

« Résistances » et consentement des cadres au travail

Gaëtan Flocco¹

La communication que je présente à cette journée du GDR Cadres s'inscrit dans une réflexion plus générale sur la question des « résistances » au travail dans les entreprises « modernes ».

Il ne fait aucun doute que les « résistances » qui s'expriment ici et là sont significatives du renforcement du management libéral et parallèlement, de l'expression de la crise de légitimité qu'il traverse aujourd'hui. Ces résistances sont extraordinairement variées, allant du refus déclaré d'appliquer certaines procédures, à la formulation de critiques et de désaccords, en passant par des pratiques « clandestines » de contournement de certains objectifs afin de « s'économiser » au travail.

Mais la figure de la contestation ou de la résistance, tout spécialement chez les cadres, soulève pour moi de nombreuses interrogations : quelle est la portée concrète de ces résistances aujourd'hui dans l'entreprise, à l'heure de la constitution de grands groupes dans lesquels les décideurs paraissent de plus en plus éloignés des situations de travail ? Que signifie résister au sein d'une organisation du travail promouvant la participation, l'intégration et la flexibilité des salariés (particulièrement prononcée pour les cadres) ? La simulation au regard de ces nouvelles injonctions, tout en consentant à travailler, peut-elle être considérée comme de la résistance ? Par ailleurs, peut-on parler de résistance lorsque certaines pratiques de contournement des procédures et des règles organisationnelles permettent au final d'améliorer l'efficacité du travail, notamment du point de vue de la productivité ?

Enfin, qu'est-ce que résister compte tenu de l'affaiblissement actuel du pouvoir syndical ou encore de l'érosion et des mutations de la classe ouvrière ? Ces résistances sont-elles revendiquées comme telles par les salariés ou bien résultent-elles d'une appellation donnée par l'observateur ? Sont-elles vécues de cette façon par les acteurs ? Et si elles le sont, faut-il alors en conclure à une résistance avérée ?

Sans compter que le thème des résistances implique des interprétations théoriques importantes et différenciées : autant, il peut traduire chez le chercheur la volonté de mettre en exergue des nouvelles formes d'action collective augurant des perspectives de transformations sociales. Autant ce thème permet également d'illustrer l'idée selon laquelle l'acteur au travail n'est jamais totalement contraint ou dominé et qu'il possède des marges de manœuvre qui lui sont offertes par ces réactions et résistances face à la logique du système productif.

Ces questions me paraissent extrêmement importantes. Sans nier l'existence des « résistances » au travail, il semble fondamental d'en évaluer très précisément la signification et la portée. Si les pratiques de résistances peuvent en dire long sur l'élaboration d'alternatives et des potentialités de libération des individus, elles doivent

¹ Docteur en sociologie, Centre Pierre Naville, Université d'Evry Val d'Essonne.

également être considérées en étroite relation avec les mécanismes de domination. On sera alors à même de dépasser des constats juxtaposant, de façon clivée, domination et résistance.

Ainsi donc, faute de temps et d'espace pour aborder toutes ces questions, ma communication expose seulement un exemple de la portée relative de ces formes de résistances chez les cadres : la façon dont la formulation de critiques et de désaccords est atténuée, voire neutralisée par des attitudes de résignation et d'accommodement. Ce qui démontre au final que loin de présager une éventuelle rébellion, ces résistances subjectives et la résignation qui les accompagne vont de pair avec le consentement des cadres au travail.

Introduction

Les cadres sont généralement considérés comme des salariés intégrés à la logique de l'entreprise et aux finalités qu'elle poursuit. Cette intégration est en partie nourrie par un rapport positif et satisfaisant entretenu avec leur travail qu'ils jugent souvent intéressant et autonome. Par ailleurs, ils s'inscrivent dans une relation de loyauté avec leur direction qui leur délègue certains pouvoirs que ne possèdent pas les ouvriers et employés. Cependant, leur adhésion aux différentes dimensions de leur travail et de leur entreprise est loin d'être sans faille, à l'heure où leur activité connaît des bouleversements importants et de l'incertitude¹. Si globalement, les intérêts au travail paraissent être plus importants que les expressions d'une contestation, des désaccords et des critiques sont formulés au quotidien. Ces critiques seraient susceptibles d'être assimilées à des formes de « résistances » au travail puisque, comme le souligne Frederik Mispelblom Beyer, l'un des objectifs affichés par les dirigeants et les responsables des ressources humaines est bien de préserver le « climat social » de l'entreprise. De fait, selon l'un des DRH interviewé par l'auteur, « rien ne peut se faire sans consensus² ». En cela, l'apparition de critiques, de réprobation ou d'indignation pourrait faire figure de « résistances » contredisant la volonté de pacifier les relations sociales au sein de l'organisation. Mais ce serait sans compter les attitudes de résignations, d'accommodement ou encore de relativisme qui désamorcent toute concrétisation d'un éventuel combat idéologique.

Par conséquent, l'objectif de cette communication est de montrer comment ce qui pourrait être qualifié de « résistances » est en définitive neutralisé par des attitudes de résignation et

¹ Michel Villette, *Le manager jetable. Récit du management réel*, Paris, La Découverte, 1996 ; Paul Bouffartigue, « La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés », *Actuel Marx*, 1999, n° 26, pp. 53-68 ; Christophe Falcoz, *Bonjour les managers. Adieu les cadres !*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003 ; François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Seuil, 2005.

² Frederik Mispelblom Beyer, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2006, p. 184.

d'accommodement. Ces dernières se présentent dès lors davantage comme l'une des conditions du consentement des cadres au travail. Plus encore, loin de présager un processus de changement social, de libération, voire de rébellion de l'acteur au travail, ces formes de résistances sont significatives du renforcement de certaines contraintes économiques et organisationnelles ainsi que de leur acceptation par les cadres.

Pour analyser ces « résistances » que l'on pourrait qualifier de subjectives, et les formes de résignation qui les accompagnent, la première partie abordera les critiques émises par les cadres à l'encontre des évolutions récentes de leur activité. La deuxième partie traitera des critiques formulées à l'égard des directions et stratégies d'entreprise. Enfin, la troisième partie sera consacrée aux réactions des cadres face à la thématique du « malaise des cadres » et à la façon dont leurs critiques sont neutralisées par des prises de positions résignées et relativistes.

Notre propos s'appuie sur une enquête qualitative menée dans le cadre d'une thèse de doctorat. Elle s'est déroulée en plusieurs étapes de 2002 à 2003 dans quatre grandes entreprises privées ou semi-privées françaises que nous avons respectivement renommées Carbuero, Électra, Satel et Nucléus. Ces dernières relèvent des secteurs de la pétrochimie, de l'électronique, de l'aérospatiale ou encore de l'ingénierie nucléaire. L'étude a principalement consisté en la réalisation de 55 entretiens semi directifs auprès de « cadres hiérarchiques » occupant essentiellement des fonctions d'encadrement et des « cadres experts et/ou producteurs » qui ont pour objectif premier la mise en œuvre d'une expertise technique.

1. La critique de l'évolution du travail

L'élévation des contraintes de flexibilité et de réactivité du procès de travail ne laisse pas les cadres totalement indifférents. D'anciens ingénieurs de Nucléus et de Carbuero estiment, par exemple, disposer désormais de moins de temps pour approfondir leur activité d'expertise et leur emploi du temps très chargé est souvent désigné comme un facteur important de pénibilité. Par ailleurs, on remarque que face à la primauté accordée au respect des délais et à la réactivité, certains cadres de Carbuero et d'Électra ont conscience que le perfectionnisme et la méticulosité qui les caractérisent et auxquels ils sont très attachés ne sont plus appropriés. C'est ce que laisse entendre notamment Antoine (50 ans, directeur adjoint de la « direction qualité », Carbuero).

Ce que l'on nous demande aussi et que l'on essaie d'appliquer, c'est la réactivité. Personnellement, moi, ce sont des messages qui m'ont changé. Je suis de nature un peu

perfectionniste, c'est-à-dire qu'à la limite, je suis capable, par nature, par penchant personnel, de travailler dix jours sur le même sujet pour arriver à un truc assez détaillé alors qu'en fait, ce n'est pas ça que l'on demande à un cadre, on ne lui demande pas forcément d'avoir la solution peaufinée, perfectionniste, etc. On lui demande de mettre en œuvre une solution qui soit imaginative, créative et qui est peut-être bonne à 80%, sans forcément tenter d'avoir les 20% supplémentaires. Alors ça, personnellement, moi ça m'oblige à me faire violence.

Une observation similaire est relevée par Paul Bouffartigue qui identifie dans le processus de rationalisation de l'activité des ingénieurs une « organisation du travail plus contraignante et moins propice à la créativité technique¹ ». Cela leur donne le sentiment que l'initiative, l'innovation et la réflexion sont brimées par ces contraintes de temps alors que simultanément et paradoxalement, elles font partie des objectifs attendus.

Ensuite, la thématique de la concurrence apparaît également, de temps à autre, dans les propos des cadres, afin d'indiquer les aspects de leur travail qu'ils estiment être particulièrement pesants. Chez Électra, certaines personnes interviewées admettent percevoir pleinement la compétition entretenue par la logique de rationnement des primes individualisées. Ainsi, quand bien même l'intégralité des membres d'une section ou d'un département aurait atteint les objectifs assignés et le niveau de performance attendu, seule une partie d'entre eux se verra obtenir la prime maximale – compte tenu de l'enveloppe globale restreinte – selon des critères qui demeurent à leurs yeux relativement flous. Franck (26 ans, ingénieur d'études, Nucléus) évoque aussi la concurrence qui peut régner entre les membres de son service autour des promotions qui font figure de sujet presque tabou. Il se plaint du manque de clarté des politiques de carrière qui paraissent fonctionner, d'après lui, essentiellement selon « la loi du plus fort ». Cette logique concurrentielle est également déplorée par nos interlocuteurs lorsqu'elle s'immisce entre leur activité et celle d'un département appartenant à une filiale étrangère de leur groupe, comme cela a été le cas pour le département de « Recherche et développement » d'Électra et un établissement localisé en Suède. Lorsque cette mise en concurrence débouche sur l'arrêt d'un produit qui a réclamé beaucoup de travail – ce qui est advenu au centre de « Recherche et développement » d'Électra à la fin des années 1990 –, elle contribue alors à faire naître « l'impression de se battre pour rien » (Stéphane, 36 ans, ingénieur « testeur de logiciels », Électra) et le sentiment, au final, que « toutes les activités réalisées sont dénigrées ou ignorées » (Paul, 49 ans, chef de département, Électra). Or, pour Michel (44 ans, chef de section « *marketing* », Électra), il

¹ Paul Bouffartigue, « Trajectoire d'entreprise et trajets biographiques. Des ingénieurs face à une rationalisation de leur travail », *Travail et emploi*, 1996, n° 55, pp. 91-106, p. 104.

importe que « tout le monde rame dans le même sens » afin de ne pas donner « l'impression de bosser pour rien ».

À côté de ces critiques les plus apparentes et communes de leur activité, les cadres en formulent également d'autres, mais de façon beaucoup plus éparse et moins affirmée. Par exemple, André (62 ans, ingénieur d'études, Nucléus) regrette notamment ne pas pouvoir lancer plus librement un programme d'études aujourd'hui, étant donné l'accentuation des contraintes budgétaires. Dans le même temps, l'un de ses collègues (Jean-François, 51 ans, ingénieur « responsable technique de projet », Nucléus) récrimine, lui, contre les procédures encore très bureaucratiques qui règnent dans l'organisation de son entreprise, malgré un processus de modernisation engagé au cours de ces dernières années.

Telles sont donc les dimensions du travail que certains cadres et ingénieurs désapprouvent compte tenu, notamment, des modalités et contraintes nouvelles en fonction desquelles elles se déroulent. Ces contradictions entre les aspirations individuelles des salariés et les conditions objectives de leur activité constituent, pour Christophe Dejours, les manifestations de ce qu'il appelle « la contrainte à mal travailler¹ ». Vincent de Gaulejac y décèle une mise en souffrance du sens du travail² tandis que c'est la perte de ce dernier qui est à l'origine, selon Yves Clot, d'une « montée des coûts subjectifs³ » de l'activité. Chez les cadres et ingénieurs rencontrés, cette désapprobation ne s'arrête pas, parfois, aux aspects du travail vécu mais va jusqu'à atteindre également les orientations prises par leur entreprise.

2. Des stratégies d'entreprise largement réprouvées

Ainsi donc, les stratégies des entreprises dans lesquelles travaillent les cadres ne sont pas épargnées par leurs critiques. Les enquêtés déplorent le caractère nébuleux des décisions prises par leurs dirigeants. Ils désapprouvent également l'alternance contradictoire des orientations empruntées par la direction, à l'image d'un passage brusque d'une politique d'investissement à une politique d'austérité. Dans le même temps, les cadres déplorent le fait qu'à chaque revirement, la décision s'impose de manière catégorique et indiscutable. Nous verrons alors que cela génère des contradictions au sein du discours du *management*. Cette

¹ Christophe Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil, 1998, p. 33.

² Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.

³ Yves Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1995, p. 79.

deuxième partie s'achèvera avec la prise en compte des différences générationnelles dans l'analyse des critiques formulées par les cadres.

a) Des orientations d'entreprises énigmatiques

La critique la plus importante ou tout du moins, la plus récurrente émise par les cadres envers la sphère dirigeante de leur entreprise consiste à dire que les décisions et stratégies qu'elle met en œuvre ne leur apparaissent pas compréhensibles. Le bien fondé de ces choix et orientations leur semble particulièrement obscur, lorsqu'ils ne se disent pas être en rupture totale avec les objectifs affichés. Certains d'entre eux estiment qu'une vision claire de la stratégie menée par leur entreprise sur le long terme fait complètement défaut¹. Au lieu de cela, ils ont plutôt le sentiment de « vivre au jour le jour » (Quentin, 33 ans, chef de projet, Électra). Il est vrai que, souvent, les changements importants et les difficultés – comme par exemple une fusion ou bien une restructuration d'ampleur – traversés par une entreprise au moment où sont réalisés les entretiens, s'ils ne s'avèrent pas être un « frein » majeur au travail, n'en restent pas moins des sources de « préoccupation », d'« interrogation » ou encore d'« incompréhension » (Clotilde, 46 ans, chef de section, Électra). Même chose pour Christian (31 ans, chef de projet, Nucléus) qui affirme ne pas rencontrer de problème particulier dans son activité quotidienne, mais qui reste quelque peu tourmenté par l'évolution de son entreprise dont les commandes et effectifs ont sensiblement diminué ces dernières années.

Une telle incompréhension de la part de salariés qui ne parviennent plus à saisir la légitimité des décisions de leurs dirigeants trahit en fait la formation d'un « vide social », c'est-à-dire « l'apparition de cette distance presque infranchissable entre la base et le sommet, le local et le global, distance créée par la disparition et l'usure de nombreux canaux, médiateurs, codes de communication. La base ne sait pas où est le "pouvoir", comment le chercher et comment s'adresser à lui pour s'en faire entendre et l'influencer² ». Dans son étude sur les cadres, Olivier Cousin rend tout à fait compte de ce phénomène. Il explique en effet que « la globalisation, les fusions, l'éclatement des unités en autant d'entreprises de sous-traitance, ou encore l'idée que des entités ou des départements comme centres de profit rendent peu lisible l'entreprise. Ce brouillage des territoires rend la perception du pouvoir et

¹ La distance et l'incompréhension des choix décidés par les directions d'entreprise ont également été repérées par Charles Heckscher au cours de son imposante enquête réalisée auprès de 250 cadres intermédiaires dans huit organisations différentes des États-Unis (*White-Collar Blues. Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*, New York, BasicBooks, 1995).

² Yves Barel, *La société du vide*, Paris, Seuil, 1984, cité in Danièle Linhart, « Travail en miettes, citoyens déboussolés », *Le Monde diplomatique*, juin 2002, n° 579, pp. 4-5.

de l'autorité plus complexe, voire impossible. Qui dirige ? Question banale et à laquelle il paraît pourtant impossible de répondre tant la notion de pouvoir est à la fois dispersée et euphémisée¹ ». Ce fossé entre la base et le sommet est notamment exemplifié par les propos respectifs de Gabrielle et Hortense, deux informaticiennes de Carbuco âgées de 39 et 44 ans. Elles émettent ainsi de sérieux doutes à l'égard d'une fusion entreprise au moment même où nous réalisons les entretiens, en 2001. Elles déplorent tout d'abord la pression qu'une telle réorganisation répercute sur le travail. Puis surtout, elles s'interrogent sur l'utilité que peut revêtir, pour leur entreprise, cette procédure de rapprochement², comme le confie explicitement Gabrielle.

Est-ce que c'est vraiment la peine de faire ça ? Est-ce que cela ne va pas être remis en cause dans trois mois ? Est-ce que l'on ne fait pas fausse route carrément ? Est-ce qu'il ne vaut pas mieux attendre ? Ou est-ce qu'il ne faut pas au contraire se dépêcher de le faire comme ça on aura déjà pris cette option et cela nous couvre du reste ? C'est une situation difficile à vivre, je trouve, en ce moment parce que, en plus, elle s'installe un petit peu dans la durée. On a deux fusions coup sur coup, donc bon... et ça, c'est difficile à vivre. Et du coup, on ne sait plus trop si l'on doit vraiment se lancer à fond dans son travail ou si l'on doit attendre.

b) Des décisions stratégiques à la fois fluctuantes et catégoriques

D'autres cadres interviewés prennent plus franchement position par rapport à la stratégie de leur entreprise, et plus globalement, contre les pratiques de l'ensemble des groupes aujourd'hui³. Ils ne sont évidemment pas en révolte concrète contre la logique capitaliste qui anime leur entreprise⁴, mais expriment clairement leur indignation et leur opposition au regard de certains de ses aspects. C'est le cas de Paul par exemple (49 ans, chef de département, Électra). Il réproue plus précisément la grande influence exercée par la sphère financière⁵ sur son entreprise aujourd'hui, la conduisant à « passer son temps à appuyer sur l'accélérateur et le frein de façon extrêmement rapprochée ». Il dit avoir de plus en plus de mal à supporter ce

¹ Olivier Cousin, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 45.

² On retrouve ici dans les propos de nos interlocutrices toute l'ambiguïté et l'incertitude qui frappent les organisations lors d'une procédure de rapprochement, ainsi que le décrivent Anthony F. Buono et James L. Bowditch (*The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*, San Francisco, London, Jossey-Bass Publishers, 1989).

³ Stéphane Rozès, « La fin de l'exception idéologique », in Paul Bouffartigue (dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, 2001, pp. 333-338.

⁴ Nous allons voir dans la troisième partie comment leur statut de cadre, entre autres, interdit toute manifestation concrète d'une telle opposition.

⁵ Alain Pichon, *Les cadres à l'épreuve des mutations du capital*, Thèse de sociologie, Université d'Évry Val d'Essonne, 2006, sous la direction de Jean-Pierre Durand.

que l'on pourrait appeler la cyclothymie¹ des groupes, c'est-à-dire l'alternance, sur un très court terme, entre un « discours complètement euphorique » qui promeut le développement et la croissance de la firme et un « discours dépressif » appelant à l'austérité et à la rigueur. Philippe Zarifian relève une tendance identique à l'instabilité des entreprises dans les orientations et directives énoncées à leurs employés : à une période, elles « peuvent relâcher la pression sur les coûts et afficher une priorité pour la qualité² ». Et à la période suivante, « la même entreprise changera de priorité et remettra à nouveau la pression sur les coûts, déstabilisant toutes les attitudes de travail et les organisations qui s'étaient développées dans la période précédente³ ». Compte tenu de ce mouvement de balancier, Paul éprouve une sensation de « douche écossaise » lorsque des décisions financières sanctionnent ou bloquent la croissance de l'activité qui avait été pourtant fortement encouragée quelques mois plus tôt. Ces tendances qu'il conteste le conduisent à se retrouver face à des situations extrêmement contradictoires où, en tant que chef de département, il se doit de faire appliquer des mesures et directives – comme par exemple des réductions budgétaires ou des immobilisations de recrutements – auxquelles il n'adhère absolument pas.

Chez Nucléus, Yves (45 ans, chef de section) établit un diagnostic tout à fait similaire. Il condamne la façon dont certaines décisions, qui « viennent de très haut », leur « tombent dessus en pluie fine » et les oblige à abandonner soudainement l'activité sur laquelle ils travaillaient pour leur en imposer une autre en disant : « Notre activité, dans les prochaines années, ça sera ça ! » Grâce à une enquête menée dans une entreprise française appartenant à un grand groupe d'hôtellerie et de restauration aux collectivités, Christèle Dondeyne identifie elle aussi ce type de désaccord exprimé par les cadres⁴. Elle constate plus précisément que « l'ampleur des critiques adressées par les cadres à l'entreprise et la distance avec le mythe entrepreneurial sont des phénomènes nouveaux⁵ » dans l'organisation qu'elle a étudiée. Procédant à un constat plutôt alarmiste de la situation des cadres aujourd'hui, François Dupuy estime qu'ils « ne s'identifient plus aussi facilement au destin de leur firme » en allant jusqu'à adhérer « aux critiques les plus frontales du nouvel ordre économique⁶ ». Rejoignant les

¹ Le terme de cyclothymie est usité en psychiatrie pour désigner des états psychotiques faisant alterner chez un individu des périodes d'excitation et d'euphorie avec des périodes de dépression, d'apathie et de mélancolie.

² Philippe Zarifian, « Le travail sous l'emprise de la gestion », *Travailler*, 1998, n° 1, pp. 41-54, p. 48.

³ *Ibid.*, pp. 48-49.

⁴ Christèle Dondeyne, « Quelle prise de distance avec l'entreprise ? Le cas d'une grande entreprise de restauration collective », in Paul Bouffartigue (dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), *Cadres : la grande rupture*, op. cit., pp. 63-81.

⁵ *Ibid.*, p. 76.

⁶ François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, op. cit., p. 5.

vitupérations de Paul sur les propensions cyclothymiques de l'entreprise financiarisée, Yves évoque également le décalage entre, d'une part, un discours officiel des instances dirigeantes passablement pessimiste et obsédé par les performances de la concurrence et, d'autre part, des résultats de fin d'année plutôt satisfaisants, qui traduisent une croissance de la productivité et une bonne santé financière. Une hausse de la productivité que notre interlocuteur dit percevoir assez clairement de surcroît, à travers les dispositifs mis en œuvre afin d'améliorer l'organisation du travail, les différents outils utilisés ou encore la célérité d'exécution de certaines procédures. Il mentionne également un autre facteur de déstabilisation subjective qui réside dans la « détérioration de la relation contribution/rétribution¹ ».

D'une part, on nous demande de beaucoup solliciter nos ingénieurs et puis après, on nous demande d'appliquer une politique salariale où on prône la sélectivité à outrance. Donc si tout le monde fait 10% de plus que ses objectifs et qu'à la fin de l'année, il n'y en a qu'un sur deux qui est augmenté, évidemment, il y a des grincements de dents.

c) Les contradictions du *management*

Un tel décalage constitue pour Yves une « vraie problématique de *management* ». De fait, certains auteurs comme Jean Lojkine et Jean-Luc Malétras font allusion, eux, à une « crise du management² » pour qualifier le paradoxe suivant : d'un côté, les *managers* cherchent à sensibiliser leurs salariés aux objectifs de l'entreprise, notamment en les responsabilisant davantage et en tentant d'instaurer une relation de confiance. Mais de l'autre côté, les conditions inédites de la concurrence dans la globalisation, conjuguées à la pression des actionnaires, viennent justifier des réductions de coûts importantes qui entrent en contradiction – comme le laisse entendre notre interlocuteur – avec les sollicitations subjectives provenant du *management*. On retrouve ici une problématique soulevée par certains auteurs aujourd'hui en sociologie qui s'intéressent de près à ces formes d'injonctions paradoxales dans les entreprises³. Par ailleurs, Yves évoque également la fusion récemment engagée avec un industriel allemand afin, lui aussi, d'illustrer le manque de visibilité de certains choix stratégiques et les difficultés qu'ils posent. De fait, selon lui, cette fusion « qui au départ n'a pas été bien comprise par les salariés » est « aujourd'hui mal vécue ». Les

¹ Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001, p. 81.

² Jean Lojkine, Jean-Luc Malétras, *La guerre du temps. Le travail en quête de mesure*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 220.

³ Danièle Linhart, *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994 ; Thomas Coutrot, *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, 1998 ; Richard Sennett, *Le travail sans qualités. Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000 ; Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, op. cit.

termes du rapprochement ne paraissent pas avoir été suffisamment clarifiés, selon lui, ce qui entraîne de nombreux conflits et « incompréhensions mutuelles¹ » entre les salariés des deux entreprises d'origine. Pour lui, la fusion n'est pas encore parvenue à se concrétiser – quand bien même la procédure officielle a été décrétée – puisque chacun travaille encore de son côté, comme lorsque les deux entités étaient séparées. Il ne parvient pas à entrevoir les synergies s'effectuer, mais constate davantage le développement d'« une concurrence en interne » en raison du fait que dans certains domaines et sur certains produits, l'entité allemande de la fusion demeure la plus performante. Plus largement, c'est l'identification des cadres à leur entreprise qui est mise en question ici par les processus de fusion acquisition².

Enfin, à l'image des critiques formulées à l'encontre de leur activité, les cadres et ingénieurs énoncent des désaccords qui se présentent de manière dispersée et peu récurrente. Chez Carbuero, Bertrand (38 ans, chargé du recrutement dans le domaine de l'exploitation pétrolière), n'approuve pas les pratiques de « *stop and go* » en matière de recrutement qui impliquent de suspendre momentanément les embauches compte tenu de la mise en œuvre de la fusion. Il estime notamment qu'une telle décision peut ternir l'image que l'entreprise s'était constituée auprès des écoles de commerce afin d'encourager les étudiants à s'orienter prioritairement vers Carbuero à l'issue de leur formation. Stéphane (36 ans, ingénieur « testeur de logiciels », Électra) confie qu'il a parfois l'impression « de se faire arnaquer par la direction » tandis que Julie (26 ans, ingénieur d'études, Nucléus) n'apprécie guère la culture du secret, la lourde législation dans le domaine de la sûreté et du contrôle qui caractérise l'industrie nucléaire, ainsi que le caractère controversé de cette dernière au sein de la société.

d) Variation des critiques et différences générationnelles

Cependant, l'ampleur de ces « résistances » subjectives est à nuancer, comparativement, par exemple, aux dimensions du travail qui font sens. Tous les cadres ne s'estiment pas être en contradiction avec l'activité qu'ils mènent au quotidien ou avec le mode de fonctionnement de leur entreprise. Parfois, certains d'entre eux énumèrent bien des aspects face auxquels ils seraient en désaccord, mais ils le font sur un plan strictement hypothétique en précisant qu'ils n'ont pas encore été confrontés à de telles situations dans leur entreprise. Cette posture que l'on peut qualifier de consensuelle semble particulièrement présente chez les plus jeunes

¹ Philippe Véry, *Des fusions et des hommes*, Paris, Éditions d'Organisation, 2002, p. 142.

² Olivier Cousin, *Les cadres : grandeur et incertitude*, op. cit.

d'entre eux, ce qui laisse penser que la manifestation de ces critiques participe également d'un effet générationnel assez fort¹.

Certains d'entre eux affirment n'avoir ni problèmes particuliers dans leur activité quotidienne, ni désapprobations à exprimer. Ils expliquent au contraire que leur travail comporte essentiellement des avantages. Plusieurs éléments peuvent être à l'origine d'un tel état d'esprit. En premier lieu, il y a le fait qu'ils aient été récemment recrutés² : ils ne possèdent pas encore les repères nécessaires – à l'image des cadres qui ont réalisé une longue carrière dans l'entreprise – pour établir des comparaisons entre ce qui précède et ce qui suit les changements. Ils peuvent également craindre d'émettre des propos négatifs en raison de leur récente embauche et que cela ait des répercussions sur leur carrière à venir ou bien sur l'issue de leur période d'essai. C'est pourquoi, très souvent, ils livrent un discours plutôt « lissé » ou au mieux, rapportent des bribes de ce que pensent les plus anciens, captées à l'occasion de discussions informelles dans les couloirs de l'entreprise³.

À l'inverse, les cadres possédant une assez longue expérience de leur entreprise, et plus généralement du monde du travail, paraissent plus enclins à témoigner leur désaccord au regard de certaines évolutions de leur activité aujourd'hui et sur les choix stratégiques de leur entreprise. On peut penser ici que leurs longues années d'expérience constituent des points de repère et de comparaison nécessaires à la formulation de ces critiques. En outre, on s'aperçoit également – contrairement à ce que l'on aurait pu penser – que les cadres hiérarchiques ne sont pas avares de critiques et réalisent même, assez souvent, les analyses les plus précises et lucides de la stratégie menée par leur entreprise. Une plus grande proximité avec les instances de direction et une vision plus globale du travail – obtenue grâce à la responsabilité d'un service, d'un département ou d'une direction – contribuent sans doute à leur donner davantage de moyens qu'un ingénieur d'études sans pouvoir hiérarchique pour argumenter leurs désaccords. Enfin, ces « résistances » subjectives paraissent être surtout tempérées par les cadres lorsqu'ils font preuve d'une forme de résignation, résignation qu'il est possible d'interpréter en tant que condition nécessaire à leur consentement. Il s'agit d'une posture qui

¹ José Rose, *Les jeunes face à l'emploi*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.

² Nous avons interviewé des jeunes ingénieurs qui étaient dans leur entreprise depuis 1 mois, 6 mois ou 1 an.

³ Cette inclination des jeunes générations à faire montre d'une large acceptation des contradictions du monde du travail a partie liée avec leurs spécificités salariales finement analysées par José Rose. En effet, leurs situations pour le moins hétérogènes, l'attente et l'inexpérience qui les caractérisent, la précarité des emplois occupés ou encore leurs faibles salaires les prédisposent davantage que n'importe quelle autre génération à se plier sans rechigner au système économique et social qui se déploie aujourd'hui. Ce faisant, José Rose va d'ailleurs jusqu'à comparer l'un de leurs rôles à celui que l'on a nommé à une époque « l'armée de réserve », c'est-à-dire une masse de travailleurs permettant d'affronter les fluctuations irrégulières de l'accumulation du capital et de maintenir une pression au fléchissement des salaires (*Les jeunes face à l'emploi*, op. cit.).

se manifeste tout spécialement lorsqu'on aborde avec eux le thème très stéréotypé du « malaise des cadres ».

3. « Malaise des cadres » et résignation

Le « malaise des cadres » est un thème qui refait régulièrement surface depuis de nombreuses années, que ce soit dans les milieux médiatiques, politiques, scientifiques ou encore au sein des organisations et associations de cadres et d'ingénieurs. François Dupuy date la première apparition de l'expression en 1947, au moment où, paradoxalement, le groupe des cadres obtenait une reconnaissance statutaire grâce à la création de la caisse de retraite spécifique AGIRC¹. Par la suite, dans les années 1960, il était déjà fait grand cas de ce fameux malaise, ainsi que le rappelle aujourd'hui Georges Benguigui². Ce dernier contribua d'ailleurs à la rédaction d'un ouvrage qui fit date à l'époque et dans lequel les auteurs commençaient à mettre en lumière un chômage des cadres naissant, générateur de déséquilibres au sein du groupe³. En fait, la catégorie a eu effectivement, au cours de son histoire, maintes occasions de voir se développer ce « mal-être » : la remise en question du statut pendant la crise de 1929, l'arrivée du Front Populaire en 1936 constituant une menace pour un groupe majoritairement conservateur et proche du patronat, ou encore les mutations importantes des entreprises dans le contexte de crise économique des années 1970, sources de préoccupations des cadres⁴. À ces surgissements cycliques de la thématique du malaise s'ajoute également toute l'imprécision de sa définition, imputable justement à des contextes historiques et économiques à chaque fois différents. Tantôt considéré comme une sorte « d'ambiguïté congénitale⁵ » au groupe – avec un statut qui les positionne irrémédiablement entre le marteau de la direction et l'enclume des salariés qu'ils encadrent, pour reprendre un aphorisme qui les caractérise depuis fort longtemps –, tantôt expression de l'angoisse d'un présent et d'un avenir incertain au regard d'un passé idéalisé⁶. Tantôt encore annonçant la fin d'un « âge d'or », tantôt désignant une simple augmentation de la productivité et du *stress* au travail. Mais en confrontant les cadres à la thématique du « malaise des cadres », nous avons

¹ François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, op. cit.

² Georges Benguigui, « Brèves remarques distanciées sur les cadres », in Paul Bouffartigue (dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), *Cadres : la grande rupture*, op. cit., pp. 339-346.

³ Georges Benguigui, Dominique Monjardet, *Être un cadre en France... ? Les cadres et l'emploi*, Paris, Dunod, 1970.

⁴ Christophe Falcoz, *Bonjour les managers. Adieu les cadres !*, op. cit.

⁵ François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, op. cit., p. 6.

⁶ *Ibid.*

été à même de recueillir au cours de l'enquête les interprétations qu'ils peuvent en donner. Surtout, nous avons pu saisir leurs réactions consistant à se résigner face à ce malaise et à le relativiser.

a) Une interprétation du « malaise des cadres »

La récurrence systématique du thème du « malaise des cadres » et la trop grande diversité des phénomènes qu'il recouvre ont fortement contribué à ce qu'il fasse mauvaise presse auprès de la communauté des chercheurs. Ces derniers tendent désormais à le délaisser au profit d'autres dénominations : « crise d'un salariat de confiance¹ », « fin d'une figure sociale² », « fatigues des élites³ ». C'est pourquoi, pleinement conscient des travers que comporte le thème du « malaise des cadres » et de son manque de précision, nous nous inscrivons également dans sa critique et récusation. Toutefois, il est apparu judicieux d'y avoir recours sur un plan méthodologique, lors de la réalisation des entretiens avec les cadres et ingénieurs. L'objectif était, plus précisément, de soumettre l'idée du « malaise des cadres » aux personnes interviewées dans l'optique d'appréhender ce qu'elles étaient susceptibles de mettre derrière cette notion tout en étant attentif aux diverses réactions. Cela constituait une manière détournée de « faire parler » les cadres sur leurs conditions de travail ainsi que d'appréhender de façon indirecte les jugements portés sur les logiques organisationnelles et stratégiques de leur entreprise, voire sur les caractéristiques actuelles de l'économie. On retrouve alors dans les discours la grande variété des définitions que nous avons mentionnée. Cependant, certains d'entre eux, comme Michel (44 ans, chef d'une section « *marketing* », Électra), fournissent une signification du « malaise des cadres » que l'on pourrait qualifier d'actualisée, démentant sa disparition ou sa prétendue désuétude.

Non, dépassée je ne crois pas. Non, c'est vrai, je pense que c'est dû à deux raisons. Jusqu'aux années 1980, les cadres qui s'investissaient dans l'entreprise étaient reconnus dans le sens salarial, dans le sens *management* et lorsqu'il y avait des difficultés dans l'entreprise, les cadres qui s'étaient investis n'étaient pas les premiers à subir la détérioration du climat de l'entreprise. Aujourd'hui, qu'est-ce qui se passe ? Ce que l'on voit de plus en plus c'est que, effectivement, les entreprises sont gérées à travers les marchés boursiers et que les hauts et les bas d'une entreprise dépendent des hauts et des bas du cours boursier. Et je crois que le malaise des cadres aujourd'hui vient de là. Dans les entreprises, un certain nombre de cadres ont l'impression que c'est davantage la reconnaissance des actionnaires qui est prise en compte, donc celle de la Bourse, que

¹ Paul Bouffartigue, « La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés », *op. cit.*

² Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, *op. cit.*

³ François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, *op. cit.*

celle des gens qui ont amené une valeur ajoutée dans le travail. Les cadres qui ont donné beaucoup de leur vie à l'entreprise, de leur implication, ont le sentiment, dès qu'il y a une bourrasque un peu forte, qu'ils ne sont pas à l'abri alors qu'ils ont beaucoup donné.

On s'aperçoit donc que la notion de malaise, malgré son imprécision intrinsèque, peut tout de même être rattachée à une réalité correspondant à ce que vivent les cadres dans leur entreprise aujourd'hui. D'ailleurs, Paul Bouffartigue, dans certains de ses travaux, prend le risque de parler d'un « nouveau malaise des cadres¹ ». En employant cette expression, l'auteur désigne un décalage entre contribution et rétribution, ainsi qu'une « crise de confiance » nourrie par « le manque de "lisibilité" ou de visibilité des buts et stratégies des entreprises² ». Cela correspond en définitive à tout ce dont il a été question jusqu'à présent. Toutefois, le plus important dans la réaction des cadres face au thème du malaise n'est pas forcément l'interprétation ou la définition qu'ils en donnent mais bien plutôt les commentaires et réactions qu'il suscite.

b) Légitimation du malaise et relativisme

Il est alors possible de repérer différents positionnements chez les cadres qui les amènent à légitimer ou relativiser fortement la portée de ce malaise. Ainsi par exemple, les cadres peuvent aller jusqu'à en reconnaître son existence, mais vont la minimiser en en faisant une affaire de conduite individuelle. Pour eux donc, si malaise il y a, il n'est pas forcément imputable à l'organisation, à l'entreprise et à ses dirigeants ou bien encore à des facteurs économiques et politiques. Le « mal-être » relèverait en fait bien davantage de la façon dont l'individu se comporte au travail et réagit face aux contraintes et sollicitations de l'organisation.

Pour en revenir au cas d'Antoine (50 ans, directeur adjoint de la « direction qualité », Carbuero), celui-ci expose assez clairement comment les nouvelles exigences en termes de réactivité sont contraires à sa conception du « travail bien fait », perfectionniste et méticuleuse. Cependant, il désamorce presque simultanément sa critique pour laisser entendre, en fin de compte, que le problème ne réside pas dans les nouvelles directives en matière de productivité du travail mais dans la difficulté d'y adapter sa personnalité et son tempérament. Il ajoute ainsi : « Alors ce n'est pas se faire violence mais une certaine discipline que je dois m'imposer dans la vie personnelle. » Chez Électra, plusieurs cadres

¹ Paul Bouffartigue, « Les métamorphoses d'un salariat de confiance », *Faire Savoirs*, juin 2001, n° 0, pp. 13-19, p. 18.

² *Idem.*

abondent dans le sens des propos d'Antoine en expliquant que le malaise est avant tout le résultat d'une attitude individuelle des cadres. Si ces derniers sont atteints par un certain malaise, c'est parce qu'ils l'ont cherché et ont accepté de s'inscrire dans une logique qui le produit. Ainsi, Xavier (39 ans, chef de section « *marketing* », Électra), a bien conscience que les cadres font preuve d'une grande implication dans l'entreprise, mais ils doivent dans le même temps être capables, selon lui, de maintenir une distance entre eux et ses exigences, et de savoir également gérer au mieux ces dernières.

Je pense qu'il s'agit avant tout de savoir ce que soi-même, en tant qu'individu, on veut faire de sa vie, plutôt que de se retrouver dans des situations où on est pieds et poings liés par rapport à l'entreprise qui vous entoure.

En outre, la notion de malaise est également relativisée et minorée lorsque certains cadres affirment posséder d'importantes ressources leur permettant de faire face à une situation difficile. Ici encore, la capacité individuelle de chaque cadre à surmonter les obstacles est mise en avant en faisant montre d'une « attitude de relative distanciation avec l'entreprise, son projet, sa culture¹ ». Pour les enquêtés, ce sont les compétences et les expériences accumulées au fil des ans qu'ils leur permettront de se tirer des mauvais pas. Xavier tient par exemple un discours qui renverse quasiment la relation de subordination classique employeur-employé. Il explique que dans les quelques mois qui suivirent son embauche chez Électra, il a « donné un peu de temps à l'entreprise » à un moment où elle rencontrait d'importants problèmes organisationnels avant de prendre sa décision de démissionner et de postuler ailleurs. De fait, comme l'écrivent Jean-Marie Duprez, André Grelon et Catherine Marry, « pourquoi investir intellectuellement et affectivement dans une firme susceptible de rejeter à terme ses ingénieurs ?² ». Il faut toutefois se garder d'interprétations trop hâtives qui verraient dans cette vision utilitaire et instrumentale de l'entreprise adoptée par les cadres une réelle possibilité d'affranchissement des contraintes du marché. Ne faut-il pas plutôt déceler dans cette attitude une forme d'adaptation des cadres – alimentée par un discours idéologique managérial – à des situations non maîtrisées de flexibilité ? À cela s'ajoute un autre argument contribuant à atténuer la portée du « malaise des cadres » et à désamorcer la critique de l'organisation qui en constituerait l'une des expressions principales : les difficultés rencontrées par les cadres au sein de leur activité quotidienne – difficultés génératrices du malaise – seraient liées à la nature même du « métier » qui ne peut dès lors se concevoir d'une autre manière. Ce faisant,

¹ Jean-Marie Duprez, André Grelon, Catherine Marry, « Les ingénieurs des années 1990 : mutations professionnelles et identité sociale », *Sociétés contemporaines*, 1991, n° 6, p. 56.

² *Idem*.

la question n'est plus celle des conditions et modalités selon lesquelles l'activité se déroule, mais bien celle de l'activité même, que l'on ne peut pas transformer et dont les contraintes lui seraient naturellement inhérentes.

On relèvera, pour finir, une réaction qui est apparue à de nombreuses reprises lorsque les cadres se prononçaient sur l'existence d'un « mal-être » au sein du groupe. Elle consiste à s'indigner fortement devant l'idée même d'un malaise qui toucherait le groupe, celui-ci étant par définition favorisé, selon les enquêtés. Cela ne signifie pas que nos informateurs soient aveugles aux problèmes et contraintes auxquels ils sont confrontés au quotidien. Mais la démarche ici consiste avant tout à les relativiser totalement en établissant des comparaisons avec les situations économiques et sociales d'autres groupes de salariés comme les ouvriers et employés ou encore, de façon plus extrême, avec les conditions de vie des populations des pays les moins avancées économiquement. François par exemple (38 ans, chef de section, Carbuero) estime que le standard de vie des cadres demeure particulièrement élevé et que de ce fait, la revendication d'un malaise par les cadres est inaudible. Il ironise dessus en estimant que ce « mal-être » porte davantage sur une « frustration » d'ordre symbolique, sans rapport avec les conditions matérielles d'existence qui sont, elles, tout à fait acceptables comparativement à d'autres populations. C'est pourquoi il s'exclame à un moment qu'« il est interdit de se plaindre chez Carbuero ! ». Pour Michel (44 ans, chef de section « marketing », Électra), de toute façon, « il y a toujours des incidents dans les entreprises et la vie n'est jamais rose ». Il importe selon lui de ne pas s'appesantir sur les difficultés ponctuelles mais de « regarder si, sur le long terme, on va tous dans le même sens ».

c) Des « résistances » à la résignation et au consentement

On remarquera que ces formes de résignation et de relativisme sont extériorisées à plusieurs reprises par des *managers*. Ceci peut être interprété comme une sorte de garde-fou aux critiques par ailleurs très lucides et détaillées qu'ils émettent envers leur activité et leur organisation. Ce relativisme visant à tempérer ou neutraliser les critiques formulées est cohérent avec leur fonction d'encadrant et leur évite ainsi de se retrouver dans une contradiction trop importante avec les finalités de leur activité. En effet, à l'inverse des prises de positions de François Dupuy qui estime désormais imaginable une « révolte des cadres¹ » compte tenu des transformations objectives que le groupe subit aujourd'hui, il semblerait que la fonction même de *manager* s'avère encore être un rempart de taille à une telle éventualité.

¹ François Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, op. cit., p. 6.

Les encadrants sont soumis, certes, aux attentes de la direction, mais également à celles de leurs subordonnés qu'ils ont, par définition, l'objectif d'encadrer et de mobiliser dans leur travail¹. Pour Christophe Dejourn, c'est ce double lien qui restreint sérieusement la portée des critiques du salariat d'encadrement ou qui en rend si difficile leur mutation en actions concrètes, malgré le fait que ce dernier dispose de nombreuses connaissances sur le réel du travail, ainsi que nous l'avons également écrit ci-dessus. Cette résignation et ce relativisme, qui vont parfois jusqu'à laisser place à des formes de triomphalisme, constituent des moyens pour ne pas laisser s'établir des complicités avec les opérateurs ou l'encadrement intermédiaire autour d'une contestation concrète et organisée des contradictions internes à l'entreprise et à la production. Sans de telles attitudes, le système organisationnel serait exposé à des crises et mises en péril majeures. On comprend alors pourquoi François Dubet explique qu'il n'y a pas toujours de lien entre l'action collective et le sentiment d'injustice ou l'expression de la critique qu'il analyse chez une population de cadres². Au final, on s'aperçoit que ces formes de résignation accompagnant les différentes critiques émises par les cadres jouent également un rôle non négligeable dans le processus de production de leur consentement au travail.

Conclusion

Les transformations de l'entreprise dans le contexte de la globalisation, ainsi que les mutations que cela répercute sur l'activité, notamment en termes de contraintes, n'échappent pas à des formes de critiques exprimées par les cadres et les ingénieurs. Certaines évolutions du travail, comme les réductions de coûts et de délais, sont déplorées tandis que les stratégies d'entreprise, leur caractère erratique et leur financiarisation, déclenchent de fortes

¹ À propos de l'impact des décisions et actions d'un cadre sur les salariés qu'il encadre, il est possible ici d'esquisser une comparaison avec le monde militaire. Lors d'une enquête collective menée sur le thème du commandement dans un contexte de professionnalisation de l'armée de Terre, nous avons pu relever l'importance qu'accordaient les subordonnés à l'exemplarité du chef et la façon dont cela conditionnait leur mobilisation et engagement dans l'action. Ainsi, les militaires possèdent différentes expressions pour insister sur le rôle fondamental que joue leur supérieur hiérarchique en tant que modèle à suivre : « Le chef est celui qui montre le chemin » ou « si le chef s'assoit, les hommes se couchent » (Frederik Mispelblom Beyer (dir.), Carlos Da Silva, Gaëtan Flocco, Stéphanie Gallioz, Delphine Marques, « Les transformations de l'encadrement militaire. Vers une mitigation du commandement et ses conséquences », *Les Documents du C2SD*, Centre d'Études en Sciences Sociales de la Défense, 1^{er} trimestre 2004, n° 65, p. 29).

² François Dubet, « Les cadres et les sentiments de justice », 10^{ème} journée du GDR CADRES, « Du travail à la société : valeurs et représentations des cadres », CEVIPOF, 15 décembre 2005.

incompréhensions. En cela donc, il serait envisageable de penser que ces « prises de paroles¹ » témoignent clairement de l'expression de formes de « résistances » face à l'objectif de pacification des relations sociales au sein des entreprises et d'obtention d'un consensus. Cependant, plusieurs éléments viennent tempérer la portée de ces formes de résistances. Tout d'abord, le fait que beaucoup de personnes interviewées ne laissent pas forcément transparaître ces critiques et désaccords, à la grande différence des aspects du travail qui suscitent de l'adhésion ou de la satisfaction. Ensuite, malgré quelques dimensions récurrentes, on s'aperçoit que les critiques sont marquées au coin de la diversité et qu'il est difficile de dessiner une tendance commune et modale. Enfin et surtout, ces critiques sont immédiatement désamorçées par une attitude faisant appel à de l'accommodement, du relativisme et de la justification – comme lorsqu'on confronte les cadres à l'idée d'un malaise. L'objectif de cette communication a été, par conséquent, de montrer que des comportements résignés et relativistes adoptés par les cadres relativisent fortement la notion de « résistance ». Plus encore, cette analyse montre que ces résignations et accommodements alimentent davantage leur consentement au travail, fut-il contraint.

¹ Albert O. Hirschman, *Défection et prise de parole. Théorie et applications*, Paris, Fayard, 1995.