Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 74 (2016)

Heft: 2

Artikel: Le pouvoir des cadres face à la complexité de l'organisation

Autor: Bouilloud, Jean-Philippe

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-823194

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 05.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

LE POUVOIR DES CADRES FACE À LA COMPLEXITÉ DE L'ORGANISATION

JEAN-PHILIPPE BOUILLOUD
ESCP Europe
bouilloud@escpeurope.eu

Pour appréhender le malaise des cadres aujourd'hui, l'auteur inscrit son propos au creux de grands diagnostics contemporains, celui de Z. Baumann sur la liquidité de monde moderne et celui de H. Rosa sur l'accélération. Sociologue lui-même, il s'efforce de saisir les modifications du travail des cadres au cours de ces dernières décennies. Pour ce faire, il analyse d'abord les enjeux liés à la complexité croissante des organisations, pour mettre en exergue les limites des approches «rationalisantes». Puis, il trace les contours des nouveaux pouvoirs des cadres, dissous dans la complexité, du moins pour ce qui est de la dimension verticale, réhabilités dans la dimension horizontale, mais non sans problèmes.

Mots-clés: malaise des cadres, complexité, contrat informel, organisations mouvantes, accélération, pouvoir, dimension horizontale.

INTRODUCTION

Dans les organisations modernes, aux évolutions permanentes, qui sont à l'image des sociétés «liquides» (Baumann, 2005) dans lesquelles nous évoluons, les relations interpersonnelles et professionnelles sont structurellement mouvantes et souvent présentées comme «en crise». Le terme de crise s'est banalisé depuis quarante ans, au point de ne plus véritablement désigner un état exceptionnel, mais seulement une intensité de l'actualité (crise grecque, crise des matières premières, crise politique...). Les grandes organisations se voient en changement permanent, et pour beaucoup de leurs collaborateurs, et notamment les cadres, ces changements sont synonymes de crises. On pourrait considérer en première approche que toute crise est aussi créatrice de désir, car face à la crise, se dresse la volonté de s'y opposer, d'y survivre ou de la résoudre. Certes la crise est souvent source d'une nouvelle conception des désirs, des manières de faire, et on peut aussi invoquer la destruction créatrice de Schumpeter pour compléter le tableau. Mais pour que les acteurs ressentent cette dimension positive cela suppose, au préalable, d'être dans des conditions satisfaisantes d'exercice de son activité dans l'organisation. Or c'est là que pour de nombreux cadres le bât blesse, face à l'impossibilité dans laquelle ils se trouvent de répondre de manière satisfaisante à ce que l'on attend d'eux, compte tenu de la complexité des organisations dans lesquelles ils évoluent. Nous analyserons les enjeux des organisations complexes de nos jours, qu'elles soient privées ou publiques, pour voir ensuite les limites des approches

«rationalisantes», et conclurons sur les nouvelles formes du pouvoir des cadres dans les organisations complexes.

1. UN PROBLÈME ANCIEN

Le malaise des cadres n'est certes pas nouveau. Dans l'ensemble de la littérature sur l'évolution des conditions de travail et la montée de ce qu'il est convenu d'appeler les risques psychosociaux, la place qu'occupe tout ce qui concerne les cadres prend cependant de plus en plus d'importance, et les thèmes abordés évoluent.

Pendant longtemps, ce qui a été souligné, c'est la perte de prestige et de statut un peu exceptionnel des cadres, liée à la fois à la banalisation du titre de cadre, et au fait que les cadres sont, par rapport aux autres populations de collaborateurs de l'entreprise, «rentrés dans le rang», c'est-à-dire qu'ils sont devenus des collaborateurs comme les autres, qui peuvent être touchés par les plans sociaux (Bouffartigue et al., 2001a, 2001b). Ainsi, la relative protection des cadres dont ils ont pu jouir pendant longtemps a volé en éclat: à l'ancien contrat informel où en contrepartie d'un engagement fort l'entreprise s'engageait dans une relative protection de ses cadres face aux aléas économiques, a succédé le contrat informel et bien moins protecteur qui valait jusqu'alors pour les niveaux hiérarchiques moins élevés. Ainsi les cadres sont devenus des salariés comme les autres, alors même que leurs responsabilités perduraient, et que leur action devenait de plus en plus problématique du fait de la complexification des organisations (Bouilloud, 2012). Dans ce contexte, les cadres se sont retrouvés dans la situation inconfortable d'être considérés comme des décideurs par la base sans toujours l'être vraiment, de devoir mettre en place des décisions qu'ils ne partagent pas toujours mais dont la réussite leur incombe et à l'aune de laquelle ils seront évalués, bref d'être «coincés», à la fois victimes et coupables d'un système qu'ils déplorent mais qu'ils contribuent à entretenir.

2. ORGANISATIONS ET SOCIÉTÉS COMPLEXES: DES ORGANISATIONS EN CHANGEMENT PERMANENT, OÙ DOMINENT L'IGNORANCE OU LA MÉCONNAISSANCE.

Les grandes entreprises et administrations sont souvent devenus des organisations «complexes», c'est-à-dire des organisations au comportement non strictement linéaire, avec des «boucles de rétroaction» (modifier A entraîne de changer B qui à son tour influe sur C qui en retour modifie A...) et l'apparition de phénomènes émergents. Ce phénomène de complexité a été étudié de longue date, tant sur des aspects théoriques et sociologiques (Morin, 1982, 1990; Fogelman-Soulié, 1991), que du point de vue de l'organisation (Le Moigne, 1990; Simon, 1962; Girin, 2008; Schaper, De Cieri et Wolfram Cox, 2005; Richardson, 2008; Pojasek, 2005; Anderson, 1999; Ethiraj et Levinthal, 2009; Tsoukas, 2005). Il semble s'être déployé dans la plupart des grandes entreprises, de façon insidieuse, du fait de l'accumulation de plusieurs «facteurs de complexité» (Bouilloud, 2012).

2.1. Les facteurs de complexité

De nombreux facteurs, cumulatifs, dont l'apparition est souvent décalée dans le temps, contribuent à établir cette situation de complexité, qui s'installe souvent insidieusement. Voici les principaux:

> la structure de l'organisation, et notamment les structures «matricielles», qui donne plusieurs supérieurs hiérarchiques à chaque membre de l'organisation, faisant de chaque poste une source possible de blocage;
> la multiplication des «projets» transversaux à la structure, qui sont à la fois dans la structure mais souvent à l'écart de la hiérarchie usuelle;
> le volume et la variété des produits ou services proposés;
> le taux de renouvellement de ces produits ou services, leur taux de croissance et leur temporalité (saisonnalité...);
> le degré de sophistication dans les processus de fabrication;
> le degré d'internationalisation de l'organisation;
> la complexité de la «chaine de valeur»;
> la variété des processus de production;
> la diversité des clients et l'éventail des canaux de distribution.

Ces différents facteurs s'influencent mutuellement: une expansion internationale peut être l'occasion de complexifier la chaine de valeur, en développant de la sous-traitance, de varier les process de production, de multiplier les canaux de distribution, etc. Ainsi la complexité s'installe sans que l'organisation ne l'ait véritablement anticipée ou choisie, ni sans qu'elle en ait prévu les conséquences.

2.2. Des organisations mouvantes

La principale conséquence de cette complexité, qui engendre des phénomènes de rétroaction qui sont accentués par l'évolution permanente du contexte économique, est que les organisations deviennent «mouvantes», changent en permanence de manière de fonctionner, d'établir leurs reporting, et leurs règles d'interaction avec les parties prenantes de l'organisation (Bouilloud 2012). À cela s'ajoutent des facteurs extérieurs, comme les fusions et acquisitions, les évolutions règlementaires qui poussent à de nouvelles adaptations, voire les évolutions techniques ou sociologiques des sociétés de consommation. On peut ainsi voir ces organisations mouvantes comme le reflet au niveau organisationnel du phénomène d'*accélération* que décrit Hartmut Rosa, pour qui le «processus de modernisation» est avant tout un «processus d'accélération»[1], et nous sommes véritablement dans l'«agitation transformative»[2] dont parlait Rosa à propos du monde social.

2.3. Le règne de l'injonction paradoxale

Une des conséquences de la complexité est la multiplication des injonctions paradoxales (Bateson et al., 1956), c'est-à-dire des systèmes d'obligations où l'individu est soumis à des ordres contradictoires sans avoir la possibilité de s'y soustraire. On demande ainsi aux cadres d'investir pour la croissance et en même temps de réduire les coûts, dans une banque on exige de ceux qui luttent contre le blanchiment de ne laisser passer aucune transaction suspecte, et en même temps de ne pas entraver le bon déroulement de l'activité (Pérezts, Bouilloud et de Gaulejac, 2012), etc. Ces injonctions fleurissent dans les structures matri-

1 Rosa, 2010, p. 111
2 Id, p. 137

cielles, car un individu qui a plusieurs chefs a aussi de bonnes chances de devoir faire face à des exigences différentes de la part de ces multiples supérieurs hiérarchiques. Or on sait que les systèmes d'injonctions paradoxales rendent fous les individus, qui vont s'épuiser à négocier, faire se rejoindre les exigences, mais n'y arrivent jamais: la théorie dit que les injonctions paradoxales rendent ceux qui y sont soumis schizophrènes, c'est-à-dire avec une personnalité clivée entre les deux injonctions.

Dans les organisations, la grande caractéristique des injonctions paradoxales, c'est que c'est un système qui produit de la culpabilité, car celui qui est soumis à ces injonctions, s'il ne se rend pas compte du côté pathogène de la situation, va considérer comme un échec de ne pas pouvoir réponde à ce système, sans s'apercevoir que c'est *in fine* impossible. Ainsi la multiplication des injonctions paradoxales dans les organisations entraîne non pas la schizophrénie dont parlait Bateson dans le cadre familial, mais des épuisements, des *burn out*, des dépressions, à partir de ce sentiment diffus mais réel d'échec, et de la culpabilité des acteurs par rapport à cet échec.

2.4. La mystique du projet

Face à cette transformation permanente des organisations, s'est développée une véritable «mystique du projet»: le projet, qui va mener le changement, devient la panacée chargée de résoudre tous les problèmes, et la «gestion du changement» une priorité pour l'ensemble des dirigeants. Et il est vrai qu'entre les changements rendus nécessaires par les évolutions des technologies, des marchés et des *business models* (cas de l'ubérisation de certaines activités), et ceux induits par l'activité même des managers, gérer les changements est au premier plan de l'agenda des cadres.

Mais ce qui est souvent sous-estimé, ce sont les risques du «trop de changement». Ces risques se développent tout d'abord en termes de gestion de la connaissance. Changer des procédures, des manières de faire, c'est rompre des routines qui avaient pour principale qualité leur fiabilité. En modifiant en permanence les règles et procédures, on multiplie les occasions d'erreurs, les oublis, les incohérences, bref on développe le «risque opérationnel» de l'organisation, c'est-à-dire le pourcentage d'erreurs qui sont toujours, *in fine*, coûteuses, qui peuvent prendre la forme de voitures à rappeler dans le cas de l'industrie automobile, ou de malfaçons sources de contentieux dans les activités B to B.

Par ailleurs, et le phénomène est relativement nouveau, les organisations changent tellement à tous les niveaux que les directions générales ne savent plus non plus ce qui est fait dans l'organisation, ni qui fait quoi. Il n'est pas rare de trouver des organisations dans lesquelles les cadres s'étonnent de devoir expliquer à leurs supérieurs en quoi consiste leur travail quotidien. Mais compte tenu de l'agitation transformative des différentes parties de l'organisation, cette ignorance est compréhensible, mais rend *ipso facto* plus difficile encore le travail du dirigeant: comment prendre une bonne décision quand on n'a qu'une vision floue de ce qui se passe à l'intérieur, alors même que ce qui se passe à l'extérieur peut vite changer et être encore plus insaisissable? Le métier de dirigeant n'est-il pas en train de devenir un de ces «métiers impossibles» dont parlait Freud?

3. LES ILLUSIONS DE LA RATIONALISATION FACE À LA COMPLEXITÉ

Face à cet envahissement de la complexité, que faire? Les organisations ont souvent recours à des consultants et à leurs approches rationalisantes. Pour de nombreux consultants, notamment dans la tradition anglo-saxonne, la rationalisation dans la pratique de la consultation est un donné, une évidence qu'il n'est guère besoin de remettre en cause: l'entreprise soumise, ou surprise, par un désordre quelconque, qu'il soit interne (organisation, systèmes d'information) ou externe (problème de stratégie, accident, etc.), veut que le consultant «remette en ordre» son fonctionnement, ou son insertion dans son environnement. Cela peut se faire par le conseil direct au dirigeant, ou la forme plus intrusive de l'étude menée par une équipe de consultants au sein de l'entreprise. Cette remise en ordre est souvent valorisée dans l'entreprise dans ses dimensions mêmes de rationalisation, car celle-ci est censée permettre une approche plus objective des problèmes.

Le problème de la rationalisation dans la pratique de la consultation peut être appréhendé sous deux angles, historique et épistémologique, qui tendent à se rejoindre. Historique, car les pratiques de consultations sont issues de différentes traditions, que ce soient celles des sciences de l'ingénieur et de la gestion de production (Taylor, Gilbreth), que ce soit celles des approches plus sociologiques ou psychosociologiques. Or chaque approche a une manière d'appréhender et d'analyser le réel, d'en saisir ce qui va être significatif à l'intérieur de la batterie de théorie qu'elle mobilise, débouchant nécessairement sur une analyse épistémologique.

3.1. La montée de la rationalisation au XXe siècle

On connaît l'influence du développement industriel du XIXe siècle sur la structure de l'entreprise, son organisation et sa taille (Bouilloud et Lécuyer, 1994). En effet, c'est à partir de cette époque que se développe l'entreprise moderne. Par la machine à vapeur, on peut disposer d'une énergie mécanique illimitée et totalement contrôlée, en s'affranchissant des contraintes physiologiques, géographiques et climatiques qu'imposaient auparavant les énergies animales, éoliennes et hydrauliques. Cette souplesse dans l'implantation industrielle va se renforcer avec la création des réseaux, de chemin de fer puis électriques, qui permettent une diffusion des produits et de l'énergie illimitée: ce que la révolution industrielle apporte, c'est véritablement un changement d'échelle pour l'entreprise.

Dans ce contexte, il y a une forte demande sociale pour l'amélioration technique des produits et des procédés: que ce soit dans la fabrication de l'acier, du verre, du ciment, que ce soit dans les filatures ou les usines chimiques, les produits et les procédés mis en œuvre sont entièrement nouveaux par rapport à ceux du XVIIIe siècle. Les besoins concernent tous les domaines d'application de la physique et de la chimie et, dans une moindre mesure, de la médecine et de la biologie (pour l'hygiène, l'agriculture et l'élevage). Pour répondre à cette demande, se créent les écoles d'ingénieurs en Europe, car ce sont les ingénieurs qui sont chargés de concevoir les développements industriels, mais aussi peu à peu de diriger les entreprises.

Au cours de la révolution industrielle, sous le double coup de nouvelles théories d'organisation du travail légitimées par l'économie moderne naissante, et de la nécessité de satisfaire des besoins de plus en plus importants, se développe une séparation profonde, radicale, entre la conception du travail et son exécution. Aux ingénieurs, nouvelle aristocratie de la

raison appliquée, et qui vont devenir les premiers consultants en organisation, incombe le soin d'inventer les machines de plus en plus complexes, et la manière de les utiliser. Aux ouvriers, qui apparaissent au fur et à mesure que les campagnes se vident pour apporter leur force de travail aux villes industrielles, échoit la mission de s'insérer dans le processus de production pour en permettre le bon déroulement. Devant ces machines qu'ils n'ont pas conçues, et dont ils ne maîtrisent pas le fonctionnement, l'homme au travail n'est plus un *homo faber* (Arendt), mais un *animal laborans*, un animal de travail. La séparation entre conception et exécution va dévaloriser cette dernière au profit de la première: les exécutants vont être confinés dans des tâches de plus en plus morcelées (le «travail en miettes» chez G. Friedmann), alors que les ingénieurs deviennent, avec d'autres, une nouvelle «noblesse d'État». C'est la technique de plus en plus grande qui va creuser le fossé, approfondir la séparation, et protéger les ingénieurs, comme ensuite tous les technocrates, dans leur pouvoir grandissant, et permettre cette situation de domination qui caractérise cette approche de «rationalité scientifique».

3.2. L'ingénieur et l'image du cadre

Or cet ingénieur est dans ces époques l'archétype du cadre supérieur. Il y a une évolution dans le rôle de l'ingénieur tout au long de ce phénomène d'industrialisation. En effet, le statut de l'ingénieur, véritable héros collectif régulièrement honoré dans les expositions universelles, passe en effet de celui d'expert technique à celui d'expert et dirigeant, puis d'expert en direction d'entreprise, car il est empreint d'une nouvelle légitimité. Frederick Taylor, ingénieur spécialiste des métaux de coupe au début de sa carrière, incarne le modèle même de cette évolution: de l'optimisation des machines-outils, il passe à celle des ateliers, pour aboutir au système général dont le nom dit assez la perspective, l'Organisation scientifique du travail.

La rationalisation scientifique apparaît comme une des plus légitimes dans l'entreprise, car elle correspond à l'imaginaire scientifique que les ingénieurs ont voulu pour les organisations. Elle s'abrite derrière la pseudo-neutralité des chiffres pour se présenter comme objective, elle rassure par cela même, et permet d'établir une communauté de langage entre gestionnaires, consultants, prestataires de services informatiques, et analystes financiers.

Toute la littérature critique développée par l'école de Francfort, notamment les *Minima Moralia* d'Adorno (1951), ou *La technique et la science comme idéologie*, de Habermas (1968), s'applique parfaitement à la domination de cette forme de rationalité. Celle-ci procède 1) de la supériorité socialement revendiquée de la connaissance scientifique sur les autres modes de connaissance, 2) de la prévalence de l'expérience scientifique sur l'expérience vécue de l'individu et 3) en vue de satisfaire les desiderata d'entités économiques autonomes qui contraignent l'individu dans des jeux de pouvoirs qu'elles maitrisent. L'enjeu devient non seulement de résoudre des problèmes posés, mais aussi de transformer les pratiques et les individus, notamment vers une plus grande rationalité: il s'agit, selon les expressions consacrées dans les cabinets de conseil, de passer de modes de gestion «non professionnels» à de «bonnes pratiques». La dimension scientifique de l'argumentaire devient alors la pierre de touche qui va définir le bien et le mal, le juge ultime des pratiques managériales.

3.3. L'illusion de la rationalité absolue

De nos jours, la complexité des entreprises rend de plus en plus caduque l'illusion rationaliste de ce que Simon appelait la «rationalité absolue (ou parfaite)» (Simon, 1962; 1984-1997). Pour lui, la rationalité parfaite serait, idéalement, une situation où on aurait une connaissance pure et parfaite de tous les éléments de l'organisation, ce qui permettrait de prendre la meilleure décision. Or nous n'avons jamais accès à toutes les informations, nous avons un certain nombre de biais cognitifs, et nous ne prenons pas de décisions optimales, mais juste satisfaisantes: si j'embauche un collaborateur, je ne saurai jamais si j'ai fait le meilleur choix. C'est ce que Simon appelle la rationalité limitée[3] (*bounded rationality*), qui est une situation normale pour la plupart des organisations.

Or les organisations complexes sont des espaces où domine cette «rationalité limité». Les évolutions des périmètres des activités de l'entreprise, le choix permanent qui peut être opéré entre «faire» ou «faire faire», empêche toute véritable projection vers l'avenir de la part des cadres. Quand des groupes industriels abandonnent leurs usines pour ce centrer sur certaines parties de l'activité qui offrent à leurs yeux «plus de valeur» et mobilisent moins de capital, cette modification importante du périmètre effectuée pour des raisons strictement financières fait que les collaborateurs, et notamment les cadres, se retrouvent dans une incertitude démotivante. Dès lors, l'individu est balloté, membre fragile d'un équipage quelquefois vendu avec le navire, et il ne sait jamais si les nouveaux propriétaires respecteront les engagements des précédents. On a donc non seulement des modifications qui rendent peu crédibles une quantification trop poussée, mais une dégradation de la stabilité des conditions de travail qui pose nécessairement des problèmes (stress, problèmes d'identité) où la décomposition rationnelle des problèmes, qui a été si prégnante dans les années 70 et 80, est de moins en moins adaptée pour rendre compte de la réalité complexe des entreprises.

4. De nouvelles formes de pouvoir, pour un métier triplement impossible?

Dans un environnement où même les directions générales ne savent plus vraiment ce que font leurs cadres, où les prévisions ne peuvent s'établir que sur des scénarios plus ou moins crédibles, c'est la notion même de pouvoir et de profil des cadres qui évolue.

Il est impératif dans ce contexte de résoudre les problèmes qui se posent dans l'organisation au niveau des acteurs: tous les consultants maintenant parlent de «co-construction des solutions», ce qui témoigne non pas d'une empathie soudaine pour les équipes de leurs clients, ni d'une redécouverte du sujet, mais juste de l'impossibilité dans laquelle ils sont de résoudre en extériorité, à partir de leur seule expérience et de leurs connaissance rapide de l'organisations, les problèmes qu'on leur soumet. Puisque les opérationnels sont les seuls, dans un environnement mouvant, à savoir à peu près précisément qui fait quoi, et quelles sont les difficultés rencontrées ou les points de blocage, tout projet sur l'organisation doit les inclure. Dès lors, la capacité à mobiliser les acteurs de tous niveaux devient un point clé, une qualité primordiale: on attendra du cadre qu'il sache «motiver», «mobiliser», «entrainer» ses équipes, mener à bien des projets avec des équipes plus ou moins importantes, et cela devient bien plus important que ses capacités d'analyse véritable ou de vision stratégique (qui sont néanmoins bienvenues, surtout à un niveau de direction générale).

---

3 Ndlr. La traduction «rationalité limitée» est celle de Michel Crozier; Michel Berry a proposé «rationalité liée».

S'installe ainsi un nouveau rapport au travail, moins hiérarchique et plus collaboratif, plus horizontal, et qui est en phase avec les évolutions récentes des aspirations des jeunes diplômés pour les *start-up* et les entreprises du *net*, où l'innovation et la souplesse sont de loin plus valorisées que l'exercice hiérarchique du pouvoir, qui n'a plus guère de raison d'être dans l'univers du *e-business*, du moins tant que les organisations sont petites.
Ainsi le pouvoir des cadres s'est dissous dans la complexité des organisations, du moins dans sa dimension hiérarchique et verticale. Mais l'horizontalité du nouveau pouvoir dévolu aux cadres ne résout pas tous les problèmes rencontrés, par exemple les injonctions paradoxales liées aux incohérences des attentes des directions générales. En définitive, on s'aperçoit que les cadres vont réagir souvent de deux façons aux injonctions paradoxales: soit ils vont «entrer en résistance» (Courpasson et Thoenig, 2008), soit le cadre animateur d'équipe va s'épuiser à essayer de faire tenir les deux parties de ces injonctions contradictoires, entrant dans la spirale des risques psycho-sociaux.
Paradoxalement, la complexité des organisations et leur «déshumanisation» a donc remis les cadres au centre du jeu, car eux seuls sont capables d'appréhender véritablement les défis qui se posent aux organisations. Mais leur statut dégradé, la détérioration de leurs conditions d'exercice de leur métier du fait même de la complexité, les rend à la fois *incontournables* et en même temps *inconfortables* dans les grandes organisations contemporaines. En ce sens, le métier de cadre, dans certaines organisations dominées par la complexité, est devenu un nouveau «métier impossible» au sens de Freud, après ceux d'éduquer, de guérir et de gouverner, c'est-à-dire un métier qu'il n'est pas possible d'exercer de façon satisfaisante (Cifali, 1999).
Mais la clé, c'est peut-être que le métier de cadre est la synthèse de ces trois métiers, car il s'agit bien de former des équipes, de «guérir» et de prendre en charge en permanence les problèmes de l'organisation, et d'essayer de gouverner: l'impossibilité ontologique de chacune de ces composantes, l'incapacité dans laquelle on serait de ne pouvoir mener à bien ces tâches de manière satisfaisante, se trouveraient ainsi radicalisées et potentialisées par la complexité des organisations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adorno, T.W., *Minima Moralia*, 1951, Francfort, Suhrkamp Verlag, trad. fr. 1980, Paris, Payot

Anderson, P., "Complexity Theory and Organization Science", *Organization Science*, Vol 10, N° 3, May-June 1999, pp 216-232

Bateson, G., Jackson, D., Haley, J., Weakland, J., "Toward a theory of schizophrenia", *Behavioral Science*, Vol., 1, 1956. pp. 251-264.

Bauman, Z., 2005, Liquid life, trad. Fr. 2006, *La vie liquide*, Rodez, Le Rouergue/Chambon

Bouffartigue, P. (Dir.), Grelon, A., Groux G., Laufer, J., Livian Y.F., 2001a, *Cadres: la grande rupture*, Paris, La Découverte

Bouffartigue, P., 2001b, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute

Bouilloud, J.P., Lécuyer, B.P., *L'invention de la gestion*, Paris, L'harmattan, 1994

Bouilloud, J.P., *Entre l'enclume et le marteau – les cadres pris au piège*, 2012, Paris, Seuil

Cifali, M. «Métier impossible? Une boutade inépuisable.» 1999, *Le Portique*, Vol. 4,

Courpasson, D., Thoenig, J.C., *Quand les cadres se rebellent*, 2008, Paris, Vuibert

Ethiraj, S.K., Levinthal, D., "Hoping for A to Z While Rewarding Only A: Complex Organizations and Multiple Goals", 2009, *Organization Science*, Vol. 20, No. 1, pp. 4-21

Fogelman-Soulié, F., *Les théories de la complexité – autour de l'œuvre d'Henri Atlan*, 1991, Paris, Seuil

Girin, J., «Management et complexité: comment importer en gestion un concept polysémique?», in David, A., Hatchuel, A., Laufer, R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 2008, Paris, Vuibert.

Habermas, J., Technik und Wissenschaft als Ideologie, 1968, Francfort, Suhrkamp Verlag, trad. fr. *La technique et la science comme "idéologie"*, 1973, Paris, Gallimard

Le Moigne, J.L., *La modélisation des systèmes complexes*, 1990, Paris, Dunod

Morin, E., *Science avec conscience,* 1982, Paris, Fayard, rééd. 1990, Paris, Seuil.

Morin, E., *Introduction à la pensée complexe*, 1990, Paris, ESF

Pérezts, M., Bouilloud J.P., et de Gaulejac, V., "Serving Two Masters: The Contradictory Organization as an Ethical Challenge for Managerial Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Volume 101, Issue 1 (2012), Page 33-44

Pojasek, R.B., "Improving Processes in Complex Organizations", *Environmental Quality Management*, Spring 2005, pp. 85-91

Richardson, K.A., "Managing Complex Organizations: Complexity Thinking and the Science and Art of Management", *E:CO*, 2008, Vol. 10, N° 2, pp 13-26

Rosa, H., Beschleunigung. *Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*, Francfort, Suhrkamp, 2005, trad. Fr. *Accélération. Une critique sociale du temps*. 2010, Paris, La Découverte

Schaper, J., De Cieri, H., et Wolfram Cox, J., "The ontological and epistemological dimensions of complex organizations", 2005, Working paper 78/05, Monash University, Business and Economics

Simon, H., 1962, "The architecture of complexity", *Proceedings of the American Philosophical Society*, Vol. 106, N° 6, pp. 467-482

Simon, H., 1984-1997, *Models of Bounded Rationality*, 3 vol., Cambridge, Mass., The Massachusetts Institute of Technology Press.

Tsoukas, H., *Complex Knowledge – Studies in Organizational Epistemology*, 2005, Oxford, Oxford University Press