

# Le silence des cadres – Enquête sur un malaise

À propos du livre de Denis Monneuse, *Le Silence des cadres - Enquête sur un malaise*, Vuibert, mars 2014

Par Sébastien STENGER,

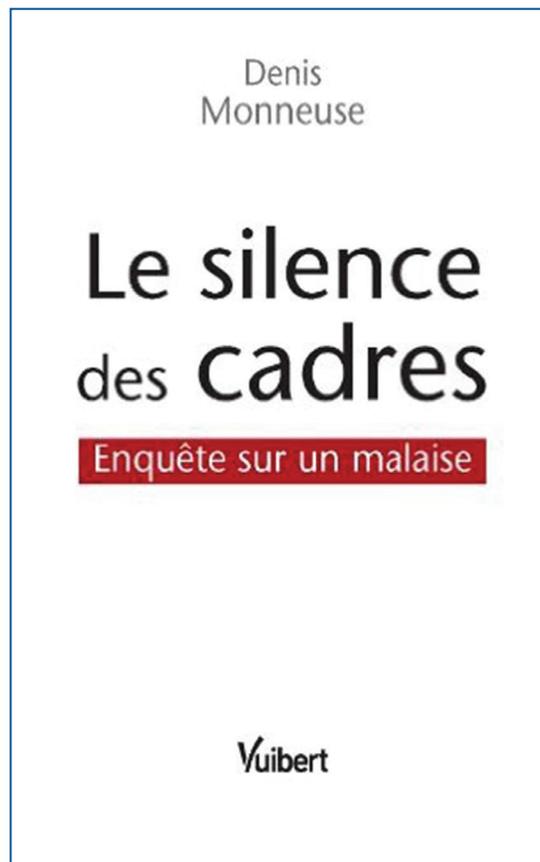
Assistant professeur à l'ISG Paris et à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, et professeur visitant à l'ESSEC

Le livre de Denis Monneuse, *Le Silence des cadres*, s'inscrit dans la lignée des recherches qui ont traité ces dernières années de la souffrance des cadres au travail, depuis les livres de sociologues comme François Dupuy ou David Courpasson jusqu'aux enquêtes abondamment citées de l'APEC.

L'auteur propose de nous faire profiter de son expérience de sociologue et de consultant en RH proche du terrain pour alimenter cette réflexion sur le malaise des cadres. Son matériel est riche, il est issu d'interventions de différentes natures (son terrain comporte aussi bien de la formation continue que des activités de conseil ou des relations personnelles), et la perspective englobante et macrosociale est d'emblée revendiquée par l'auteur. L'ouvrage affiche donc l'ambition de vouloir traiter d'un sujet assez vaste sans chercher à le spécifier ni à le décliner dans des contextes sociaux précis.

Dans le premier chapitre, l'auteur identifie au moins sept sources du malaise des cadres : celles-ci vont de l'effritement de leur identité professionnelle jusqu'aux injonctions contradictoires des directions générales des entreprises en passant par la recherche de la performance et ses conséquences sur le sens perçu par les cadres de leur travail et sur l'équilibre entre leur vie privée et

leur vie professionnelle. Ces différentes sources sont inventoriées, elles concernent aussi bien des cadres moyens de PME indus-



trielles que des managers de sociétés de services, des consultants ou encore d'administrateurs territoriaux exerçant au sein d'un conseil général. Si bien qu'il est parfois difficile, pour le lecteur, d'identifier la thèse de Denis Monneuse au sein de cette profusion de sources du malaise des cadres.

Le deuxième chapitre restreint fort à propos cette perspective en identifiant trois types de malaise : un malaise identitaire lié à l'effritement du prestige de la position de cadre, un malaise psychologique lié à un manque de reconnaissance du travail accompli et un mal-être lié à une perte de sens du travail.

Sur la base de ce constat, l'auteur utilise la célèbre typologie du sociologue Albert Hirschman pour analyser les réactions des cadres face à ce malaise. Dans le premier cas, celui de l'« *exit* », les cadres abandonnent leur travail et cherchent à changer de vie (reconversion autour d'une passion, préretraite, engagement associatif, etc.). Mais cette solution individuelle n'offre pas de perspective politique à l'action collective contre les causes structurelles du malaise.

Le deuxième type de réaction, « *voice* », désigne les cadres qui choisissent de manifester ouvertement leur mécontentement au sein même de l'entreprise. L'auteur rappelle que l'engagement syndical reste culturellement faible et discret chez les cadres et que leur protestation peut prendre de multiples formes allant de la simple négociation des objectifs à la remise d'une pétition. Mais ce qui retient plus particulièrement l'atten-

tion de l'auteur, c'est le troisième type de réaction, « *loyalty* », qui trouve sa traduction dans ce qu'il appelle le silence des cadres. Ce silence est moins la conséquence d'une fidélité des cadres vis-à-vis de leur entreprise que le signe d'une révolte manquée qui ne trouve pas à s'exprimer. Ce silence des cadres face à leur malaise exprime aussi bien une « résignation-passivité » (le cadre se désengage subjectivement de l'intérieur tout en continuant son activité) qu'une attente stratégique de meilleures alternatives, ou bien encore un consentement passif face à l'absence d'espoir.

Ce chapitre fait écho à d'autres travaux comme l'analyse de Danilo Martuccelli, pour qui l'absence de manifestation explicite et ouverte d'une contestation ne veut pas dire absence de résistance. Les rumeurs, les blagues, le renversement imaginaire des situations, la déviance productive (que mentionne Denis Monneuse) sont autant de façons d'exprimer une colère et une désapprobation. L'acceptation pratique des règles n'implique pas d'adhésion spirituelle des cadres à l'ordre social, car ces règles sont saisies comme « des règles coutumières sans implication d'un point de vue subjectif », car « le monde imagi-

naire et discursif des dominés échappe toujours à l'emprise d'une inculcation homogène »<sup>(1)</sup>.

Denis Monneuse conclut son ouvrage en rappelant que ce silence manifestant l'entrave mise à l'action et à la lutte politique des cadres a un coût : *burn-out*, arrêts maladie, addictions, surprésentisme, etc. Face à cela, les recommandations de l'auteur sont d'ordre moins sociologique que psychologique : la reconnaissance du travail des cadres par leurs supérieurs hiérarchiques ainsi qu'une meilleure formation des dirigeants d'entreprise au management permettraient d'atténuer ce malaise. En rabattant la question du malaise des cadres sur le problème psychologique de la reconnaissance, cette conclusion réduit quelque peu l'ambition initiale de l'ouvrage, qui était de traiter sociologiquement le malaise des cadres. On pressent, en revanche, que ce problème de la reconnaissance sociale, chère à l'auteur, aurait pu constituer dès le départ un angle d'analyse fécond pour structurer la lecture de l'ensemble du matériel et apporter une contribution précise à la question de la souffrance au travail des cadres.

Pour tous ceux qui recherchent un ouvrage introductif au problème de la souffrance au travail des

cadres, la lecture du livre de Denis Monneuse est utile et agréable, grâce à la vaste revue de littérature mobilisée et aux nombreuses illustrations issues de son expérience, qui viennent ponctuer le récit. Au-delà, le lecteur ne trouvera pas de réponses plus précises aux questions qu'il pouvait se poser sur les causes de ce malaise. En effet, l'auteur n'échappe pas totalement aux difficultés qu'il affirmait, dans son préambule, vouloir pourtant éviter, à savoir le fait que la catégorie de cadre est en elle-même sujette à caution et qu'elle recouvre des réalités multiples qu'il est difficile d'analyser uniformément, et aussi, le fait que le malaise des cadres semble consubstantiel à la catégorie (l'auteur cite un ouvrage de J. Cheverny, *Les Cadres - Essais sur de nouveaux prolétaires*, paru en 1967). Étant donné que ce malaise n'est pas suffisamment contextualisé et spécifié dans l'ouvrage, le lecteur pourra avoir parfois du mal à le distinguer de la plainte ordinaire qui accompagne souvent le travail humain, à la fois contrainte pénible et source de toute satisfaction possible. Les attentes du lecteur risquent parfois d'être déçues.

<sup>(1)</sup> « Figures de la domination », *Revue française de sociologie*, vol. 45, pp. 469-497, 2004/3.