



HAL
open science

“ Les cadres pris dans la gestion ”

Hélène Stevens, Laurent Willemez

► **To cite this version:**

Hélène Stevens, Laurent Willemez. “ Les cadres pris dans la gestion ”. *Savoir/Agir*, 2017, 40 (2), pp.9-11. 10.3917/sava.040.0009 . hal-04214731

HAL Id: hal-04214731

<https://hal.science/hal-04214731>

Submitted on 22 Sep 2023

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.

« Les cadres pris dans la gestion »

Alors que depuis le milieu des années 1980, les scènes politique et médiatique françaises ont eu tendance à délaissé les questions du travail et de ses conditions de réalisation au profit des préoccupations d'emploi (persistance du chômage, augmentation de la part des emplois précaires, fermetures d'usine et désindustrialisation de certains territoires), on observe depuis une décennie un retour de la question du travail dans le débat public. Celui-ci s'est notamment constitué par la médiatisation des suicides répétés dans de grandes entreprises (Renault, Orange, La Poste) qui ont alerté sur les situations de stress ou de souffrances que pouvaient subir des salariés et qui ont donné lieu à de nombreuses études sur les « risques psychosociaux », longtemps – et majoritairement encore – pensés comme liés à des situations personnelles, à des défaillances individuelles, à des relations interpersonnelles. D'un autre côté, à un niveau plus macro, depuis quelques années, c'est la question du droit du travail qui est l'objet de toutes les attentions, autour des garanties collectives progressivement retirées aux salariés.

Si ces débats tranchent heureusement avec l'atonie des décennies précédentes ayant proclamé la « fin du travail », ils ignorent cependant souvent une dimension qui est centrale dans la vie des salariés : celle de l'organisation, de la manière dont l'activité des travailleurs est définie, prescrite, insérée dans un système social et technique. Or tous ceux qui travaillent dans les entreprises privées mais aussi aujourd'hui dans les organismes publics, savent combien se diffusent au quotidien des « outils » de gestion, des indicateurs, des normes ou des procédures qui encadrent et contrôlent quotidiennement leur activité. Tous ces objets s'entremêlent, s'enchevêtrent et finissent par former un conglomérat difficile à comprendre et à décrypter, tant ils peuvent être tantôt techniques, tantôt appuyés sur une forme d'évidence et de croyances partagées. S'y opposer, revendiquer des manières alternatives d'encadrer le travail, y compris pour les organisations syndicales, devient alors extrêmement difficile.

Ces dispositifs d'encadrement du travail salarié font l'objet de recherches en sciences sociales, et tout particulièrement en sociologie du travail et en sociologie de la gestion¹. C'est l'objet de ce dossier de *Savoir/Agir* que de faire écho à ces recherches. L'enjeu des articles réunis ici – et qui s'appuient sur des enquêtes menées dans différents secteurs, est de mettre en visibilité quelques-unes des manières par lesquelles les salariés sont « pris » dans l'organisation et comment leurs activités sont structurées par des dispositifs de gestion très divers mais qui ont souvent pour caractéristique de solliciter une plus forte implication, de demander un investissement accru et une adhésion subjective. Plus précisément, les textes réunis ici présentent la façon dont des cadres et ingénieurs sont à la fois sujets et objets de ces dispositifs (« *lean management* », « *management de projet* », « *démarche qualité* », « *management par les objectifs* ») dans le sens où ils contribuent à leur conception et leur mise en œuvre, mais sont également « pris » par eux, encadrés comme les autres salariés par cet appareillage.

En effet, ces outils réclament leur contribution. Par la manière qu'ils ont d'imposer des objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, des procédures à suivre, des logiciels à utiliser, des

¹ Par exemple dans le cadre du réseau thématique de « sociologie de la gestion » de l'Association française de sociologie.

« reporting » à réaliser, etc., et parce qu'ils visent une mobilisation des subordonnés voire leur adhésion aux logiques et aux objectifs de l'entreprise, ils sont au cœur de l'activité traditionnelle et ordinaire d'organisation et d'encadrement exercée par ces « managers ». Mais la position hiérarchique de ceux-ci et leur contribution centrale à la fabrication et à la mise en œuvre de ces dispositifs n'évitent pas qu'eux aussi soient à leur tour concernés et que leur propre travail soit encadré et normalisé par ces mêmes outils. Ces derniers limitent leur autonomie – pourtant caractéristique historique de leur position –, affaiblissent leurs marges de manœuvre pour définir leur procès de travail et viennent contrarier des logiques professionnelles de métier.

Les articles réunis permettent de montrer que les outils de gestion qui sont à l'œuvre ne font pas que contraindre de manière externe l'activité de travail des cadres et de leurs subordonnés : ils produisent également des formes d'autocontrainte, voire d'auto-exploitation. Car il s'agit bien, *via* les indicateurs de gestion, les entretiens d'évaluation, la mise en œuvre des « équipes projets » ou encore les rendez-vous de « coaching » – autant d'outils s'adressant aux individus et non aux collectifs de travail, de produire de l'adhésion, d'enrôler les salariés, d'agir sur les subjectivités des uns et des autres. D'où l'instrumentalisation souvent réitérée des sciences humaines et sociales et tout particulièrement de la psychologie, qui ont pour objet de travailler en profondeur les comportements, les conceptions de soi-même, les représentations du travail et de l'entreprise, etc. C'est ce qui conduit les sociologues à parler d'« emprise managériale »² ou encore d'effets de violence symbolique contenus dans ces outils. Cette emprise fonctionne d'autant mieux auprès des cadres que ces dispositifs rencontrent les attentes d'un certain nombre d'eux et qu'ils en retirent des gratifications matérielles et symboliques. Ils sont ainsi « pris dans le jeu » qui repose notamment sur une correspondance et des affinités avec leurs dispositions sociales, leurs « valeurs » et leur rapport au travail, caractérisé par une recherche d'expression individuelle et de performance. C'est par cette forme d'homologie entre des logiques et structures managériales et des dispositions sociales que ces outils peuvent être mis en place, développés, pérennisés, perpétués.

Dans ce contexte, on comprend aisément combien les critiques, oppositions et résistances sont rendues difficiles. Elles sont empêchées par les logiques d'individualisation et de contrôle disciplinaire à l'œuvre dans ces outils, par les processus d'adhésion décrits ci-dessus et par la peur de la perte d'emploi qui structure profondément les comportements des salariés. Un élément central tient enfin dans le fait que les outils de gestion se présentent d'abord comme techniques, supposés neutres, impersonnels, construits par des experts, d'inspiration « savante » (qu'il s'agisse d'outils technologiques ou issus des sciences de gestion, de la psychologie ou encore de la sociologie). D'où la perception de leur nécessité voire de leur évidence, dans le cadre de l'application d'une sorte de « bon sens » gestionnaire. Les seules discussions possibles sont liées à leur application concrète, à leur mise en œuvre et à leur instrumentation. Elles font alors oublier à quel point ils sont structurants sur les manières de travailler, de coopérer, mais aussi de penser le monde de l'entreprise, le sens du travail, et finalement l'ordre social. Il y a là un processus de neutralisation et d'euphémisation des rapports de domination qui désamorce les possibilités ou même les velléités de mobilisations collectives, de surcroît dans un milieu professionnel où les syndicats sont peu présents.

Cela ne signifie pas pour autant que l'ensemble des salariés, cadres y compris, adhère sans distance à ces dispositifs de gestion et aux objectifs qu'ils portent. Refus individuels, logiques d'*exit* mais aussi et surtout d'apathie, adaptation et travail de conversion personnelle et « travail

² Marie Benedetto-Meyer, Salvatore Maugeri, Jean-Luc Metzger (dir.), *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, L'Harmattan, coll. « Logiques Sociales », 2011

sur soi », par exemple pour être en mesure de supporter une charge de travail plus lourde³, peuvent être le quotidien des organisations. Mais ces pratiques individuelles peinent à transformer l'ordre établi.

C'est pourquoi les travaux de sciences sociales qui opèrent un patient travail de déconstruction de ces outils et de leurs effets sur les pratiques professionnelles, les conditions de travail et les rapports sociaux dans l'entreprise – comme c'est le cas des articles présentés, sont importants. Parce qu'ils montrent finement combien les injonctions, les objectifs et les outils managériaux peuvent altérer l'activité même des travailleurs, leur travail quotidien, l'attachement qu'ils peuvent en avoir et les intérêts qu'ils sont susceptibles d'y trouver, ils constituent une ressource pour remettre en question les rouages d'un jeu – qui peut se transformer en piège – dans lesquels les cadres sont pris.

³ Hélène Stevens, « Autonomie récusée, autonomie fabriquée. Informaticiens à l'épreuve de l'*Entreprise de Soi* », *Genèses*, vol. 87, no. 2, 2012, pp. 90-112.