.

Cette constatation est probablement due à la sur-représentation dans l'échantillon des grandes entreprises. Pourtant, quand ces mêmes questions concernent les services ou les établissements dans lesquels ils interviennent, donc quand la notion de proximité entre en jeu, les réponses ne varient qu'à la marge. En moyenne, ils estiment avoir peu de poids sur les choix stratégiques (économiques et financiers, technologiques, d'organisation...), comme ils pensent faiblement contribuer à la politique de leur service. Seuls deux points font exception : 57% pensent peser au niveau de leur service sur les choix d'organisation ; et 56% pensent contribuer à la mise en œuvre des décisions, ce qui correspond à la fonction même des cadres. Ainsi, une première conclusion s'impose : il existe une très grande distance entre le gouvernement des entreprises et les cadres qui sont exclus des processus de décision engageant la politique de leur entreprise et, mais dans une moindre mesure, de leur service. Si au regard de la division du travail, ils en ont certainement une meilleure appréhension que les autres salariés, il n'en reste pas moins vrai qu'elle leur échappe.

Cette première observation est-elle vraie quel que soit le profil des

cadres ? Plusieurs indicateurs peuvent être retenus : le sexe, l'âge, l'ancienneté dans l'organisation ou dans le poste, et la catégorie, c'est-à-dire ce qui nous informe le mieux sur leur fonction. Pour ce qui est du sexe, de l'âge ou de l'ancienneté, ces variables agissent peu et de manière très marginale sur le regard porté par les cadres quant à leur poids et à leur contribution à la politique des entreprises et de leur service. Les différences sont souvent extrêmement faibles. En clair, par exemple, une même proportion de femmes et d'hommes s'estiment exclus des processus de décisions, tant au niveau de leur entreprise que de leur service. L'âge n'est pas non plus une variable discriminante et, quel qu'il soit, ils partagent la même expérience. Il en va de même pour l'ancienneté, où parfois la corrélation est significative et positive mais toujours très faible.

La « catégorie », indicateur permettant de les distinguer selon leur fonction (dirigeant, encadrant, chef de projet, producteur, fonctionnel, et commercial), qui est un élément d'information concernant leur place dans la hiérarchie de l'entreprise, est la seule variable où des différences sensibles apparaissent. Les « dirigeants » estiment plus que tous les autres qu'ils pèsent sur les choix politiques de leur entreprise et de leur service, viennent ensuite les « encadrants » qui se démarquent eux aussi mais de manière plus ponctuelle. L'appréciation du rôle des cadres selon leur fonction apporte au moins deux grands types d'information. D'une part, et dans la logique des résultats généraux de l'enquête, même quand les cadres estiment peser sur les choix de leur entreprise ou de leur service, ou quand ils pensent contribuer à la politique de leur entreprise ou de leur service, l'affirmation de cette position reste le plus souvent modeste. Par exemple, et en dehors des « dirigeants », lorsqu'ils pensent peser sur la stratégie de leur entreprise ou participer à la politique de leur service, il reste néanmoins exceptionnel que plus de 50% d'entre eux déclarent avoir un poids réel. Ainsi, les « encadrants » estiment plus que la moyenne « participer à l'élaboration des décisions au sein de leur service ou de leur établissement » (49%), mais ils sont aussi nombreux à juger que leur contribution est plutôt faible (47%). Et plus on descend dans la hiérarchie, plus l'assurance de peser sur ou de contribuer à la politique de l'entreprise ou du service se raréfie. D'autre part, l'introduction de cette variable souligne la division du

travail au sein de l'univers des cadres. Elle s'exprime de deux manières. Tout d'abord, une première logique oppose ceux qui participent, même à un degré modeste, à la politique de leur entreprise ou de leur service : « dirigeants » et « encadrants », et ceux qui en sont globalement exclus : « chefs de projet », « producteurs », « fonctionnels » et « commerciaux ». Les premiers appartiennent à la sphère des cadres supérieurs, les seconds aux cadres intermédiaires<sup>3</sup>. Ensuite, la division du travail opère une distinction plus précise où, selon leur champ d'intervention, les cadres auront plus ou moins de poids. Il en va ainsi, par exemple, pour les cadres de production ou les chefs de projets qui estiment pouvoir intervenir au sein de leur service ou de leur établissement quand les choix technologiques sont en jeu. Alors que les « dirigeants » et les « encadrants » se situent plus en retrait dans ce domaine. Dans ce découpage, les « fonctionnels » et les « commerciaux » sont ceux qui sont le plus en retrait, n'ayant que marginalement l'occasion de contribuer à la politique de leur service. Comme le notent G. Benguigui et *al.*, la division du travail ne se limite pas seulement au pouvoir, elle distingue aussi les cadres en fonction de leur rapport à la technique [Benguigui et *al.*, *op. cit.*]. L'appréciation de leur rôle varie-t-elle en fonction du type d'entreprise où ils travaillent ? Quatre types ont été construits : secteur social, secteur administratif, entreprise privée et publique. La perception qu'ils ont de leur fonction ne varie qu'à la marge. Entre les entreprises privées et les entreprises publiques, il n'y a pas de différences notables dans les déclarations des cadres et ils ne se démarquent pas de la moyenne. Les uns comme les autres sont écartés des décisions quant à l'orientation de la politique de leur service. Le secteur social ne se distingue pas, et seul le secteur administratif s'écarte parfois de la moyenne : les cadres se sentent ici plus qu'ailleurs marginalisés à l'égard de leur contribution au sein de leur service ou établissement.

---

<sup>3</sup>. À la question « comment qualifiez-vous votre contribution au niveau de votre service ou établissement en ce qui concerne 1) la participation à l'élaboration des décisions et 2) la mise en œuvre des décisions », les réponses, selon la place dans la hiérarchie, sont les suivantes : les dirigeants estiment que cette contribution est assez forte ou très forte à hauteur, respectivement, de 72% et de 82%. Pour les autres catégories les chiffres sont les suivants : encadrants 49% et 74% ; chefs de projet 34% et 60% ; producteurs 14% et 35% ; fonctionnels 26% et 50% ; commerciaux 21% et 41%.

Si l'organisation du travail et ses références ont évolué ces dernières années, et si l'entreprise souhaite tourner le dos à l'organisation planifiée en faisant une plus grande place à la prise d'initiative, la division technique du travail reste donc d'actualité. Rien n'indique cependant qu'elle se soit accentuée. Elle a certainement évolué, mais l'enquête ne permet pas d'en indiquer le sens.

### **Autonomie et organisation du travail**

Spontanément, les cadres revendiquent leur autonomie et il s'agit d'un des traits majeurs de leur fonction. Elle fait partie du statut des cadres et c'est ce principe que la nouvelle organisation du travail tend, au moins dans les discours, à étendre à l'ensemble des salariés afin de favoriser la réactivité et l'ajustement aux aléas de la demande ou de la production. Rien ne l'illustre mieux pour les cadres que le rapport au temps et de nombreux travaux indiquent d'ailleurs qu'ils sont souvent définis comme « ceux qui ne comptent pas leurs heures », en opposition aux autres salariés tenus de se plier à des horaires. L'expression de l'autonomie devient alors synonyme d'une liberté dans le travail offrant la possibilité de l'aménager et d'en maîtriser les contraintes. En ce sens, l'autonomie est autant l'affirmation d'un état qu'une réalité. Cette revendication s'adresse autant à eux-mêmes qu'aux autres, indiquant par là qu'ils jouissent d'une assez grande liberté même si celle-ci n'est pas toujours effective. Par exemple, d'autres enquêtes montrent que les cadres aiment à rappeler qu'ils peuvent facilement s'absenter, prendre une demi-journée ou leur journée, voire aller au cinéma l'après-midi, même si dans les faits ils ne le font qu'exceptionnellement. L'important est moins de jouir concrètement de cette liberté que de savoir qu'elle existe. Ce décalage entre l'affirmation d'un état et la réalité de cet état ressort dans l'enquête, ce qui nous incite à interroger ce que recouvre l'autonomie. En effet, les informations sont *a priori* contradictoires. Lorsque les cadres se prononcent sur leur autonomie, celle-ci est pleinement revendiquée. Seuls 26,5% d'entre eux estiment que « l'organisation de leur travail est pour l'essentiel prescrite par leur hiérarchie » et, *a contrario*, ils déclarent qu'elle fait soit l'objet de discussions avec leurs collègues (41%), soit qu'elle est plutôt informelle (27%). Parallèlement, ils déclarent disposer d'une assez grande autonomie

pour gérer leur temps de travail (84%) et pour organiser leur travail (88%).

Les réponses ne varient guère selon le sexe, l'âge et la nature de l'entreprise, et faiblement selon la catégorie. L'autonomie est une référence largement partagée par l'ensemble des cadres, quelle que soit leur responsabilité, même si les cadres de production et les commerciaux ont une activité plus prescrite que les autres. L'autonomie dont il est ici question renvoie pour une large part au travail quotidien, c'est-à-dire à la gestion de l'activité et à la manière de l'organiser qui, pour l'essentiel, leur appartient. En cela, ils se démarquent des autres salariés pour qui le travail est plus prescrit, quelquefois totalement codifié et soumis à des procédures extrêmement précises.

Mais, quand il s'agit de la nature de l'activité, donc de ce qu'ils font et de ce qu'ils doivent faire, la question devient plus problématique. Il n'est plus question d'affirmer son autonomie mais d'éprouver sa réalité à l'égard du travail ; il ne s'agit plus des conditions du travail, mais de son organisation. Dans ce cas, quand ils se prononcent sur l'autonomie dont ils disposent à l'égard des moyens, des objectifs, du choix de leurs collaborateurs, ils déclarent être faiblement autonomes (respectivement 65%, 59% et 57% optent pour une faible autonomie). Ainsi, conformément au regard qu'ils portent sur la politique de leur entreprise ou de leur service, le travail et son organisation leur échappent. Et cela d'autant plus que la source du travail devient plus incertaine, à l'image de l'entreprise elle-même dont les contours sont flous. Une illustration de ce phénomène se trouve dans la réponse à la question « quel est le facteur le plus déterminant pour l'organisation du travail ? », où 57% évoquent le client ou l'utilisateur, et 32% la hiérarchie.

Sur ces questions, ni le sexe ni l'âge n'introduisent de différences significatives. L'ancienneté dans l'organisation ou sur un poste n'influence pas non plus sur les réponses. Le secteur et la nature de l'entreprise se révèlent aussi être des facteurs faiblement discriminants. Entre les cadres du privé et ceux du public, il n'y a pratiquement pas de différence. Les seconds estiment seulement avoir encore un peu moins d'autonomie pour définir leurs moyens (71% contre 60% pour le privé). Les cadres travaillant dans le secteur



social déclarent une plus grande autonomie pour la définition de leurs objectifs et le choix de leurs collaborateurs. Les cadres travaillant dans les administrations sont souvent ceux qui en ont le moins. Mais en aucun cas, ces secteurs s'opposent.

Selon le poste occupé, l'appréciation de l'autonomie varie, ce qui n'a rien de surprenant. Toutefois, aucune des catégories n'opte pour une appréciation de son autonomie radicalement différente de la moyenne. En clair, que l'on considère l'autonomie de moyens, d'objectifs ou celle du choix des collaborateurs, pour tous l'autonomie reste faible. Par exemple, si les cadres dirigeants estiment avoir plus d'autonomie que les cadres de production ou que les commerciaux concernant leurs objectifs, il n'en demeure pas moins vrai que 57% d'entre eux disent avoir une faible autonomie (68% pour les cadres producteurs, 67% pour les commerciaux). La division du travail est donc ici moins accentuée puisque, finalement, tous sont soumis à une même règle qui veut que l'organisation du travail soit fixée par leur hiérarchie ou par le marché, alors même que certains d'entre eux fixent à leur tour les contraintes du travail à leurs subordonnés.

L'autonomie comporte donc deux faces. D'un côté, elle renvoie aux conditions de travail, à la gestion de son travail et de son temps, domaines où les cadres affichent des marges de manœuvre importantes. De l'autre, elle indique la nature du travail et ses contraintes, et les cadres, même ceux qui occupent des postes de dirigeants, bénéficient de marges d'action plus réduites. Ces deux aspects nous obligent à interroger la notion même d'autonomie. Sans avoir véritablement la possibilité de construire ici une réflexion aboutie sur cette notion, il est néanmoins possible d'en préciser le contenu. On pourrait ainsi dire que l'autonomie est limitée, comme la sociologie des organisations a qualifié la rationalité des acteurs en parlant de rationalité limitée [Crozier, Friedberg, 1977 ; March, Simon, 1991]. L'autonomie n'est à concevoir que dans un cadre de forte contrainte, qui se traduit ici par l'obligation de résultats, l'exigence de flexibilité et de réactivité afin de coller au plus près au marché, l'évaluation permanente du travail et des acteurs, bref par ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui les nouvelles formes d'organisation du travail ; celles-là même qui appellent à l'autonomie des acteurs et à la prise d'initiative, et dont on constate ici qu'elles

exercent une pression très importante. L'autonomie est circonscrite, mais elle n'en est pas moins réelle et se joue dans l'accomplissement même du travail, ce que par définition l'enquête ne peut révéler. Il en va ainsi des marges de manœuvre, réelles et revendiquées par les acteurs à qui des objectifs, des délais, un chiffre d'affaires, ou des moyens, sont imposés mais qui peuvent les négocier, les discuter et les amender.

Il n'est donc pas contradictoire d'afficher une très grande autonomie et de constater qu'elle est relative. Car, si elle ne renverse pas l'ordre des choses, l'autonomie limitée permet toutefois de jouer sur les règles, pour reprendre les termes de J.-D. Reynaud, de les assouplir, les déformer ou les corriger [Reynaud, 1997 ; de Terssac, 1992]. Au regard de l'organisation du travail, cette capacité d'action s'avère marginale, mais du point de vue des acteurs elle devient centrale. Les objectifs ou les moyens ne sont pas seulement imposés par le haut, ils sont aussi re-travaillés par les acteurs. Ces marges d'action prennent diverses formes, allant de logiques offensives à des logiques de protection ou de retrait, où les cadres essaient moins de peser sur la situation qu'ils ne cherchent à se préserver et à échapper ainsi aux contraintes [Martuccelli, 2001].

Dans le premier cas, ils négocient en amont et agissent sur la définition des objectifs, des délais ou des moyens, en tentant de les reconfigurer en fonction de leur maîtrise des contraintes externes. Dans le deuxième cas, ils cherchent à s'aménager des espaces afin de rendre possible l'impossible, comme lorsque que les délais paraissent trop courts. La solution consiste alors, par exemple, à ne fournir que 90 ou 95% d'un produit ou d'un projet, ou à faire des impasses sur les tests de fiabilités incorporés dans le cahier des charges. Il arrive aussi que les cadres, comme les autres salariés, recourent à des stratégies de détournement qui leur permettent de masquer des données ou des informations, comme le font par exemple les commerciaux qui, lorsqu'ils atteignent les objectifs de leur chiffre d'affaires, se constituent des réserves pour l'année suivante. Pratiques qui ne sont pas sans rappeler les conduites de freinage pratiquées par les ouvriers. Les deux perspectives de l'autonomie permettent donc de préciser la nature du rapport au travail. À la différence des autres salariés, les cadres ne se soumettent pas à un script, mais suivent les lignes d'un

scénario qu'ils n'ont pas écrit. Néanmoins ils ont souvent la possibilité de récrire une partie de leur texte et parfois d'improviser.

### **Autonomie et perception du travail**

À la faible capacité de peser et d'intervenir sur la politique de leur entreprise ou de leur service, et à une autonomie en réalité limitée, s'ajoutent de nombreuses contraintes, dont l'évaluation permanente du travail et les critères même de l'évaluation, qui se caractérisent par un haut niveau d'incertitude. Toutes les études s'accordent pour mettre en avant la très forte pression que subissent les cadres, fondée sur les notions d'implication de soi et de prise de risques, qui les obligent à une course infinie à la performance sans jamais être sûrs que l'investissement sera payé en retour<sup>4</sup>. L'enquête reflète en grande partie cet aspect quand 51% seulement des personnes interrogées pensent que l'entretien annuel a un impact pour définir leur évolution de carrière, et surtout quand 54% d'entre elles estiment que les critères d'évaluation ne sont pas « transparents et connus de tous » ou encore quand 66% considèrent qu'ils ne sont pas « valorisés sous forme d'indicateurs »<sup>5</sup>. L'opacité règne donc. Tous ces éléments accréditent l'hypothèse d'une banalisation des cadres, qui voient se rompre le contrat de confiance qui les liait à l'entreprise et perdent une grande partie de la visibilité qu'ils pouvaient avoir sur leur univers de travail [Bouffartigue, 2001(a), 2001(b)].

Cependant, cette hypothèse occulte un des aspects centraux du travail. La contradiction apparente entre l'affirmation d'une forte autonomie quant aux conditions du travail et une faible autonomie quant à son organisation met en évidence la séparation qui existe entre l'appréciation subjective du travail et ses conditions objectives. Séparation qui a toujours existé, qui a été abondamment analysée par la sociologie du travail, et qui est pleinement revendiquée par les cadres au point qu'on peut faire l'hypothèse qu'ils accordent finalement plus d'importance à la première qu'à la seconde. Plus précisément, il faut appréhender ces deux logiques de manière

---

<sup>4</sup>. Cf. N. Aubert, V. de Gaulejac, 1991 ; C. Boltanski, È. Chiapello, 1999 ; D. Courpasson, 2000

<sup>5</sup>. Les données fournies ici ont été recalculées sur la base des cadres ayant effectivement répondu aux questions. L'effectif total est donc moindre puisque les non-réponses ont été exclues.

indépendante et faire l'hypothèse qu'elles ne s'accordent pas nécessairement. Finalement, se focaliser sur le rôle qu'ils pensent jouer dans leur entreprise ou leur service, ou sur la maîtrise qu'ils ont de la définition de leur tâche, c'est en partie laisser de côté le rapport qu'ils entretiennent avec leur travail et le sens qu'il acquiert pour des individus qui s'y investissent pleinement. Sinon, comment comprendre l'aspect paradoxal de leurs réponses quand ils déclarent une très grande satisfaction à l'égard de leur travail, alors que par ailleurs ils estiment ne jouer qu'un rôle marginal dans sa configuration ?

À la question « quels sont les aspects de votre travail qui vous motivent ? », tous les items proposés (contenu, responsabilité, relations, rémunération, animation, résolution de problèmes, carrière, considération, épanouissement) recueillent des scores positifs, voire très positifs. Les scores positifs oscillent entre 55% et 88%, les scores négatifs entre 4% et 33%, et c'est « l'opportunité de développer sa carrière » qui suscite le plus de réserve. Faut-il y déceler une sorte d'aveuglement de la part des cadres qui se voileraient la face et refuseraient de voir la réalité, ou un rapport purement instrumental au travail les conduisant à accepter des contraintes toujours plus fortes en échange de promesses de carrière et d'augmentation de leur pouvoir d'achat ? Il est certain que leur capacité critique sur le travail, son organisation et son orientation est faible. Ils reprennent à leur compte le nouveau discours managérial et, même quand ils en sont les victimes, leur capacité de mobilisation et de contestation est marginale, et le plus souvent inexistante<sup>6</sup>. Mais il ne s'agit là que d'un aspect. Si la satisfaction est aussi forte, c'est aussi parce le travail est intéressant et valorisant pour l'individu, malgré les contraintes subies et le caractère incontournable de ces nouvelles formes d'organisation [Courpasson, 2000].

L'indépendance relative entre ces deux registres du travail permet de comprendre pourquoi il n'y a pas de franche antinomie à déclarer d'un côté une grande satisfaction et, de l'autre, reconnaître une faible autonomie ou une faible emprise sur la politique de l'entreprise ou du

---

<sup>6</sup>. Les exemples récents d'entreprises ayant fermé ou réduit de manière colossale leurs effectifs, cadres et non cadres, le montrent bien. Les cadres manifestent rarement et se mettent encore moins en avant.

service. Bien entendu, il existe entre ces deux types de variables une corrélation positive et significative<sup>7</sup>. Ce qui signifie que le sentiment de peser sur leur environnement ou de disposer d'une autonomie plus importante que la moyenne a toutes les chances d'augmenter quand par ailleurs les acteurs éprouvent une plus grande satisfaction. Toutefois, à y regarder de plus près, les relations sont souvent complexes. À titre d'exemple, en retenant d'un côté, pour apprécier la satisfaction, « la possibilité de prendre des responsabilités », et en croisant cette variable avec les items correspondant à l'appréciation de l'autonomie (moyens, objectifs, choix des collaborateurs), puis avec ceux évaluant leur contribution à l'élaboration de la politique de leur service, il ressort que les écarts sont souvent significatifs mais qu'ils ne renversent pas la tendance initialement observée. Ainsi, sur 100 cadres qui estiment que leur travail leur donne peu l'occasion de prendre des responsabilités, 82 ont une faible autonomie de moyens, 77 une faible autonomie pour définir les objectifs et 93 pour choisir leurs collaborateurs. Inversement, sur 100 cadres qui pensent avoir l'occasion de prendre des responsabilités, 68 ont une faible autonomie de moyens, 58 pour les objectifs et 75 pour le choix de leurs collaborateurs. De même, sur 100 cadres estimant avoir peu de responsabilités, 86 contribuent faiblement à l'élaboration de la politique de leur service ou établissement, 64 participent peu à sa mise en œuvre et 86 aux choix de gestion ou d'organisation. Inversement, sur 100 cadres pensants pouvoir prendre des responsabilités, 62 contribuent faiblement à la politique de leur service, 37 participent peu à sa mise en œuvre, et 63 aux choix politiques<sup>8</sup>.

Ainsi, la responsabilisation des individus leur donne une plus grande marge de manœuvre, mais celle-ci peut rester assez faible. Quand la comparaison est établie à partir du sentiment de considération et de l'épanouissement, les résultats sont sensiblement équivalents. Surtout, il importe de souligner qu'il est rare de voir le croisement de ces

---

<sup>7</sup>. L'appréciation de cette relation s'appuie sur le calcul d'un coefficient de régression. Pour cela les variables ont été reconstruites afin de les transformer en variables continues. Ainsi la « satisfaction » est construite sur la somme des différentes réponses positives et négatives aux items proposés (contenu, responsabilité...). La variable « autonomie » résulte de la somme des réponses positives et négatives aux différents items proposés (moyens, objectifs...). Il en va de même pour les variables « poids dans l'entreprise », « poids dans le service », « contribution à la politique de l'entreprise », et « contribution à la politique du service ».

<sup>8</sup>. Ces résultats ont été calculés sur la base des réponses effectives, en excluant donc les non-réponses.

variables aboutir à des résultats tranchés et dichotomiques. L'absence d'autonomie ou de poids dans la définition des politiques n'entame guère le regard subjectif porté sur le travail.

De quoi est faite cette satisfaction ? Notons d'emblée que l'enquête n'en rend que partiellement compte, car son approche ne se prête guère à une analyse quantitative. Elle s'alimente de la part de l'autonomie subjective, mais réelle, qui constitue le quotidien des cadres, mais aussi des salariés dans leur ensemble, c'est-à-dire de leur activité. Elle se compose de tout ce qui donne de la réalité au travail et lui donne corps, de la succession de détails qui permettent de résoudre des problèmes, de réaliser une opération ou d'aboutir à une transaction. Elle est la mise en action des consignes et des objectifs qui offrent aux acteurs la possibilité d'exprimer un savoir-faire, des compétences, et aussi de les éprouver. Le travail n'est jamais la simple traduction de l'obligation de résultats fixés par des objectifs imposés. Il relève aussi de l'engagement de la personne, devenant ainsi un moyen d'épanouissement et d'accomplissement de soi. À ce titre, le travail demeure une valeur centrale, procurant du plaisir et de l'excitation car, en particulier pour les cadres<sup>9</sup>, il donne souvent la possibilité d'avoir de l'emprise sur la réalité et laisse entrevoir le pouvoir de décision des acteurs [Baudelot, Gollac, 2003]. Le travail n'est donc pas seulement ici une valeur abstraite ou purement instrumentale, il a une traduction concrète quand une décision est suivie d'effet. Dans son accomplissement quotidien, il valorise et grandit les individus qui n'en sont jamais complètement dépossédés.

Les cadres s'engagent dans leur travail et s'y investissent, parce qu'ils y sont contraints, parce qu'ils espèrent en retirer des bénéfices, mais aussi parce que le travail procure de la reconnaissance immédiate, confère du pouvoir et de la satisfaction. Il y a, à travers l'activité produite, le sentiment pour les individus d'avoir pesé sur l'action ou sur une décision, d'avoir, grâce à leur intervention, résolu un problème ou mobilisé une équipe. Il ne s'agit pas ici seulement des résultats, qui peuvent ne pas être perceptibles, mais de l'action qui s'engage et du sentiment que l'on agit et d'être reconnu comme tel.

---

<sup>9</sup>. C'est en grande partie ce qu'accrédite l'enquête de C. Baudelot et M. Gollac, puisque, sur l'échelle du bonheur au travail, les cadres se situent sur les plus hauts barreaux et distancent très largement les autres salariés.

Contrairement à la version qu'en donne Hanna Arendt, cette dimension n'est pas seulement le fait de ceux qui ont un rapport aristocratique au travail, l'*homo faber*<sup>10</sup>. L'œuvre tient moins à la maîtrise du processus et à la pérennité de l'objet qu'à la reconnaissance qu'elle suscite. Le travail procure du plaisir parce qu'il procure de la reconnaissance. Or, cette dimension, essentielle dans le rapport au travail, est bien souvent occultée et minimisée. C'est très souvent le cas dans l'analyse critique du travail qui, au nom du dévoilement et de la dénonciation d'une situation et de sa logique, masque ou traite comme donnée marginale le rapport intime au travail. Sans cette dimension, il est difficile de comprendre pourquoi il est si fréquent que les cadres parlent de leur propre travail comme s'ils en étaient complètement maîtres, comme s'ils étaient leur « propre patron ».

\*

L'hypothèse d'une relative indépendance des deux éléments qui structurent le travail et qui composent les deux faces de l'autonomie, l'une renvoyant à la subjectivité des acteurs, l'autre à l'objectivité d'une situation, permet d'aborder le travail dans sa complexité et sa richesse. Surtout, il semble qu'elle puisse éclairer d'autres aspects qui n'ont été ici qu'effleurés. Il en va ainsi du caractère faiblement discriminant des variables retenues. Par exemple, la nature de l'entreprise (privée, publique) n'introduit guère de différence. Alors qu'ils travaillent dans des contextes et des systèmes d'organisation contrastés, que les uns sont soumis à une incertitude beaucoup plus grande que les autres, les cadres interrogés rendent compte de leur expérience d'une façon plutôt homogène, affichant une même certitude quant à leur autonomie tout en reconnaissant son caractère limité. Cette faible différence conduirait ainsi à renforcer l'existence de la catégorie des cadres. Bien qu'ils n'exercent pas le même type d'activité selon leur degré de responsabilité et leur place dans la division du travail, bien qu'ils n'aient pas les mêmes perspectives de

---

<sup>10</sup>. H. Arendt, 1983, L'auteur distingue l'*animal laborans*, celui qui travaille, et qui « est une espèce, la plus haute si l'on veut, parmi les espèces animales », de l'*homo faber*, qui, lui, fait acte d'œuvrer.

carrière, l'enquête souligne que les points de convergence sont plus importants et fréquents que les points de divergences. En ce sens, l'appartenance au groupe des cadres semble avoir une consistance et une réalité qui dépassent de très loin la seule identification catégorielle.

Le même type de lecture peut être envisagé si l'on considère le regard des femmes cadres sur le travail et ses conditions. À chaque fois, quand des calculs ont été pratiqués, cette variable s'est révélée très faiblement discriminante, ce qui ne veut pas dire qu'elle le soit pour toutes les questions traitées dans ce questionnaire. Ce résultat est *a priori* contradictoire quand on sait l'inégalité entre les sexes qui règne dans l'univers du travail. Or, mais sans pouvoir donner plus de corps à cette réflexion, on peut faire l'hypothèse que les inégalités se jouent moins dans le travail lui-même que dans les conditions d'accès au marché du travail. L'expérience du travail, si on la considère sous l'angle de l'autonomie, est relativement similaire pour les hommes et les femmes cadres, alors que les épreuves qui le structurent et qui le balisent sont très différentes selon le sexe. Les femmes n'ont ni plus ni moins d'autonomie, ni plus ni moins de pouvoir quant aux stratégies de leur entreprise ou de leur service, ni plus ni moins de satisfaction à l'égard de leur activité.