



**HAL**  
open science

## “ Compte rendu de Gaëtan Flocco, Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude ”

Olivier Quéré, Jean-Marie Pillon

### ► To cite this version:

Olivier Quéré, Jean-Marie Pillon. “ Compte rendu de Gaëtan Flocco, Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude ”. *Sociologie du Travail*, 2020, 62 (3), 10.4000/sdt.33622 . hal-02941244

HAL Id: hal-02941244

<https://hal.science/hal-02941244>

Submitted on 5 Jun 2024

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# Sociologie du travail

Vol. 62 - n° 3 | Juillet-Septembre 2020

Prix du jeune auteur 2019

Comptes rendus

---

## **Gaëtan Flocco, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude***

Raisons d'agir, Paris, 2015, 176 p.

OLIVIER QUÉRÉ ET JEAN-MARIE PILLON

<https://doi.org/10.4000/sdt.33622>

**Référence(s) :**

Gaëtan Flocco, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Raisons d'agir, Paris, 2015, 176 p.

---

***Entrées d'index***

**Mots-clés :** Travail des cadres, Servitude

---

***Texte intégral***





Afficher l'image

Crédits : Raisons d'agir

- 1 Dans cet ouvrage, Gaëtan Flocco livre une partie de ses travaux sur les cadres au travail en mettant l'accent sur leur consentement à leur propre domination, c'est-à-dire leur faculté de participer à la détérioration de leurs conditions de travail et leur capacité à intérioriser les intérêts de leur organisation au point de les reporter sur les salariés subordonnés.
- 2 Dans une perspective de sociologie critique d'inspiration marxiste, l'auteur s'intéresse à ce qui pourrait faire figure d'énigme sociologique. L'étude vise à saisir les raisons pour lesquelles une classe de salariés peut donner le sentiment de faire siens les objectifs et les rhétoriques de ses employeurs. Réfléchir sur les ressorts individuels de la domination est aussi une façon de ré-arrimer la sociologie du travail à l'étude de la stratification sociale : en s'intéressant aux profits symboliques que les cadres tirent de leur position, cet ouvrage donne à voir la diversité des modalités de constitution des hiérarchies sociales, et montre la force des effets de distinction par le travail.
- 3 Le sociologue a mené une enquête par entretiens individuels approfondis et répétés avec des cadres du privé travaillant dans de grandes entreprises de quatre secteurs industriels (télécommunications, aérospatiale, industrie pétrochimique, industrie nucléaire). L'auteur offre ainsi une vision particulièrement intéressante des transformations contemporaines du capitalisme et de ses travailleurs les plus qualifiés. Il analyse avec finesse les enjeux professionnels et individuels des transformations contemporaines de l'économie (financiarisation, quantification), qui contribuent à laisser chacun libre... de régler les problèmes survenus en amont et en aval de son activité, dans un cadre budgétaire et temporel toujours plus contraint. Il ne s'agit pas de dire que les cadres disposent de budgets moindres, mais de souligner à quel point l'ensemble de leurs tâches se trouvent prises dans des processus d'optimisation de l'usage du capital et du travail. Le cas paradigmatique se trouve dans le secteur aérospatial où les enquêtés attestent avec force exemples de la progressive contraction des délais entre deux lancements de satellites de communication — contraction rendue d'autant plus complexe que leurs interlocuteurs ne sont plus intégrés dans une seule et même entité juridique mais appartiennent à autant de sociétés distinctes, recentrées sur leurs « cœurs de métier » respectifs. Deux processus se trouvent ainsi clairement mis en lumière : la réduction progressive des marges de manœuvre de ces cadres dans l'organisation de leur travail et du travail des autres, et la réduction de la composante « encadrement » du travail de ces cadres, c'est-à-dire de la dimension de leur mandat qui consiste à animer les équipes qui leur sont subordonnées.
- 4 Une telle démonstration permet à l'auteur de renforcer encore l'énigme sur laquelle repose son enquête : comment comprendre le consentement de ces cadres dans un contexte de détérioration de leurs conditions de travail ? L'analyse montre bien comment les groupes de cadres, c'est-à-dire l'ensemble des salariés très qualifiés en charge des fonctions supports et des responsables opérationnels, partagent au sein des



organisations productives différents profits symboliques qui demeurent distinctifs. En effet, la vision du monde portée par ces groupes, ainsi que les registres de justification de leur travail, contribuent à diffuser l'idée selon laquelle les résultats sont avant tout des réussites individuelles, sur lesquelles les cadres auraient justement prise. Malgré la réduction de leurs marges de manœuvre, les réussites des salariés subordonnés ou des projets auxquels ils participent ne cessent de leur être individuellement attribuées.

5 En cela, l'ouvrage pose très clairement la question de la place de l'autonomie dans le travail contemporain. À l'instar des journalistes étudiés par Jérôme Berthaut (2013), les cadres étudiés par Gaëtan Flocco sont tenus tout à la fois par des normes professionnelles et par l'urgence du travail édictée par la hiérarchie, ce qui permet d'expliquer leur enrôlement dans certaines croyances collectives (comme la « mondialisation »). Il n'en demeure pas moins que la référence constante à « l'autonomie » apparaît comme une façon d'enchanter leur travail et de refuser l'aliénation qui serait propre aux classes subalternes de salariés.

6 Si l'ouvrage propose des analyses pertinentes dans un contexte de recomposition du travail des cadres, il n'en soulève pas moins plusieurs points de discussion qui constituent autant de pistes de réflexion. Le cœur de la démonstration, tout d'abord, pourrait inviter à prolonger l'enquête. En effet, la problématique est construite à partir d'un questionnement à l'échelle du groupe des cadres, mais se déploie ensuite à l'échelle individuelle. L'étude de cas, de situations et de la subjectivité des enquêtés est en effet privilégiée. L'enquête gagnerait sans doute à se porter également sur les dynamiques collectives qui traversent les questions de domination et de stratification sociale. Sans nécessairement avoir recours à une enquête quantitative, il aurait de ce point de vue été intéressant d'exposer des éléments sur les autres groupes d'appartenance des enquêtés : on pense aux groupes de pairs constitués à l'occasion de leur socialisation familiale et scolaire, lors de leur formation professionnelle ou bien encore dans leur vie conjugale. Il s'agirait là de s'intéresser aux représentations du monde social auxquelles cette *classe* a accès et auxquelles elle se confronte, notamment du point de vue des positions relatives de ses membres. Cette analyse aurait sans doute permis à l'auteur de creuser la piste tout à fait stimulante du consentement par le travail, et de son articulation avec les stratégies de distinction sociale vis-à-vis des groupes d'appartenance (famille, amis, collègues).

7 De la même manière, les modalités concrètes de l'accès aux positions d'encadrement, et donc de la compétition entre les cadres, pourraient être étudiées de manière plus approfondie. On peut faire l'hypothèse que la concurrence est un élément central des mécanismes du consentement, puisque les cadres doivent leur position à un processus de sélection, à l'école puis au travail. De ce point de vue, l'analyse des réussites et des échecs aux épreuves scolaires et professionnelles aurait été heuristique pour comprendre le consentement des cadres à leur propre domination. Qu'en est-il par exemple des salariés recalés aux portes de l'encadrement ou maintenus à des positions marginales ? Analyser la parole de cadres qui ont connu l'échec pourrait permettre de saisir les moments, les arènes et les critères de différenciation au sein de ce groupe de « dominants ».

8 Les transformations contemporaines des organisations pourraient aussi fournir une piste intéressante pour des enquêtes futures, dans la mesure où nombre de travaux portant sur la tête des organisations laissent entrevoir une redistribution des places privilégiant les compétences financières. Tout à fait compatible avec les constats de l'auteur, la prise en compte des antagonismes dans la dynamique interne au groupe des cadres pourrait avoir l'intérêt d'ouvrir la boîte noire de la conversion des entreprises à la finance. Une telle perspective pourrait également avoir l'avantage d'articuler les différents objectifs de l'ouvrage, en ancrant la composante distinctive de l'activité de ces



cadres dans des pratiques de travail concrètes et des stratégies de distinction dans le travail.

---

## Bibliographie

Berthaut, J., 2013, *La banlieue du « 20 heures »*. *Ethnographie de la production d'un lieu commun journalistique*, Agone, Marseille.

---

## Pour citer cet article

### Référence électronique

Olivier Quéré et Jean-Marie Pillon, « Gaëtan Flocco, *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude* », *Sociologie du travail* [En ligne], Vol. 62 - n° 3 | Juillet-Septembre 2020, mis en ligne le 12 septembre 2020, consulté le 05 juin 2024. URL : <http://journals.openedition.org/sdt/33622> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sdt.33622>

---

## Auteurs

### Olivier Quéré

Sociétés, acteurs, gouvernement en Europe (SAGE), UMR 7363 CNRS et Université de Haute Alsace, 5, allée du Général-Rouvillois, CS 50008, 67083 Strasbourg Cedex, France  
[olivier.quere@uha.fr](mailto:olivier.quere@uha.fr)

### Articles du même auteur

#### **Construire l'État par son milieu. Les transformations du mandat des cadres intermédiaires de l'administration** [Texte intégral]

Building the Middle of the State: Middle Ranking Officers in Division of Administrative Labour  
Paru dans *Sociologie du travail*, Vol. 59 - n° 3 | Juillet-Septembre 2017

### Jean-Marie Pillon

Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO)  
UMR 7170 CNRS et Université Paris-Dauphine, Paris Sciences et Lettres  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16, France  
[jean-marie.pillon@dauphine.fr](mailto:jean-marie.pillon@dauphine.fr)

### Articles du même auteur

#### **Sociologie des marchés, P. Francois** [Texte intégral]

Armand Colin, Paris (2008). 311 pp.  
Paru dans *Sociologie du travail*, Vol. 53 - n° 4 | Octobre-Décembre 2011

#### **Marie-Anne Dujarier, Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail** [Texte intégral]

La Découverte, Paris, 2015, 264 p.  
Paru dans *Sociologie du travail*, Vol. 59 - n° 2 | Avril-Juin 2017

#### **Le crédit des gestionnaires. Les contrôleurs de gestion de Pôle emploi entre conviction et prescription** [Texte intégral]

Management Accountants and their Persuasive Power in French Employment Services: Convince or Impose?  
Paru dans *Sociologie du travail*, Vol. 58 - n° 1 | Janvier-Mars 2016

---

## Droits d'auteur



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.