

  


**INSTITUT  
DE RECHERCHES  
ÉCONOMIQUES ET SOCIALES**

**RAPPORT IRES-CGC-CFE  
AGENCE D'OBJECTIFS**

---

# **FIGURES DE CADRES**



**DONNONS DE LA FORCE  
À VOS COMPÉTENCES**

# FIGURES DE CADRES

---

Eric ROUSSEL\*

\* Sociologue  
E-mail : e-rousseau@club-internet.fr

**Septembre 2007**

Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre  
l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier tous les cadres qui ont bien voulu se prêter au jeu de l'entretien.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	9
<b>1. L'objet de la recherche</b> .....	9
1.1. Une relation distendue .....	9
1.2. Le positif de l'objet .....	10
1.3. Le négatif de l'objet .....	10
<b>2. Écueils et propositions</b> .....	12
2.1. De quelques difficultés majeures .....	12
2.2. Le statut des Figures .....	13
<b>3. Présentation de l'étude</b> .....	14
3.1. Objectifs de l'étude .....	14
3.2. Enjeux de l'étude .....	15
3.3. Plan de l'étude .....	16
<b>L'EXPERT TECHNIQUE</b> .....	17
<b>A. L'infiniment grand et l'infiniment petit</b> .....	17
Travail solitaire .....	17
Brouillage des référents spatiaux .....	18
Inconnu et dépendance .....	18
<b>B. Le fond et l'immédiat</b> .....	19
La pesanteur du fond .....	19
La résolution des problèmes .....	20
<b>C. Le temps mélangé</b> .....	21
Le mélange des genres .....	21
La réorientation par les priorités .....	21
Morcelé mais sans surprise .....	22
<b>D. Le temps augmenté</b> .....	22
La démultiplication .....	23
Les stratégies de dissimulation .....	24
<b>E. La mobilisation totale</b> .....	24
La mise à disposition .....	24
Une subordination plurielle .....	25
« En bout de chaîne » .....	26

<b>LE CHEF DE PROJET</b> .....	27
<b>A. Des étapes obligées</b> .....	27
Un point de transition .....	27
Au rythme du projet .....	27
Le temps des réunions .....	28
<b>B. La gestion des aléas</b> .....	29
Reformulation et explicitation de la demande .....	29
Une toile d'araignée .....	29
Une autorisation déléguée .....	30
<b>C. Les activités récurrentes</b> .....	30
Le travail de bureau .....	30
La rationalisation des étapes de la production .....	31
Chevauchement et superposition des activités .....	32
L'évaluation .....	32
<b>LE COMMERCIAL</b> .....	33
<b>A. L'organisation libre du temps de travail</b> .....	33
Le temps libre .....	33
Jongler avec les temporalités .....	34
<b>B. Mobile et plein d'extériorité</b> .....	35
L'ultra léger informatisé .....	35
Un tout d'extériorité... .....	36
Au travail éclaté .....	38
<b>C. Le stratège</b> .....	39
Se faire connaître .....	39
Parvenir à ses fins .....	40
Le cadre caméléon .....	40
<b>D. Deux voies possibles de l'évaluation</b> .....	41
Le laisser-faire .....	41
Le contrôle .....	43
<b>LE RESPONSABLE DE GROUPE</b> .....	47
<b>A. Le travail, où et quand ?</b> .....	47
Travail sur le temps .....	47
Travail dans l'espace .....	49
Un traducteur d'inconnu.....	50

<b>B. Le cœur de métier</b> .....	51
De quelques fonds de métiers possibles .....	51
Le bonjour matinal .....	51
Proximité et transparence .....	52
Hériter des problèmes, les résoudre .....	53
<b>C. La gestion de l'équipe</b> .....	54
Retraduction-distribution .....	54
Délégation .....	55
Dépoussiérer le langage .....	56
Le rappel de la réalité .....	57
L'évaluation, encore... .....	58
<b>D. Les relations hiérarchiques, par le haut</b> .....	59
Les réunions .....	59
<i>Le reporting</i> .....	61
<b>E. La relation client</b> .....	62
Relations formelles et informelles, mais obligées .....	62
D'une relation de triangulation à une linéarisation de relations .....	62
<b>F. La gestion de l'organisation</b> .....	63
Le traitement des mails .....	63
Tâches administratives .....	64
<b>G. Faire face à l'éparpillement</b> .....	65
Autonomie et dépendance .....	65
Éclatement et enfouissement .....	66
Et pourtant, ça marche ! .....	66
<b>LE DIRECTEUR DE SYSTÈMES</b> .....	69
<b>A. Le travail à la semaine</b> .....	69
Présentation sommaire du contenu d'une semaine de travail .....	69
Des souhaits à la réalité .....	70
<b>B. Management</b> .....	71
Le temps scandé par les réunions .....	72
Les points en face à face .....	73
Les entretiens individuels d'évaluation .....	73
<b>C. Exploration et coordination</b> .....	74
L'exploration .....	74
La coordination .....	75

<b>D. La production</b> .....	75
Disparaître, effacer les traces .....	76
Vision gestionnaire et gestion visionnaire .....	76
<b>E. La restitution</b> .....	77
L'évaluateur évalué .....	77
Les réunions avec les pairs .....	79
<b>LE CONSULTANT</b> .....	81
<b>A. Tohu-bohu</b> .....	81
Un continuum .....	81
Gérer le flux .....	82
De grandes orientations .....	83
Une foule de relations .....	85
<b>B. La recodification du rapport au réel</b> .....	85
La littérature managériale .....	86
Les formations au management .....	87
<b>C. Transfiguration et occultation du réel</b> .....	88
La chosification de soi et des autres .....	88
Les paradoxes impensables .....	89
<b>CONCLUSION</b> .....	91
<b>1. Rappel des objectifs</b> .....	91
1.1. Avant, pendant et après .....	91
1.2. À propos de l'inénarrable du travail .....	92
<b>2. Mise en perspective de grandes tendances</b> .....	93
2.1. Une prolifération de référents spatiaux... ..	93
2.2. affectifs... ..	94
2.3. temporels... ..	94
2.4. et actifs .....	95
2.5. L'immatérialité du réel .....	95
<b>3. De quelques injonctions paradoxales</b> .....	96
3.1. Une autonomie hétéronormée .....	96
3.2. Conflits des principes d'actions .....	97
<b>4. De quelques possibles probables</b> .....	99
4.1. Des raisons d'être .....	99
4.2. Impossibles possibles .....	101
<b>ANNEXE : Une journée et demie d'un responsable de projet</b> .....	105
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	117

## INTRODUCTION

### 1. L'OBJET DE LA RECHERCHE

---

#### 1.1. Une relation distendue

On entend, ici et là, parler du « malaise des cadres ». Mais prenons garde de succomber aux chimères du jour. En 1982 Luc Boltanski établissait, dans *Les cadres*, la liste des différents sens qui avaient pu être donnés à cette expression : « espérances déçues des promus du "mérite" ou du diplôme, amertume des petits patrons placés sous la tutelle des grands groupes, (...) crainte, chez les jeunes bourgeois, d'être confondus avec la "masse" » (1) ; on le voit, si syndrome il y a, il n'est pas récent (2).

Si l'on exagérait le trait en considérant que les premiers signes de malaise semblent contemporains de la création de la catégorie, on s'approcherait probablement davantage de la réalité en considérant que ces signes apparaissent en fait avec une netteté particulière dans la phase de l'industrialisation à l'intérieur de laquelle la majorité des cadres a occupé une position de relais dans l'organisation (3). Si donc les signes de malaises chez les cadres ne sont pas récents, on voit aussi qu'on ne peut les concevoir en dehors des types de structures d'organisations de la production à l'intérieur desquels ils accomplissent leur travail. Apprécier la gravité du malaise actuel impose donc de conduire une analyse qui tienne compte des structures existantes.

Pourtant, et cela est un point important, l'analyse de ces structures ne permet pas à elle seule de comprendre le malaise des cadres. En effet, le malaise, ou toute autre forme de ressenti, résulte d'une rencontre entre des conditions objectives et des caractéristiques subjectives ; rencontre donc entre des structures d'organisation, par exemple, et ceux qui les vivent. Parler d'une crise – d'identité – chez les cadres, c'est être en mesure d'apprécier les facultés d'adaptation dont disposent des individus qui composent une catégorie et qui se trouvent inscrits dans des configurations spécifiques. C'est à ce titre que nous avons défini le rapport au travail des cadres comme une rencontre entre des héritages catégoriels, des circonstances particulières de mise en œuvre du travail et des dispositions individuelles (4). À l'intersection de ces trois dimensions, nous avons ainsi pu mettre en évidence que, si l'identité cadre perdait actuellement de sa consistance – étant donné que la catégorie se trouve prise dans un double mouvement de prolétarianisation des cadres et de « cadrification » des non cadres – on ne pouvait mécaniquement en conclure, d'une part, à un désinvestissement des cadres au travail, d'autre part, à un malaise chez les cadres. Ceux qui ont incarné une forme de conciliation-fusion entre le travail et l'homme ne baissent pas systématiquement les bras lorsque l'identité cadre, dans ce qu'elle pouvait avoir de visible pour tous, perd à la fois de son prestige et de sa lisibilité. La relation entre le fait de se sentir cadre et de s'investir pleinement au travail se distend, elle n'a plus rien de systématique (5). On pourrait à ce titre parler d'inadéquation entre le mot (cadre) et le faire (l'investissement sans compter) ; des individus peuvent continuer à s'investir pleinement alors que chez eux l'appellation n'a plus beaucoup de sens, mais à l'inverse, d'autres se désinvestissent alors qu'ils n'ont aucun doute sur leur identité.

(1) L. Boltanski, *Les cadres*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1982, p. 483.

(2) D'autres auteurs font d'ailleurs le constat d'un malaise chez les cadres dès la fin de la seconde guerre mondiale. Voir aussi G. Benguigui, A. Griset et D. Monjardet, *La fonction d'encadrement*, Paris, La documentation française, 1978, 222 p.

(3) « Répercutant le conditionnement psychologique dont il a lui-même été l'objet (bien souvent à son insu), l'encadrement va avoir pour fonction principale de "vendre" la stratégie des dirigeants de l'entreprise aux employés qui sont traités, en quelque sorte, comme des "clients". Bien entendu, cette position va se révéler peu à peu très inconfortable, frustrante et ambiguë ». J.-P. Juès, *Les cadres en France*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999, p. 44-45.

(4) « Le rapport au travail naît de cette rencontre en perpétuelle évolution entre des éléments objectifs, ceux qui composent le décor du monde du travail, des héritages catégoriels, ceux qui au cours de l'histoire sont venus alimenter les représentations de ce qu'est un cadre, et des éléments subjectifs, ceux des histoires de vie singulières ». E. Roussel, *Des cadres dans une société en mutation. Une tentative pour comprendre le rapport au travail des cadres*, Thèse de doctorat, Université de Nantes, 2004, p. 80.

(5) « Quand ce modèle s'affaiblit, le lien peut persister, mais il n'y a plus de nécessité ». O. Cousin, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 115.



Si les modes d'organisations structurent pour partie contenus et contours des identités au travail, ils ne déterminent pas mécaniquement le rapport au travail des individus. Mais, absence de mécanicité ne signifie pas absence de lien ! En admettant donc que la relation entre l'identité cadre et l'investissement qu'on attend d'eux se distend, on entrevoit alors l'intérêt qu'il y a à analyser ce qu'ont de spécifique les conditions actuelles à l'intérieur desquelles les cadres réalisent leur travail. On cherchera ici à décrire leur quotidien.

## 1.2. Le positif de l'objet

Plutôt qu'une énième recherche sur la crise identitaire des cadres, cette étude se propose de dresser un tableau des conditions à l'intérieur desquelles les cadres accomplissent leur travail. Présenter de la sorte, l'objectif semble limpide, il mérite en fait quelques précisions et éclaircissements. Qu'envisage-t-on de décrire au juste ? Qu'entendons-nous par conditions ? Par conditions, il faut comprendre un ensemble de faits dont dépend quelque chose, ici, la réalisation du travail. On cherchera donc à décrire analytiquement cet ensemble de faits qui structure, oriente et détermine, pour partie, la mise en œuvre du travail pour cette catégorie de salariés. À ce titre, on parlera aussi de circonstances.

Ces circonstances débordent donc de beaucoup le travail compris en tant que tâche effectuée. Mais, cette perspective de recherche dépasse aussi ce que l'on pourrait appeler l'environnement palpable et immédiat du lieu où se réalise le travail. Pour évoquer, donc, ce qui entoure et rend possible le travail des cadres, on parlera de *conditions*, que l'on définira comme *un faisceau de circonstances constituant et constitutif de la mise en œuvre du travail*. Cette définition est très proche de celle de Patrick Dieuaide qui parle lui de « combinatoire qui organise les différentes composantes constitutives du procès de travail pour chaque individu (6) ». Cette manière d'approcher le réel nous donnera les moyens de comprendre de quoi sont faites les réalités de travail des cadres.

Par là, nous avançons aussi que ce type d'analyse permet de comprendre en quoi ces conditions dessinent un champ possible d'actions, d'attitudes, mais aussi de pensées pour les cadres. Tous les comportements ne sont pas possibles, et on tâchera de montrer comment ces conditions balisent le possible et délimitent le probable. À ce titre, on parlera de *possibles probables*, c'est-à-dire de *comportements et attitudes qui peuvent apparaître comme des réponses face à des environnements spécifiques*.

Cette analyse descriptive nous permettra d'atteindre un autre objectif. À travers elle, on montrera en quoi ces circonstances peuvent aussi être à la source de sollicitations contradictoires et d'injonctions paradoxales qui, à leur façon, constituent le quotidien des cadres, quotidien avec lequel ils doivent composer. *Les circonstances balisent donc ce que les cadres peuvent faire, en même temps qu'elles les enjoignent à composer avec les sollicitations contradictions qu'elles peuvent produire*.

## 1.3. Le négatif de l'objet

Si l'objet de la recherche s'éclaircit progressivement, on gagnera en clarté quand on aura mis en évidence ce dont il diffère. Pour ce faire, il convient d'emblée d'établir une première limite : on ne cherchera pas à montrer de quoi est fait le *rapport* de ces salariés à ce qui constitue le cadre à l'intérieur duquel ils réalisent leur travail, ses circonstances. Ainsi, leur rapport au temps de travail, au chômage, aux pressions liées à l'organisation du travail, à l'individualisation de la relation salariale, au climat de concurrence et d'insécurité qui se développe dans les entreprises, etc., mais aussi, et plus généralement, tout ce qui a trait au sentiment subjectif que les cadres ont de quelque chose, tout cela sort à proprement parler du champ de notre objet d'étude. Par contre, toutes ces dimensions seront analysées pour elles-mêmes comme autant d'éléments constitutifs de ce faisceau de circonstances.

Une seconde limite, et non la moindre, reste à poser. Il ne s'agira pas non plus d'essayer de comprendre les effets subjectifs que peuvent avoir sur les cadres ces circonstances, pas plus qu'on ne cherchera à comprendre quels effets peuvent avoir sur eux les injonctions et

(6) P. Dieuaide, « Travail cognitif, activité d'organisation et conditions salariales des cadres », La Ferté-Macé, Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2006, p. 8.

contradictions qui résulteraient de ces circonstances. Ce qui nous intéresse, ce sont les conditions d'émission, et non les conditions de réception. On tentera seulement de montrer, après les avoir décrites au mieux, en quoi les conditions actuelles de la mise en œuvre du travail peuvent déboucher sur des contradictions à l'intérieur desquelles il incombe aux cadres de se débattre. En évacuant les notions de rapport au travail et d'effets subjectifs, on reste, pour ainsi dire, à mi-chemin de ce qu'on entend d'habitude par conditions de travail. « Les conditions de travail se manifestent à travers leurs conséquences (7) ».

À ce niveau une précision s'impose qui va nous conduire à délimiter avec encore plus d'exactitude la place qu'on accorde à la notion de circonstance dans un enchaînement de faits. Où commencent et s'arrêtent ces circonstances ; certaines ne sont-elles pas aussi, et à leur tour, les circonstances d'autres circonstances ; en cela, ne doivent-elles pas être considérées comme des effets ?

Prenons pour exemple l'« ambiance entre collègues », peut-on ranger cette donnée à l'intérieur du faisceau de circonstances que l'on tentera de décrire ? Patricia Vendramin affirme que : « la flexibilité est une [autre] tendance lourde qui a largement contribué à individualiser les situations de travail et les parcours individuels mais aussi à produire de l'insécurité et de l'exclusion (8) ». Or on sait que cette insécurité conditionne à son tour l'ambiance de travail. Ici, l'ambiance au travail est l'effet de l'insécurité, elle-même effet d'une individualisation des situations de travail, elle-même encore effet d'une tendance généralisée à la flexibilité. La chaîne des effets commence à se constituer, à se dérouler. Pourtant, nous avons dit plus haut que les effets des circonstances sur les cadres ne rentraient pas dans notre objet ! Il va donc falloir trancher, mais où, et pourquoi à cet endroit-là ?

Arrivée en bout de chaîne, l'ambiance au travail doit être considérée comme un effet de ce qui lui précède. Pourtant, la chaîne des causalités ne s'arrête pas à cet élément qu'est l'ambiance ; d'ailleurs, ne s'arrête-t-elle sans doute jamais, mais c'est là une autre histoire... Ainsi, et du fait de cette continuité, l'ambiance considérée à un instant T, comme un effet de ce qui lui précède, devient condition qui entraînera à un instant T + 1 d'autres effets ; effet de quelque chose, elle engendre à son tour autre chose, engendrée, elle engendre. En fait, le statut de l'élément retenu – ici, l'ambiance au travail conçue comme un effet ou une cause –, dépend du moment où on l'arrête et le désigne sur une ligne d'enchaînements causatifs. Il nous faut arrêter cet enchaînement dans les limites de ce que nous projetons d'analyser.

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur le constat suivant : placés devant des situations analogues, les cadres peuvent réagir de façons différentes. Certains, par exemple, seront affectés par une ambiance de travail déplorable, d'autres en revanche pourront en tirer profit, voire, s'en satisfaire (9). En fait, nous arrêterons cet enchaînement avant qu'il ne touche les cadres, là où, d'une causalité d'éléments objectifs, nous passerions par les méandres du psychisme de chaque individu et là où, donc, l'interprétation et le ressenti subjectifs varieraient d'un individu à l'autre ; l'ambiance, oui, le ressenti, non ! On pourrait aussi prendre pour exemple le chômage, et considérer qu'en tant que risque potentiel pour les cadres, on peut le compter parmi le faisceau de circonstances qui entoure leur travail. Ce risque objectif et inégalement réparti d'un secteur à l'autre, d'une branche, d'une profession, d'un statut et d'un métier à l'autre, doit être distingué du sentiment subjectif qu'il procure à chacun des cadres, certains y verront une source d'angoisse, d'autres un stimulant. Ce dernier étage sort de notre objet d'étude ; le risque objectif, oui, le ressenti de ce risque, non ! On le voit, il s'agit donc de stopper les enchaînements causatifs avant qu'ils ne transitent par la subjectivité de chacun (10).

(7) M. Gollac et S. Volkoff, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, 2000, 122 p. 7. Mais, les auteurs précisent aussi que le repérage de ces manifestations impose de construire les conditions en les désincrustant du travail. « Parler de "conditions de travail" implique de détacher du travail certains de ses aspects, de convenir que, d'un certain point de vue, ils ne font pas partie du travail, qu'ils en constituent des éléments contingents. Tant qu'un aspect du travail n'en est pas détaché, il fait "évidemment" partie du travail, ce n'est pas une condition de travail ».

(8) P. Vendramin, *Le travail au singulier. Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Louvain-La-Neuve, Bruylant-Academia, Collection « Sciences et Enjeux » et L'Harmattan, p. 263.

(9) Il va de soi que ce ne sont là que des cas fictifs créés pour les besoins de la démonstration ; la réalité est toujours plus complexe. Pour des informations précises concernant les liens entre structures de personnalités et structures des organisations, on pourra se reporter à l'ouvrage d'E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, col. Sociologie clinique, 1997, 411 p.

(10) Pour comprendre ces effets subjectivement ressentis et vécus, « ce ne sont plus seulement les caractéristiques "matérielles" de ces conditions de vie dont il nous faut tenir compte, mais de l'histoire personnelle des malades tout entière jusqu'à la plus intime ». L. Le Guillant, « Incidences psychopathologiques de la condition de "bonne à tout faire" », in *Le drame humain du travail, Essais de psychopathologie du travail*, Ramonville Saint-Agne, Erès Clinique du travail, 2006, p. 93.

Ainsi, quand il nous arrivera de parler d'*effets* sur les cadres des circonstances dans lesquelles ils réalisent leur travail, on réduira cette notion à ce que, objectivement et mécaniquement, on peut concevoir et entrevoir comme conséquences possibles (notamment en termes d'attitudes, de comportements, ce que nous avons appelé plus haut un champ de possibles probables) de ces circonstances sur ces salariés. Mais on n'entrera pas dans une analyse des effets subjectivement ressentis par les cadres qui connaissent et vivent ces circonstances. Les limites du négatif et du positif de l'objet étant tracées, reste à décrire les moyens heuristiques dont nous allons nous doter pour nous permettre de le penser.

## 2. ÉCUEILS ET PROPOSITION

### 2.1. De quelques difficultés majeures

Un rapide tour d'horizon des difficultés déjà rencontrées par ceux qui ont pris les cadres pour objet et des propositions qu'ils ont su construire pour les affronter et tenter de les résoudre, nous permettra d'avancer une proposition théorico-méthodologique ajustée aux limites de notre objet d'étude. Mais avant de rentrer dans le détail de cette description, une première précision s'impose dont on verra qu'elle ne réduit d'ailleurs pas nécessairement la nature de ces difficultés : de quels cadres va-t-on parler ?

Les cadres que nous prendrons pour objet se concentrent principalement à l'intérieur de deux catégories, l'une composée par les « ingénieurs et cadres techniques des entreprises » (catégorie 38), l'autre par les « cadres administratifs et commerciaux d'entreprise » (catégorie 37), toutes deux appartiennent à l'ensemble du groupe socioprofessionnel des « cadres et professions intellectuelles supérieures » (groupe 3) dans la nomenclature de l'INSEE qui contient quatre autres catégories (11). Par cette réduction de la population cadre, on concentre notre propos autour de cette figure archétypale du sens commun que Luc Boltanski avait nommé « les plus "cadres" des "cadres" (12) », et que, quelques années plus tard, Paul Bouffartigue et Charles Gadéa (13) appelleront le « noyau historique » des cadres, à la fois incarnation, support, moteur et courroie de transmission du « deuxième esprit (14) » du capitalisme. Ajoutons que ce sont les membres de cette catégorie qui aujourd'hui se trouvent sous les feux de l'actualité, feux qui mettent en lumière des repositionnements et des demandes sociales difficilement envisageables une vingtaine d'années plus tôt.

Pourtant, quand on réduit le public étudié – et, même comme on le fait ici, quand on a choisi de ne l'analyser que sous l'angle des conditions dans lesquelles il accomplit son travail – on n'a pas encore résolu une, si ce n'est la principale difficulté que rencontrent ceux qui ont essayé d'appréhender le public des cadres : l'hétérogénéité des réalités de travail que connaît l'ensemble de ses membres. Jean-Émile Humblet (15) signalait déjà en 1966 l'inadéquation entre la multiplicité de conditions de travail des cadres et l'aspect limité des catégories sociologiques pouvant permettre de les appréhender. Plus tard, Luc Boltanski, qui, avec *Les cadres* signe un des ouvrages incontournables que compte cette littérature, signalera qu'« il n'est pratiquement pas (...) de recherche sur les cadres dont l'exposé ne débute par un discours, souvent embarrassé et confus, sur la "nécessité" de "définir" la population étudiée et sur les obstacles que rencontrent "en ce cas" la délimitation et la définition (16) ». À la même époque, Guy Groux, en commentant la production de deux autres auteurs dominants de ce champ de la production sociologique, formulera un constat identique : « Ceci montre bien les difficultés d'une approche empirique et théorique du discours des cadres. Avec raison Dominique Monjardet et Georges Benguigui soulignent, au début de leur texte, les difficultés pour le sociologue de bien déterminer la nature de l'objet auquel il est confronté lorsqu'il s'agit des couches moyennes.(17) ». Plus récemment, Paul

(11) Les quatre autres catégories appartenant à ce même groupe socioprofessionnel sont : les « cadres de la fonction publique » (catégorie 33), les « professions libérales » (catégorie 31), les « professeurs et professions scientifiques » (catégorie 34) et les « professions de l'information, des arts et des spectacles » (catégorie 35).

(12) L. Boltanski, *Les cadres*, op. cit., pp. 463-471.

(13) P. Bouffartigue et C. Gadéa, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, p. 21.

(14) L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.

(15) J. E. Humblet, *Les cadres d'entreprise. France, Belgique, Royaume-Uni*, Éditions universitaires, 1966, 259 p.

(16) L. Boltanski, *Les cadres*, op. cit., p. 48.

(17) G. Groux, « Les couches moyennes, l'État et le corporatisme en France », *Revue Française de Sociologie*, Avril-Juin 1983, XXIV-2, p. 313.

Bouffartigue, dont on peut penser qu'il domine actuellement le champ de la production concernant les cadres, répétera à la fin de l'un de ses derniers ouvrages ce même constat... quelque peu désabusé : « pas plus que d'autres [auteurs] je n'ai pu éviter d'utiliser en permanence le mot "cadre" : comment échapper à cette difficulté, qui tient à la résistance de cette notion dans la taxinomie sociale, alors même que de toutes parts affluent les signes de sa perte de substance ? (18) ».

Pour faire face à ces difficultés, certains, parmi ces auteurs, procéderont à une analyse comparée de la situation des cadres à l'intérieur de différents pays, d'autres, en cherchant à éviter les dérives substantialistes, porteront leur attention sur les conditions sociales d'émergence du groupe et sur le travail de représentation qui lui permettra d'accéder à une existence légitime, d'autres emprunteront le chemin de la sociologie des professions, d'autres, celui des classes sociales, d'autres encore essaieront de dépasser chacun de ces paradigmes. Toutes ces tentatives sont animées par la volonté de comprendre des réalités complexes, toutes produisent ainsi de la connaissance, mais aussi, et inévitablement, portent-elles en leur sein des zones d'ombre qui sont comme le négatif de leurs apports.

## 2.2. Le statut des Figures

Forts de ce rappel des difficultés rencontrées par les sociologues qui ont pris les cadres pour objet, et des orientations de recherche qu'ils ont construites pour les affronter et tenter de les résoudre, nous voudrions à notre tour avancer une proposition qui tienne compte de ces apports et des exigences contenues dans notre objet d'étude. Cette proposition n'a pas pour prétention de dépasser l'ensemble des difficultés que rencontrent les chercheurs qui ambitionnent d'appréhender les cadres. Son objectif est plus modeste ; on présente là une proposition, une alternative possible, et non une solution. Pour le dire vite, on cherchera à délimiter et à définir les contenus et contours de grandes figures chez les cadres à l'aune des conditions de travail qu'ils rencontrent et qui les distinguent, pour partie, de celles que connaissent d'autres figures.

Pour parvenir à réaliser cet objectif, nous nous sommes appuyés sur un matériau récolté auprès des cadres eux-mêmes, par entretiens. Nous avons effectué trente-sept entretiens pour le compte de cette étude. Mais, afin d'enrichir ce matériau, nous avons aussi utilisé des entretiens effectués auprès du même public, mais dans un autre contexte, et pour d'autres raisons. En fait, nous avons récupéré les informations que nous avons encore pu presser des quatre-vingt-trois entretiens que nous avons réalisés pour notre travail de thèse. Ces entretiens ne visaient pas le même objectif, mais certaines données qu'ils contenaient ont pu enrichir le matériau collecté pour les besoins de cette étude.

On a classé et regroupé ce matériau sous des appellations en reprenant à notre compte les catégories en vigueur dans le monde du travail. Chacune de ces appellations désigne la fonction que les cadres exercent et à travers laquelle ils se présentent à leurs interlocuteurs. Pour faire émerger de ce matériau des figures, on a tâché de faire apparaître les traits saillants et communs propres à une fonction. Il s'agit donc de dresser des portraits sur la base de tendances qui apparaissent de façon récurrente d'un cadre à l'autre pour une fonction donnée. Ces traits composeront et détermineront les circonstances particulières de l'accomplissement du travail pour chacune de ces figures.

Mais, l'orientation pratique de ce travail de reconstruction impose un certain niveau d'abstraction et de généralisation. En effet, à trop vouloir grossir le zoom sur les conditions à l'intérieur desquelles chaque cadre réalise son travail, on risque d'être dépassé par leurs spécificités, et ne plus être en mesure de voir les points communs qui peuvent exister d'une situation à l'autre. Plus on regarde de près, moins les situations sont comparables, et plus les figures seront difficiles à construire (19). Afin de tenir au mieux cette dialectique entre le singulier et le pluriel, le détail et le général, nous avons, pour chaque figure, essayé de faire ressortir les points communs à l'ensemble des cadres interrogés d'une même fonction, mais nous avons aussi, au second plan, signalé les singularités de condition propres à chaque situation de cadre, toujours pour une même fonction.

(18) P. Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001, p. 233.

(19) J.-C. Passeron et J. Revel (sous la dir.), *Penser par cas*, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2005, 291 p.

Nous n'avons donc pas rebaptisé les réalités rencontrées. Les noms des figures dont nous allons dresser le portrait sont connus du monde du travail. Mais en aucun cas nous n'avancions que ces figures répertorient de façon exhaustive la totalité des figures possibles chez les cadres. De la même façon, nous ne prétendons pas être parvenus à un niveau d'analyse qui permettrait à chaque membre d'une figure de pouvoir se reconnaître dans le portrait qu'on va présenter d'elle. Aucun cadre à lui seul ne pourra donc être confondu ni se confondre avec le portrait type qu'on dressera d'une Figure particulière, celle d'un chef de projet, par exemple. Pourtant, si aucun cadre ne devrait pouvoir se retrouver à l'identique dans *une* figure particulière, chacun devrait être en mesure de sentir en elle quelques affinités.

Nos portraits types ne sont pas des idéaux-types, ils n'en ont pas la puissance heuristique (20). Ces portraits sont des photographies à un instant T. Dans la réalité de leurs activités salariées, les cadres ne restent pas prisonniers de ces figures. Il leur arrive par exemple d'en changer au gré des évolutions de leur carrière professionnelle. Ces portraits de figures nous renseignent donc sur certaines réalités existantes, mais ils n'ont pas vocation à servir de principe de généralisation. Ce ne sont pas des figures emblématiques.

Pour nous, rappelons-le, il s'agira seulement de systématiser certains des traits qui caractérisent les conditions dans lesquelles travaille chacune de ces figures de cadres que nous construirons en chemin. Par là, on cherchera aussi à mettre en avant ce qui les distingue les unes des autres et ce qui les caractérise en propre relativement aux conditions de travail qui sont les leurs. Cette mise en relief systématique des conditions de travail impose de faire des choix dans l'infinité des éléments qui constituent le réel ; « toute connaissance sélectionne nécessairement, en raison de son but, certains aspects du vécu (21) ». On comprend mieux maintenant l'importance que l'on a accordé – dans *Le positif de l'objet* et *Le négatif de l'objet* – à cette recherche qui visait à tracer avec le plus de précision possible les limites de ce qui sera retenu quand on parlera de circonstances ou de conditions à l'intérieur desquelles les cadres accomplissent leur travail.

### 3. PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE

#### 3.1. Objectifs de l'étude

Ce détour à la fois méthodologique et théorique étant effectué, revenons à présent à des choses plus concrètes, celles précisément que nous nous proposons d'étudier. Il s'agit donc, on l'aura compris, de *peindre* aussi finement que possible *une galerie de portraits de cadres sous les traits d'une description analytique des conditions et circonstances à l'intérieur desquelles chacun d'eux réalise un travail*.

À travers cet objectif d'étude, on discerne en toile de fond une question complexe : comment accéder à la réalité du travail ? Dans le cadre strict de notre objet d'étude, cette réalité est située en-deçà des effets subjectifs et du rapport au travail des cadres. Elle se réduit à une analyse de conditions et passe sous silence l'analyse des ressources psychologiques que les cadres mobilisent pour agir. On pourrait, sur cette lancée, en forçant le trait, considérer que la parole des cadres ne nous sera ici d'aucun secours. Pourtant, à y regarder de plus près, on comprend aussi que cette parole cristallise littéralement les conditions dans lesquelles les cadres accomplissent leur travail, elle en porte la trace, en est l'expression (22).

(20) « La nomination idéal-typique que Weber voyait au principe de tout discours d'historien ne consiste pas à peindre des tableaux arrangés, même avec le talent d'un peintre excellent, ou à faire visiter une *galerie de portraits* où seraient réunis et mis en regard les grandes figures abstraites de l'histoire ». J.-C. Passeron, « L'espace webérien du raisonnement comparatif », in M. Weber, *Sociologie des religions*, Paris, Gallimard, 1996, p. 31. Max Weber définit l'idéal-type comme une sorte de tableau grossi d'une réalité reconstruite par sélection d'éléments jugés déterminants et constitutifs d'un phénomène. « L'idéaltype est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité "authentique", il sert encore moins de schéma dans lequel on pourrait ordonner la réalité à titre d'*exemplaire*. Il n'a d'autre signification que d'un *concept limite [Grenzbegriff]* purement idéal, auquel on *mesure [messen]* la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la *compare* ». M. Weber, *Essais sur la théorie de la science*, traduits de l'allemand et introduits par Julien Freund, Paris, Plon, 1965, p. 185. La validité heuristique du modèle théorique provient de la possibilité qu'il offre de « mieux expliquer les aspects d'un phénomène » M. Weber, *Essais sur la théorie de la science, Idem.*, p. 113.

(21) M. Weber, *Essais sur la théorie de la science, Idem.*, p. 59.

(22) « Il ne reste plus qu'à définir une vérité de la situation », M. Merleau-Ponty, *Signes*, Paris, Gallimard, 1960, 562 p.



Ainsi, quand on procèdera à la réalisation d'entretiens auprès de cadres, c'est plutôt en tant qu'observateurs d'eux-mêmes qu'on les interrogera. Observateurs de ce qu'ils font, les cadres sont les premiers témoins des conditions. De fait, si leurs propos traduisent et portent en eux les traces de leurs conditions de possibilité, ils seront aussi pour nous autant d'occasions d'approfondir des pistes ouvertes par leurs mots prononcés.

On cherchera alors à comprendre ce qu'ils font, avec qui ils le font, pour combien de temps, dans quels types de configurations et d'environnements... quelles sont les contraintes avec lesquelles ils doivent composer. Cet angle, cette façon d'appréhender le réel, ici, les conditions, on peut le présenter de la façon suivante : on avance que le travail s'effectue dans plusieurs dimensions (on parlera aussi de référents), des *dimensions spatiales* (où se réalise le travail, dans quelles configurations, etc.), *temporelles* (temps passé dans une entreprise, durée de vie du produit, etc.), *actives* (ce qui est concrètement fait, ce qui relève du faire, etc.) et *affectives* (avec qui se réalise le travail, etc.). Cette trame qui catégorise le réel à l'aune de référents spatiaux, temporels, actifs et affectifs vise à isoler les faits. Elle nous permettra alors de classer les propos tenus par les cadres. Mode d'appréhension du réel, elle vise à y introduire un principe d'intelligibilité. Bien sûr, ces dimensions se mêlent les unes aux autres. Dans la réalité, elles se combinent au quotidien et *font* leur quotidien. Liées les unes aux autres, elles composent les conditions dans lesquelles s'accomplit leur travail.

Ces différentes dimensions, il faudra donc les désincruster du réel des cadres, puis les reconstruire. Pour parvenir à ces fins, on étudiera leurs emplois du temps, on tâchera de les accompagner dans certains de leurs déplacements, on les observera dans les occasions qui nous seront offertes de les voir évoluer... et surtout, on les écoutera. Mais, pour mieux voir et donner à comprendre les situations qui s'offriront à nous, on tâchera de s'éclairer à d'autres lanternes. À ce titre, il nous semble bon de visiter, non seulement la sociologie, et en particulier la sociologie du travail, mais aussi d'autres disciplines telles que l'anthropologie, l'économie, l'histoire, la psychologie et le management. On le voit, la méthode mêle entretiens libres et semi-directifs, observations directes, reprise et mise en perspective de données déjà existantes, mais aussi recherche d'une pluridisciplinarité.

### 3.2. Enjeux de l'étude

Les conditions dans lesquelles les cadres accomplissent leur travail connaissent de profondes mutations. À titre d'exemple, les processus de fusions-acquisitions multiplient les échelles *spatiales* de référence pour chaque cadre. Chacun peut ainsi se trouver dans une double distance à l'égard des sommets, ceux de la direction de l'entreprise dans laquelle le travail est effectué, mais aussi ceux, souvent plus lointains et flous, qui englobent l'entreprise dans laquelle *on* travaille. Ces mêmes fusions-acquisitions ont des effets sur les groupes (elles transforment le temps de vie des firmes et des unités de références) et les individus (de proche en proche, elles influent sur la possibilité d'une projection de soi dans l'avenir, et jouent sur la construction des carrières). Si l'on ajoute à cela que l'ouverture à la concurrence enjoint les entreprises à toujours plus d'adaptations aux évolutions de la demande, on comprend que ce n'est pas seulement le temps de vie des individus et des groupes dont il est ici question, mais aussi de celui de la durée de vie des produits ; les échelles *temporelles* se complexifient et s'accélèrent. Cette recherche d'adaptation tous azimuts a aussi pour corollaire la constitution de nouvelles organisations de travail, parfois éphémères, qui imposent aux cadres une implication dans des projets variés à l'intérieur de cellules du même nom, multipliant ainsi les étalons de référence dans l'ordre du faire pour ces salariés ; ce sont alors les référents *actifs* qui se multiplient. À leur tour, ces cellules de projets enjoignent les cadres à travailler avec des salariés provenant d'horizons différents des leurs. Ici, ce sont les référents *affectifs* qui prolifèrent parce que ceux qu'ils rencontrent et avec qui ils travaillent se diversifient.

Ainsi, par touches successives, le monde du travail se complexifie. Les dimensions spatiales, temporelles, actives et affectives qui organisent et déterminent les conditions de sa mise en œuvre proliférant, augmentent par là même les risques d'une incohérence globale. On veut par là poser que cette complexité annonce une difficulté pour chacun à se situer, et même à *savoir dire ce qu'est un cadre*, non par manque de référents, mais bien plutôt du fait de leur profusion.

On avance, et c'est là une hypothèse de départ, que l'entrecroisement de ces dimensions plurielles peut être source de sollicitations contradictoires, d'injonctions paradoxales.

Encore une fois, il ne s'agira pas pour nous de faire ressortir les effets de ces conditions sur les cadres, pas plus que nous essaierons de comprendre les conséquences subjectives de telles injonctions. *Nous chercherons seulement à dégager et à décrire les conditions à l'intérieur desquelles des figures réalisent leur travail, tout en tâchant de mettre en évidence en quoi ces conditions peuvent être à la source de sollicitations contradictoires et d'injonctions paradoxales auxquelles les cadres doivent faire face dans leur quotidien.*

Ainsi, ce projet d'étude pourrait-il servir de plate-forme pour des recherches qui viseraient à comprendre à la fois les répercussions sur les cadres de leurs conditions de travail, mais aussi le sens qu'ils donnent à leur condition-cadre ainsi qu'au travail lui-même. Sans donc présager des effets que peuvent avoir sur les cadres les nécessités dans lesquelles ils se trouvent de devoir composer avec les réalités qui sont les leurs, on pense pouvoir avancer que ce type d'étude permettrait, à ceux qui les représentent, de décoder par d'autres voies, ces situations vécues dans ce qu'elles peuvent avoir parfois de douloureux, d'inexprimable, mais aussi de partagé.

### 3.3. Plan de l'étude

On va présenter tour à tour le portrait de six figures de cadres. Cette présentation ne suit pas d'ordre particulier, les portraits défileront sans logique d'exposition. Cette présentation vise la description. Mais elle tâchera aussi de mettre en perspective certaines données. Nos propos, à la fois descriptifs et explicatifs, seront entrecoupés d'extraits d'entretiens (23) ; les cadres expriment parfois mieux que quiconque les conditions de travail qui sont les leurs. Nous accorderons une place privilégiée à la figure du responsable de groupe. Ce traitement différencié s'explique par le fait qu'il nous semble possible de voir en cette figure le descendant direct de ceux que Luc Boltanski, Jean-Paul Juès et Paul Bouffartigue appellent les plus cadres des cadres... probablement un proche héritier du cadre relais.

Au cours de la conclusion de cette étude, nous résumerons, dans leurs grandes lignes, les constats essentiels et récurrents que nous aurons pu effectuer en décrivant chacune de ces figures. Mais nous montrerons aussi, à partir de ces descriptions, en quoi les conditions de travail des cadres peuvent être à la source d'injonctions paradoxales. Nous terminerons cette conclusion en nous penchant sur les comportements et attitudes que l'on peut attendre de cadres qui doivent, dans leur quotidien, composer avec les réalités qu'ils rencontrent, qu'elles soient, ou pas, susceptibles de produire des sollicitations contradictoires.

Pour vraiment finir, le lecteur trouvera en annexe un document brut. Il s'agit de la retranscription littérale d'une prise de note effectuée dans le bureau de travail d'un cadre, un responsable de groupe, au cours de deux journées d'observation. Livré avec le minimum de retouches, le document peut surprendre. Cette restitution sans gants ne vise qu'un objectif : essayer de donner à voir à quoi peut ressembler une journée de travail d'un cadre. Mais commençons dès à présent à ouvrir modestement cette fameuse boîte noire du travail des cadres.

(23) Ces extraits, en italique, seront à chaque fois ceux d'un membre de la figure considérée.

## L'EXPERT TECHNIQUE

Le travail de l'expert est complexe, éclaté, haché, pluriel. Difficile à positionner dans l'espace de l'entreprise, il s'exerce souvent dans l'ombre, parfois dans la solitude. Ces tâches mêlent et entrecroisent soutien et résolution de problèmes. Devant s'accorder au rythme des hommes, mais aussi parfois à celui des machines, installé dans le service aux autres, il reste pourtant invisible lorsque la vie de l'entreprise fonctionne sans accroc (24).

### A. L'INFINIMENT GRAND ET L'INFINIMENT PETIT

Pour commencer à cerner les conditions à l'intérieur desquelles les experts techniques réalisent leur travail, il peut sembler opportun d'essayer, dans un premier temps, de donner à visualiser la place qu'ils occupent au sein d'une organisation. Pourtant, comme on va le voir, cet objectif n'est pas aisé à atteindre. Mais ne refusons pas l'obstacle. Nous y confronter nous permettra de faire ressortir une des spécificités majeures du travail de l'expert. Un premier constat s'impose donc : il n'est pas facile de positionner les experts dans un espace.

Tous les entretiens que nous avons réalisés laissent entrevoir la difficulté que peuvent rencontrer les experts à se positionner dans l'espace de l'organisation : « *Expert : Il y a un organigramme par service et par agence. Il y a un organigramme du groupe, du groupe en France. Pour chaque branche, il y a un organigramme. – Enquêteur : Donc, c'est très pyramidal ? – Oh-là-là, oui ! Pour une branche, il y a des directions régionales, et dans chaque direction, il y a des niveaux. Donc, schéma 2, schéma 3, et puis, après on redescend au niveau de l'agence, et après ça s'arrête.* [l'expert et moi-même nous penchons sur les organigrammes qu'elle avait pris soin d'imprimer] – Vous, là-dedans, vous êtes où ? – *Moi, euh... Eh bien, là, on n'existe pas* ». Cette difficulté récurrente à se positionner peut avoir plusieurs raisons. Certaines stigmatisent la spécificité de leurs relations aux autres salariés. Mais d'autres motifs peuvent aussi être invoqués qui ne relèvent pas de leur fait.

#### Travail solitaire

« *La moitié du temps, je suis ici dans mon bureau et je ne vois personne. Je suis seule, particulièrement seule. Par exemple, le vendredi 26, j'ai travaillé, j'étais toute seule. J'ai pu ouvrir ma porte, personne ne pouvait m'entendre. Et là, j'ai appelé ce matin ma collègue qui, elle aussi, est toute seule à Paris, c'est dur. Là, dans ces locaux, on est trois branches. Dans ma branche, je suis toute seule. Ici, je n'ai aucun responsable. Je suis toute seule. Je suis chef de moi-même* ». Pourtant, cette solitude n'est pas nécessairement visible au premier regard. Les experts peuvent en effet très bien effectuer une partie de leur travail dans un bureau où ils ne seront pas seuls physiquement. En outre, le rôle d'assistant qu'ils endossent, de support technique, les enjoint, comme on le verra plus loin, à porter conseils. La solitude dont il s'agit est donc autre.

En fait, la situation de l'expert a ceci de paradoxal qu'elle mêle isolement et service aux autres. Son travail peut s'accomplir depuis un point, n'importe lequel. À vrai dire, il semble même que cela puisse être sans importance aucune. Sa présence physique aux côtés de ceux (individus) et de ce (machines) qu'il soutient ou dépanne n'est pas toujours nécessaire. Les nouvelles technologies de la communication favorisent cet isolement, en tout cas, elles le permettent. « *Je suis bien équipée. J'ai un fixe, mon téléphone portable qui a le renvoi de mon poste, j'ai un micro-ordinateur portable, une imprimante, une machine à calculer et, grande nouveauté, c'est le black berry. En fait, quand je suis dans une agence ou dans une nouvelle société, ou dans le train, je reçois mes mails et je peux y répondre. C'est génial, mais quelque part, ça enchaîne. Et le fait d'avoir un téléphone portable, je rentre à la*

(24) La figure de l'expert technique peut être répertoriée sous différentes catégories dans l'entreprise : responsable technique, ingénieur d'intégration, support logiciel... mais ce ne sont là que des exemples possibles.



*maison, on m'appelle à 20 h, je réponds. Mon micro, il est portable, donc, je l'ai dans le train. Donc, un mail que je vais recevoir ici, je vais le retrouver sur mon ordinateur. Toutes les données sont transférées sur mon ordinateur, parce qu'en fait, ça part de mon adresse mail. Moi, personne ne sait que je suis ici, parce que je suis complètement indépendante. Avec ce système, je peux être joignable n'importe où, n'importe quand, mais finalement, personne ne peut savoir où je suis ».*

Ce système informatique semble détenir le pouvoir d'abolir les distances et les durées. Tout devient immédiatement disponible, le temps et l'espace ne font plus obstacle à la mobilisation totale des individus. Là où Émile Durkheim se demandait : « Comment se fait-il que, tout en devenant plus autonome, l'individu dépende plus étroitement de la société ? (25) », les nouvelles technologies de la communication ne résolvent pas le paradoxe, elles ne le dépassent pas non plus, mais l'entretiennent. Pour nous, il importe de constater dès à présent que, pouvant se situer indifféremment sur un point ou un autre de l'espace (cette notion d'espace a-t-elle d'ailleurs encore un sens quand le travail peut se réaliser depuis tous les points ?), la position occupée par l'expert n'a pas en soi de pertinence ; ici ou ailleurs, qu'importe, du moment qu'il soit en mesure de répondre dans l'instant aux questions qui peuvent lui être posées. Il y a dans le travail de l'expert quelque chose de l'ordre de la déliaison radicale. Déliaison et fonction de soutien peuvent procurer à l'expert le sentiment de l'autonomie. Mais ce sentiment, probable, tient au fait que sa présence est nécessaire à d'autres ; sans ce besoin que les autres ont de lui, l'expert ne pourrait pas éprouver ce sentiment. L'autonomie sans les autres est sans doute inenvisageable, c'est là tout son paradoxe. Penchons-nous à présent sur les raisons exogènes, cette fois, qui contribuent à brouiller la place de l'expert dans l'organisation.

### **Brouillage des référents spatiaux**

La difficulté à se positionner se démultiplie dès lors que les entreprises se livrent au jeu des fusions et acquisitions. « *Depuis combien de temps existe le groupe, ce n'est pas facile à dire, parce qu'en fait, on est tous des rachetés. En fait, ce groupe faisait partie d'un autre groupe... Je ne saurais pas vous dire. Je ne sais même pas sur combien de pays s'étend le groupe. Les 40 000 salariés ce n'est qu'en France. On est aussi fort dans les pays du Nord, en Asie, et aux États-Unis. On a un président pour la France. Le problème c'est que c'est tellement grand. Moi, je ne travaille qu'avec la France, qu'avec les Français. Au début, je ne travaillais qu'avec la propreté et l'environnement, je savais qu'il y avait d'autres branches, mais je ne savais pas ce qu'elles faisaient* ». Ce que nous avons appelé des référents spatiaux, prolifère ici. Différentes échelles spatiales de référence se mêlent les unes aux autres, et produisent du flou dans les esprits, à tel point qu'un voile se pose sur la taille de l'entreprise et sa durée d'existence. Les environnements deviennent impalpables autant que les limites des espaces. Où sont donc placées ces limites ? De quel espace s'agit-il d'ailleurs ? Celui du service, celui de l'agence, de la branche, du groupement... Il importe donc pour nous de constater que cet emboîtement d'échelles spatiales de référence affecte les catégories de pensées qui permettent d'appréhender l'espace. L'espace devient impalpable, et ainsi, comme par un effet de miroir, il devient aussi difficile à l'individu de se positionner dans l'espace.

### **Inconnu et dépendance**

Du coup, le lointain et ceux qui y séjournent deviennent aussi invisibles, méconnaissables. Cette absence de visibilité ouvre la porte à toutes les projections, tous les fantasmes. C'est par cette brèche ouverte que certains supérieurs – encore perceptibles et imaginables – perdent de leur crédit, alors qu'à d'autres, anonymes et invisibles, toujours plus lointains, sont conférés des pouvoirs considérables qui flirtent avec la toute puissance. Ici, le sentiment probable d'absence de prise sur les choses a pour envers la sensation d'être à la merci d'un Autre. « *Chez nous, dans notre groupe, il y a le chef et il y a la parole du chef. Et le chef, il est actionné... Il y a des actionnaires au-dessus, et les actionnaires, c'est eux qui nous poussent. Il n'y a plus d'humains, c'est : les chiffres, les chiffres ! Donc, ça descend, vers les chefs d'agences, aux assistantes, aux responsables de clientèles, et puis dans les*

(25) E. Durkheim in *De la division du travail social*, Paris, PUF (1<sup>re</sup> édition 1893), 1973.

*chantiers. Moi, j'ai vu les auditeurs. Il y a des audits Danois, mais je n'ai jamais vu les actionnaires. Ils sont Suédois, Danois et Américains, ce sont des fonds de pensions. Donc, notre président obéit aux actionnaires, mais il va aussi essayer de défendre son bout de gras. Lui, il n'est rien ».*

La difficulté à se positionner et à l'être rend les experts particulièrement sensibles à cette « anonymisation » du pouvoir. L'éloignement des figures de l'autorité et la prolifération de référents spatiaux pourront alors engendrer un sentiment d'incompréhension, de déshumanisation des relations salariales, et peut-être même d'abandon propice à un repli sur soi. *« N'oubliez pas que, plus les entreprises sont grosses, plus l'écart de la pyramide entre le haut et le bas... c'est même plus des jumelles, on ne sait même pas ce qui se passe en bas, et inversement. Dans cette firme, il n'y a pas de propriétaires, il y a des dirigeants, des actionnaires. Je ne les connais pas. Le montage financier est très complexe, je ne le connais pas. Je n'ai pas le détail. Je suis incapable de... Je suis trop bas dans la pyramide pour voir... j'ai déjà du mal à voir le haut du bas, alors le haut du haut... on ne sait même pas qui sont ces gens-là. Apparemment, il y a quelqu'un du haut qui est venu visiter le siège, qui est resté 5 minutes. Mais, je ne sais même pas son nom, on ne sait pas qui c'est ».*

## B. LE FOND ET L'IMMÉDIAT

---

Le travail des experts est souvent double, deux grands pans d'activités le constituent. Un premier pan concerne ce que l'on pourrait appeler les tâches de fond. Celles-ci diffèrent d'un expert à l'autre. Un second fait de lui l'homme de la résolution des problèmes, un soutien technique. Ces problèmes diffèrent, eux aussi, d'un expert à l'autre.

### La pesanteur du fond

Les tâches de fonds des experts peuvent recouvrir plusieurs activités, toucher à plusieurs domaines (26). A titre d'exemple, le terme d'intégration apparaît souvent dans la bouche des experts. Pourtant, il prend un sens différent d'un secteur d'activité à l'autre. Chez certains, il sera employé en référence à tout ce qu'il faudra mettre en œuvre pour faciliter l'absorption d'une entreprise par une autre ; préparer en sorte l'assimilation du nouvel arrivant. Ces activités complexes et étendues sont à leur tour segmentées, et les experts en exploitent une partie. Certains, spécialisés dans les logiciels de paye du groupe, travailleront, par exemple, à la mise en conformité des modalités de paiements des salaires, ou encore au calcul des indemnités de licenciements des salariés de l'entreprise absorbée. Il s'agit, dans tous les cas, de rendre compatibles les systèmes informatiques. *« L'intégration c'est ça. Il faut rendre compatible leurs informations, il faut que leur logiciel se coule dans le nôtre. Normalement, pour une intégration, moi je vais voir sur l'entreprise, je consulte leurs ordinateurs, leurs logiciels la partie paye, pour voir si on peut faire la même chose sur notre logiciel à nous, et mes autres collègues font la même chose. Nous, notre logiciel, c'est toujours le même ».*

Dans d'autres secteurs, le terme d'intégration désigne une position dans un procès de production, en même temps qu'il stipule un rôle à tenir. Placé entre le service des études et l'exploitation, le service de l'intégration teste et vérifie le fonctionnement des produits, descende et anticipe les manques et problèmes potentiels. *« L'intégration est donc au deuxième niveau. Les études réalisent les applications, elles nous les livrent. Nous, on les teste, on les recette et on prépare l'intégration pour pouvoir les livrer à l'exploitation. C'est-à-dire qu'on livre le produit fini avec le paquet cadeau, l'emballage, le package, et ils n'ont plus qu'à mettre en production. Ils suivent un document que nous avons établi pour la mise en production. Le but, quand on leur livre le produit, c'est qu'ils n'aient qu'à suivre les consignes sur le document, et que derrière l'application fonctionne sans problèmes. C'est le but de l'intégration. On est chargé de voir les problèmes qui peuvent arriver, essayer de les anticiper. Donc, on fait des tests en configuration réelle pour voir si tout se passe sans problème. Les tests de validation, on les fait en journée. On passe les programmes, on regarde les résultats, et on écrit les scripts de lancement ».*

(26) La description qui suit ne vise pas l'exhaustivité, cela va de soi, elle témoigne juste des expériences collectées auprès des experts interrogés.

L'intégration est une tâche de fond possible de l'expert. Mais attention à ne pas occulter par un mot le dessous des réalités ! Les deux sens du mot intégration que nous venons de présenter sommairement renferment à leur tour, en effet, nombre d'activités secondaires qui sont toutes nécessaires à l'accomplissement de cette activité de fond : analyse de contenu des textes officiels, recherche d'informations, lecture de dossiers, compilation de données informatiques, écriture de documents, constitution des outils de tests, résolution de problèmes, et, parfois même, formation d'autres salariés au maniement des logiciels qui permettent l'intégration... mais nous y reviendrons plus loin. Lourde, cette activité, n'est pourtant pas la seule qu'exercent les experts. Pour le dire brutalement, ils sont aussi happés par une autre de leur raison d'être, le service aux autres.

## La résolution des problèmes

Les experts techniques ont, en effet, une mission à remplir : ils doivent être en mesure de résoudre des problèmes, d'être capable d'assurer l'assistance des hommes et/ou le bon fonctionnement des machines. Selon leurs champs d'interventions, ces problèmes sont de nature différente, la durée de leur résolution est variable, les voies par lesquelles on les leur soumet le sont aussi.

La journée de certains experts peut être conditionnée dans son intégralité par ce devoir de fonction. Les tâches de fonds attendront. *« Maintenant, je vais reprendre le cas où il y a des gros problèmes. Je m'en aperçois avec les mails. Donc dans ces cas-là, j'arrête de regarder mes mails, je n'ouvre pas mes applications, je me prends deux pièces de monnaies, et je prends mon chocolat chaud, parce que je sais que la journée va être chaude. Je me pose avant, parce que je sens qu'après, je ne vais pas pouvoir me poser. Donc, s'il y a de gros problèmes, je m'y attelle. Je fais tout de mon poste. J'ai appris à me faire des outils de façon à ce que je n'ai pas besoin de me déplacer. Là, je résous le problème, je suis obligé de le résoudre, je n'ai pas le choix, c'est juste une question de temps. On n'essaye pas, on doit résoudre le problème. Le problème, selon les cas, peut me prendre 5 minutes, 2 heures ou plus, ça peut prendre jusqu'à trois jours de boulot ».*

Certains, parmi les experts, assurent l'assistance d'autres salariés sur des logiciels. Ils se mettent alors au service de ceux-ci, les aident à résoudre les problèmes qui surviennent dans le cadre de leur activité. L'expert décoince et dénoue les situations. Les sollicitations extérieures lui parviennent par plusieurs canaux communicationnels. Ici, c'est le téléphone, là, le mail. *« Je ne sais pas combien je reçois de mails par jour, mais de coups de téléphone, si. Je le sais, parce que je note ceux que je reçois. Ça varie. Je vais vous chercher ça. [l'expert regarde sur son ordinateur]. Une centaine en trois jours, donc, plus de trente coups de téléphone par jour. On pourrait me le greffer à l'oreille. Et je ne compte pas les gens qui me rappellent deux ou trois fois. C'est les fins de mois où j'ai plus de coups de téléphone parce que c'est le moment des traitements de paye. Donc ça veut dire que sur ces trois jours, je ne commence rien. Je me mets à la disponibilité des agences. Je ne commence rien, parce que c'est perturbant, et en plus, on passe du coq à l'âne. Dans les coups de téléphone, il y a de tout : agences, centres de conventions, problèmes sur l'écran, sur l'état de contrôle. Il faut avoir l'esprit vif. Donc, l'assistance, ça prend environ 50 % de mon temps, mais c'est très variable ».* Le temps du travail de l'expert est morcelé au rythme des sollicitations extérieures et du temps nécessaire à la résolution des problèmes qu'elles drainent avec elles. On pourrait, à cet égard, parler du temps qui s'écoule en termes d'agglomération de micro-irrégularités. On pense ici en particulier au cas d'un expert que nous avons interrogé dans son bureau et qui a dû, pour que notre entretien puisse s'effectuer dans des conditions acceptables, décider de ne plus répondre au téléphone. Chacune des parcelles de temps que contiennent ces interventions mobilise un ensemble complexe de compétences techniques. Nombreuses, ces sollicitations sont aussi variées. Il incombe donc à l'expert d'être capable de répondre vite à ces appels à l'aide qui touchent à des points différents de son domaine d'expertise.

Ainsi se passe une partie importante de la journée de travail d'un expert technique, entre morcellement, soutien et découpage. On pourrait tirer bien d'autres constats du travail de l'expert, une seule de ses facettes retiendra pour l'instant notre attention, son hétéronomie. Le travail de l'expert est hétéronormé (27).

(27) A. Gorz, à la suite de M. Weber, a défini l'hétéronomie de la façon suivante : « J'appelle *sphère de l'hétéronomie* l'ensemble des activités spécialisées que les individus ont à accomplir comme des fonctions coordonnées de l'extérieur par une organisation préétablie ». A. Gorz, *Métamorphoses du travail* *Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988, p. 49.

## C. LE TEMPS MÉLANGÉ

Sur ce point, exact opposé de l'autonomie, ce cas de figure voit son quotidien ballotté entre tâches de fonds et résolution de problèmes aléatoires. Plus qu'une succession en ping-pong, il s'agit en fait d'un empiètement irrégulier d'activités distinctes où s'entrecroisent requêtes prioritaires et activités récurrentes. Les experts techniques doivent jongler constamment entre priorités pour les autres et obligations pour soi. « *Tout tourne autour de la technique et dans l'assistance technique de et à l'entreprise. Dans la journée, je peux faire tous ces thèmes, toutes ces activités, et pour chacun de ces volets, des thèmes différents. Tout marche en même temps. On fait avancer ensemble tout un front de différents travaux. Du jour au lendemain, on peut venir me poser une question technique, par exemple, et j'ai quelques jours pour y répondre* ».

### Le mélange des genres

On assiste alors à deux types de mélanges. Activités de fond et gestion des sollicitations extérieures se mêlent les unes aux autres. Mais chacun de ces grands pans d'activité n'est pas monolithe, et, à l'intérieur d'un même ensemble, il n'est pas rare que des activités se superposent elles aussi : les projets et intégrations se cumulent, et les requêtes extérieures se multiplient, autant par les moyens qu'on utilise pour solliciter l'expert que par la nature des problèmes qu'on lui demande de résoudre. « *Donc, c'est souvent des payes assez compliquées. Les gens m'appellent pour ça. Là, si je fais les choses bien, j'en ai pour une heure, pour une personne. Il y a des jours où je ne vais pas avoir d'appels, donc je vais, par exemple, étudier une convention collective, travailler sur le projet en cours. Parce que j'ai toujours des projets en cours. Donc les projets sur lesquels je travaille, c'est mon travail de jour, mais qui va être coupé par les demandes extérieures des autres agences* ». Le suivi du déroulé du travail de l'expert laisse entrevoir un morcellement constant du quotidien de l'activité ; le travail est haché menu. « *Indépendamment de la partie catastrophe qu'il faut régler, il y a la journée normale que je dois faire quand même, donc, de maintenir mes serveurs d'intégration en état pour pouvoir faire des tests corrects, et aussi, et c'est une demande de la hiérarchie, avoir un serveur d'intégration qui soit éventuellement prêt à prendre le relais de l'exploitation s'il y a un gros problème. Maintenir les serveurs à niveau, c'est une tâche de fond dans la journée* ». Journées consacrées aux tâches de fond et journées dédiées à la résolution de problèmes se superposent, l'une n'exclut pas l'autre... en fait, elles finissent par n'en faire plus qu'une. « *Il faut trouver la meilleure solution, et au plus vite, tout de suite. C'est le temps qui nous prend toujours à la gorge. C'est le temps qui nous guide, qui nous oblige à poser le crayon, à passer à autre chose, et à revenir sur le premier. C'est-à-dire qu'on gère à tout instant une priorité sur les tâches à faire. Donc, j'ai des tâches de fond, et j'ai des tâches immédiates. Et c'est perpétuellement comme ça. C'est l'urgence qui guide ce que je vais faire. Mais il ne faut pas tomber dans le piège de ne traiter que l'urgence, parce qu'on ne travaille pas qu'à construire le présent, mais aussi l'avenir. Les urgences, il faut savoir les faire attendre un petit peu. Il faut savoir doser le degré d'urgence. Donc, le quotidien, c'est de passer d'un sujet à l'autre, de le mener jusqu'au bout, et de le suivre pendant toute sa vie* ». Le quotidien est accidenté et mélangé !

### La réorientation par les priorités

Si l'on ajoute à cette prolifération, ou plutôt à cet embouteillage de référents actifs, la dimension hétéronormée du travail de l'expert, on voit que le déroulé d'une journée doit donner lieu à des changements de priorité fréquents. « *Les priorités changent énormément. On a une réunion de service toutes les semaines, le jeudi, et on nous dit : "La priorité c'est telle application. Il faut que ça tourne pour mercredi prochain" – "Oui, mais j'étais en train de bosser sur..." – "Non, non, tu attendras" – "Oui chef". Donc, vous commencez le lundi à vous mettre sur l'application qui doit absolument démarrer le mercredi, vous vous y mettez à fond, et le mardi après-midi, on vient vous voir, et on vous dit : "Il y a un truc, ça doit démarrer demain. Tu laisses tomber l'autre, on verra après". Donc, changement de priorité dans la semaine. Donc la journée type démarre typiquement, mais après... Donc, dans la matinée, après, soit je travaille sur l'urgence, soit sur ce que j'ai à faire, et dans la journée, je peux avoir des changements de priorité. Il suffit qu'un chef vienne me voir dans mon bureau pour que ça réoriente ma journée de travail, et ça peut arriver deux ou trois fois par*



*jour. C'est l'urgence, le timing qui définit les priorités. Je ne sais même pas ce que je vais faire demain ou cette après-midi. Il suffit que quelqu'un me tombe dessus pour que ça réoriente ma journée de travail ».* On le voit, succomber à la gestion de l'urgence peut nuire à la lisibilité de l'avenir. Comment travailler pour l'avenir quand le présent vous presse ? Mais comment satisfaire à ce conflit des urgences ?

L'extrait d'entretien cité ci-dessus montre, en plus, qu'au mélange déjà délicat entre tâches de fond, résolutions pour autrui et hétéronomie, il faut aussi ajouter une forme de dépendance dans laquelle se trouvent certains experts qui ne sont pas en mesure de refuser les changements d'orientations qu'on leur préconise. Si les experts peuvent légitimement se sentir grandis d'être en mesure de suivre plusieurs projets à la fois, ils encourent en revanche le risque d'être affectés par des demandes de réorientations de leurs activités. En effet, imposer aux individus de se réinvestir sur un autre projet, sur des tâches nouvelles, tout en abandonnant – peut-être provisoirement – celles sur lesquelles ils s'étaient investis, ne va pas de soi. S'il y a du soi dans le faire (« mettre du sien »), l'abandon de l'un nuit nécessairement à l'autre. Cette part de soi qui survit dans la production d'un produit – d'autant qu'on considère qu'il est au service de quelque chose ou de quelqu'un – n'est pas une dimension négligeable. Il y a ainsi fort à parier que les demandes répétées d'abandon de projets génèrent, si ce n'est de l'amertume, au moins de l'insatisfaction.

### **Morcelé mais sans surprise**

Dans ces conditions, il devient inutile de prévoir quoi que ce soit. Le temps de la journée qui s'écoule sera nécessairement imprévisible. C'est peut-être parce qu'ils renversent la donne, et avancent que la seule chose prévisible réside dans l'imprévisibilité de ce qu'ils auront à faire, que certains experts ne renoncent pas, malgré tout, à une forme de rationalisation du planning de leur travail. Sans doute est-il aussi envisageable de voir dans cette tentative de rationalisation une stratégie de défense susceptible de leur permettre de faire face au grouillement désordonné de leurs activités... Quoi qu'il en soit, parmi les cadres que nous avons interrogés, les experts ont été les seuls à nous avoir parlé de journée type de travail. Vu ce qu'on vient de dire plus haut, l'emploi de cette formulation a quelque chose de surprenant ! En fait, après analyse du matériau, il semble que l'on puisse attribuer son emploi – plus que son existence réelle – au fait qu'ils aient une idée relativement précise du contenu des activités qu'ils auront à réaliser bien qu'ils ignorent l'ordre dans lequel ils devront les mener à bien. *« Je fais une liste de ce que j'ai à faire dans la journée. Normalement, j'essaie même de préparer une semaine à l'avance. Le vendredi, j'essaie de prévoir ma semaine suivante. J'essaie de me préparer mon propre calendrier. Donc, je prépare la semaine d'avant, mais souvent, dans la semaine qui suit, je rectifie mon planning, parce que je n'arrive jamais à suivre un planning. Je me retrouve toujours à déborder. Des fois, je n'arrive pas à faire la moitié de ce que j'avais prévu, parfois même je n'arrive à rien faire de ce que j'avais prévu. Alors, je décale ».*

Ce projet de planification est d'ailleurs souvent mis à mal dès les premiers instants de la matinée de travail qui, comme chez toutes les autres figures, commence par la lecture des mails. Nombreux ou pas (on a vu plus haut que les experts ne croulaient pas nécessairement sous leur poids), les mails sont déterminants des orientations à prendre. *« La première chose que je fais, c'est de regarder mes mails. C'est la lecture de ces mails qui va déterminer la suite. Donc soit, à travers ces mails, je vais constater que tout s'est bien passé, soit je vais constater qu'il y a eu une anomalie, majeure, ou mineure. S'il n'y a pas d'anomalie, ce qui est rare (enfin, deux jours sur trois il n'y a pas d'anomalie), alors je continue à éplucher mes mails, ce qui me prend un quart d'heure environ (ça va très vite). Je ne regarde dans le détail que les mails importants, parce qu'il peut être nécessaire de réagir très rapidement. Donc ça, c'est quand il n'y a pas de problèmes majeurs. Ensuite, s'il n'y a pas de problèmes majeurs, je continue d'ouvrir toutes mes applications pour préparer ma journée de travail. Je mets en place mon environnement de travail ».*

## **D. LE TEMPS AUGMENTÉ**

---

Cette recherche d'une prévision, cette volonté de tracer un chemin face au probable qui s'annonce, ne résiste pas à l'arrivée en masse et désordonnée de choses à faire, plus urgentes les unes que les autres. L'expert, par son action, tentera de freiner ce flot tourbillonnant des urgences.

## La démultiplication

Sous la pression des convocations à réagir qui s'imposent à lui, l'expert va se transformer en chef de cuisine de choses à faire. Sur tous les fourneaux à la fois, il parera au plus pressé, laissant mijoter les unes, reposer les autres, jetant un œil sur d'autres encore et traitant de front celles qui commencent à brûler. Ici, la polyactivité est visible sur l'écran d'ordinateur. *« Je sais faire plusieurs choses en même temps. Souvent sur ma machine, j'ai de 4 à 6 choses en même temps. Pendant qu'une chose tourne dans un coin de l'ordinateur, je fais autre chose. Je travaille beaucoup en temps masqué, ce qui veut dire que le moindre moment où j'ai un créneau de libre, je fais quelque chose d'autre. Ce n'est pas perdu comme temps. On a des grosses machines. On a ce qu'on appelle des machines virtuelles. Bien sûr, on a les grosses machines physiques, mais on a aussi des machines virtuelles, et sur une grosse machine physique, on peut avoir de 10 à 20 machines virtuelles, donc vous avez l'impression d'avoir 20 environnements simultanés disponibles sur lesquels vous travaillez en même temps. Et puis, il y a les coups de téléphone en même temps, et j'en reçois bien 15-20 par jours. Il y a des choses que je peux faire en parallèle, mais il y en a d'autres que je fais en série ».*

Ce fragment d'entretien montre à quel point les outils informatiques permettent de démultiplier l'activité de l'homme dans le temps. Si, en raccourcissant le temps, en le réduisant à un instant, on peut difficilement imaginer qu'un même esprit puisse faire plusieurs choses à la fois, on voit ici que le pouvoir du temps à contenir l'action s'affaiblit ; temps et action se séparent. L'expert semble utiliser plusieurs temps pour lui tout seul. Dans l'un, il lance une application, dans un autre, il lance le test d'une machine, dans un autre encore, il répond à un appel téléphonique... tout cela est à chaque fois au présent, toutes ces activités se déroulent dans une même séquence temporelle. Les outils informatiques semblent pouvoir démultiplier l'action des hommes parce qu'ils lui ouvrent simultanément plusieurs canaux temporels pour accomplir des activités variées. Quels types de relations et d'équivalence peut-on alors établir entre individu, travail et temps ? Le temps peut-il rester dans ces conditions un outil pertinent pour mesurer le travail dès lors que plusieurs tâches peuvent être réalisés dans un même temps ?

Dire que les experts – mais ils ne sont pas les seuls parmi les cadres – passent de plus en plus de temps sur leur écran d'ordinateur est donc à la fois juste et insuffisant. Juste car le volume de ce temps augmente au cours d'une journée de travail, mais insuffisant, car ce sont aussi les canaux temporels qui permettent aux individus d'agir sur les choses qui augmentent par le moyen de l'ordinateur lorsque celui-ci est à ce point puissant qu'il permette de démultiplier les choses à faire dans un même temps. Pouvant agir sur plusieurs vagues temporelles à des choses différentes, les experts en font aussi, nécessairement, quantitativement plus – qu'auparavant – au cours d'une même journée.

Plus que jamais d'actualité, ces problèmes de la mesure du temps de travail – et surtout de ce qu'on mesure dans le travail et dans le temps qu'on mesure – passent souvent à la trappe dans le quotidien du travail des cadres. *« La feuille mensuelle d'activité, c'est normalement moi qui la remplis. Ça se fait informatiquement, par un logiciel, tout est sur informatique. On remplit notre feuille et à la fin du mois, le chef hiérarchique valide la feuille. Il la valide, non pas par rapport à ce qu'on a fait réellement, mais par rapport à lui, à ses feuilles de coûts. Parce qu'il a un certain nombre de jours d'ouverts, il a 40 jours pour un tel, 30 pour un tel, et, pour le reste, il a un budget de frais généraux. Il raisonne en termes de jours par individu en respectant les contrats des personnes. Donc, nous on remplit notre feuille avec ce qu'on a fait, le nombre de journées et d'heures qu'on y a passé, et lui, il valide, non pas par rapport à ce qu'on a fait... mais il récupère des jours ici et là, il rectifie le tir pour que ça colle avec ses budgets, et qu'il ne se fasse pas taper sur les doigts ».* Une part importante du travail, de ce qu'il est dans toute son étendue et sa complexité, est condamnée au silence par les outils qui prétendent le mesurer. Arraisonné (28) par ces outils comptables, le travail semble avoir littéralement disparu de la feuille de calcul. Une question se présente : que mesure-t-on dans la mesure du travail ?

(28) « La technique arraisonne la nature, elle l'arrête et l'inspecte, et elle l'ar-raisonne, c'est-à-dire la met à la raison, en la mettant au régime de la raison, qui exige de toute chose qu'elle rende raison, qu'elle donne sa raison. Au caractère impérieux et conquérant de la technique s'opposent la modicité et la docilité de la "chose" ». M. Heidegger, *Essais et conférences*, Paris, Gallimard, 1958, p. 26.

## Les stratégies de dissimulation

Si le travail est oublié par ces outils, ceux qui l'exercent cherchent aussi parfois à le cacher ou à se faire oublier eux aussi de ceux qui les sollicitent. En effet, même dans les situations de travail où règne l'hétéronomie, les individus parviennent souvent à s'octroyer des marges d'action, à désincruster de la profusion d'activités dictées par autrui quelques laps de temps « pour soi ». « *Si j'ai des choses importantes à faire, je me mets une réunion "bidon" pour pouvoir travailler sans être dérangé. Dans Out look, il y a un calendrier, et dans ce calendrier on positionne les réunions, et tout ce qu'on va faire. Tout le monde y a accès, c'est comme ça que les réunions sont prises. Mais il peut m'arriver d'avoir à réaliser des travaux qui nécessitent 3 h, 4 h de rang sur le problème et de ne pas le quitter des yeux. Il y a des choses que l'on peut difficilement interrompre* ». Ou encore : « *Quand je travaille sur un projet, c'est coupé par les téléphones, par les demandes ponctuelles des agences. Je suis au service des agences, mais il m'arrive, quand je veux faire quelque chose sur un gros dossier, de couper le téléphone. Je baisse le son, et je réponds toutes les deux heures, sinon, je ne m'en sors pas. Je suis toujours coupé* ».

Ces stratégies déployées par ceux dont on accapare le temps font partie du travail, paradoxalement, c'est en refusant une partie que l'on peut le mener à bien. Ces stratégies sont connues des sociologues du travail et des organisations. On sait en effet que, même sur les chaînes de travail, les ouvriers parvenaient à tisser des relations qui leur permettaient, en augmentant le rendement sur une courte période, de se reposer quelque peu sur une autre, ou, encore, de prendre en charge le travail des uns pour les décharger momentanément de devoir l'accomplir.

Ces stratégies, connues, ont ici quelque chose de spécifique. Il convient dans un premier temps de remarquer qu'elles ne sont pas collectives, ceci étant peut-être dû, pour partie au moins, à la fonction de l'expert dans l'organisation et à son isolement. Elles ne visent pas non plus à ralentir le travail dans sa totalité, sur tous ses volets. Elles visent simplement à mettre en attente un pan d'activité pour mieux pouvoir se consacrer à un autre, en l'occurrence, à celui que nous avons appelé le travail de fond, qui suppose une concentration maintenue dans la durée et s'accommode mal des sollicitations multiples qui découpent la journée de l'expert. Tous les cadres ne disposent pas des mêmes moyens pour fermer la porte aux sollicitations extérieures. Certains en sont même pratiquement dépourvus, alors que d'autres détiennent cette capacité, ce pouvoir de faire attendre. Chez les experts, au travail pourtant hétéronormé, des stratégies ont vu le jour qui leur permettent de mener à bien le travail sans toutefois pouvoir le ralentir. Mais cette technique ne va pas, on s'en doute, sans comporter quelques dangers. Le flot de sollicitations extérieures volontairement fermé ne manquera pas de déverser sur l'expert un volume d'activités important dès lors qu'on lui ouvrira les vannes.

## E. LA MOBILISATION TOTALE

---

Les experts peuvent être sollicités de différentes façons et depuis plusieurs points, à l'intérieur mais aussi parfois en dehors de leur entreprise. Ils doivent être en mesure de répondre aux demandes des clients, mais aussi à celles qui viennent de certains services de l'entreprise dans laquelle ils travaillent, ou encore à leur hiérarchie. La dimension hétéronormée de leur travail va nous permettre de mettre à nouveau l'accent sur une de leurs spécificités : la mise à disposition de soi pour autrui. L'expert, on l'aura compris, n'encadre ni ne manage. Plus sollicité qu'encadré, il est dans l'ouverture aux autres, mobilisé par eux.

### La mise à disposition

Dans certains secteurs d'activités, c'est le soutien au service technique qui prime. Ici, le devoir de l'expert consiste à se mettre au service des autres, à leur disposition. Là où le chef de projet, comme on le verra plus loin, tisse une toile autour de lui afin de mener à bien ses objectifs, l'expert est lui écartelé par les demandes qui lui parviennent de toutes parts. « *Je partage mon temps entre les différents services auxquels je dois apporter un soutien technique. Le service principal qui attend beaucoup de moi est le service technico-*

*commercial, service qui est là pour répondre aux demandes clients. Là, j'interviens comme le lien technique entre ce qui a été vendu et ce qu'il faut réaliser. (...) Je n'encadre pas les gens du service technico-commercial, je n'ai pas de responsabilité hiérarchique avec les gens avec qui je travaille, mais on m'apporte des sujets sur lesquels je dois travailler pour apporter une réponse rapide. Lié à cela, j'ai un support technique. Donc là, je viens en assistance technique. J'interviens aussi auprès du service après vente. Dans certains cas, mon expérience est nécessaire pour les sortir de certaines ornières. Donc là, j'interviens aussi comme expert technique ».*

L'expert intervient souvent comme un dépanneur. Il éteint le feu. Son temps est alors, là aussi, assujéti au temps des autres, il lui est comme subordonné. « *Je pars à 7 h 30 de chez moi. Le matin, j'ai déjà eu deux appels de responsables d'agences qui m'ont demandé de faire les soldes de tous comptes, parce qu'il y avait des licenciements à préparer. J'ai donc des appels pour régler des choses : il faut faire des soldes de tous comptes, des transactions. Je suis à leur service. Je suis un peu la roue de secours des assistantes ».*

Cette mobilisation de soi par et pour autrui est consommatrice de temps ; les autres dévorent littéralement le temps de l'expert. Les problèmes transmis doivent être résolus. C'est, on le sait, la tâche de l'expert, c'est à lui qu'elle incombe, la redistribuer sur d'autres reviendrait à faillir à sa mission. « *Les mails, je les traite à longueur de journée. Ma messagerie est ouverte en permanence, donc, dès qu'un mail arrive, je le traite au vol. Le soir, je pars il n'y a plus de mails. La nuit ce sont des mails techniques, et la journée ce sont des mails pour avoir des infos, ou sur des réunions, ou des coups de main demandés par telle ou telle personne... ils ont besoin de quelque chose, et des fois, il y a des choses qui me demandent beaucoup de temps. L'autre jour, une personne des études est venue me voir, elle voulait que je lui prépare des fichiers, ça m'a pris deux heures de boulot ».*

Ce fragment d'extrait de vie au travail montre aussi toute la disproportion entre le temps qu'il faut pour adresser à autrui un problème et celui qui est nécessaire pour pouvoir le résoudre. Le temps de travail dont on hérite débloque mécaniquement du temps pour d'autres. On voit par là que la mobilisation des uns au service des autres est une condition qui peut contribuer à produire chez ceux qui sont ainsi soulagés le sentiment d'une autonomie, la leur. Mais que serait cette autonomie sans l'existence d'individus qui, comme l'expert, prennent sur eux le temps des autres ? « *Moi, je ne suis pas conviée à toutes les grands-messes. Il y a les réunions annuelles, et là, on distribue des prix. Le prix pour celui qui a gagné le plus, qui a eu le plus grand chiffre d'affaires, le plus de marges. Donc, le meilleur de la propriété a la grosse coupe, un gros chèque, qu'il peut partager avec ses agents, ou pas. En fait, ils partagent qu'avec l'encadrement de l'agence, pas avec les salariés qui travaillent ».*

## Une subordination plurielle

De plus, les experts tombent aussi sous le coup d'autres formes de dépendances, d'autres types de sollicitations. On peut, sur cette liste, inscrire les machines et réunions qui, chacune à leur manière, imposent aux experts leur rythme et leur fonctionnement.

« *L'après-midi, je vérifie ce que j'ai mis en route le matin, et c'est souvent là que les réunions ont lieu, que les gens viennent nous voir parce qu'il y a un truc du matin qui n'a pas été résolu. Ça, c'est très pénible, parce que vous êtes en train de terminer votre boulot, pour éviter que ça déborde sur la journée suivante, et là, on vous balance des réunions ou des choses qu'on aurait pu me donner le matin ».* Ces réunions sont rarement organisées ou prévues par les experts, elles ne sont pas de leur fait, ils n'en ont pas la charge. « *Dans cette entreprise, il y a un gros problème : il y a des gens qui planifient les réunions une heure avant. Vous recevez une demande de réunion, il est 11 h du matin, pour une réunion de 12 h à 13 h, là où vous aviez déjà une réunion et du travail de prévu, vous aviez mis quelque chose dans votre messagerie. C'est catastrophique ! ».*

Le contenu de ces réunions et leur déroulement font souvent d'eux des acteurs passifs en position d'écoute. Pourtant, leur témoignage d'expert, leur avis technique ne sont pas non plus systématiquement rejetés des réunions. « *On a régulièrement des réunions, une fois tous les 15 jours, ou une fois par semaine. Quand on a des réunions, tout le service est présent. Ils nous donnent des informations sur le groupe, des éventuels rachats, des choses comme ça, ou des mouvements de personnels, et puis nous, chacune à notre tour, on*



*raconte ce qu'on a fait, sur quoi on travaille, et puis sur ce qu'on va être amenées à faire, et on fait part des éventuels problèmes. Il y a un responsable, un homme, et trois femmes. Ça, ce sont des réunions de service ».*

Outre ces réunions, souvent imposées, mais pas pour autant indésirables, le travail des experts est aussi interrompu par le rythme des machines. *« Il y a une grande partie de mails techniques. On truffe les applications de mouchards, ce qui nous permet de savoir ce qui arrive à une application, si elle s'est arrêtée, etc. Donc, comme ça, ça permet d'avoir une vision des applications. Car les applications tournent aussi la nuit. Le travail de nuit prend de 8 h à 9 h. On suit la vie des applications. En quelques minutes, on peut savoir s'il y a des problèmes, et de quel ordre ».* La machine, elle, ne s'arrête pas ! Tout se passe alors comme si le travail des hommes devait se plier ou s'ajuster au rythme des machines, comme s'il devait constamment courir derrière elles pour essayer de le rattraper, ou se mettre en phase avec lui tout en cherchant à résoudre les difficultés déjà survenues, et, dans les moments de creux, en tentant d'anticiper les problèmes potentiels et à venir. On tient là deux autres facettes d'un travail hétéronormé. Coordinné depuis l'extérieur, il est aussi déterminé par le rythme des machines et la fréquence des réunions.

### « En bout de chaîne »

Pour terminer cette présentation des conditions à l'intérieur desquelles des experts réalisent leur travail, on portera notre attention sur le circuit d'informations qui transite par eux. Ce circuit est complexe (nous ne l'analyserons pas dans le détail) et, théoriquement, susceptible de véhiculer des informations dans tous les sens. Pourtant, si l'on suit et l'on essaie de retracer le chemin pris par les informations, on s'apercevra que cette possibilité théorique n'est pas, dans la pratique, exploitée par tous les individus de façon identique. Ce qui peut distinguer une figure d'une autre renvoie aussi au pouvoir, inégalement réparti, qu'ont les individus, de mobiliser les autres (lesquels ?) à leur service. Ce pouvoir atteste, une nouvelle fois, de l'existence de hiérarchies au sein de l'entreprise, tues ou refoulées, elles réapparaissent à l'occasion des traitements particuliers faits à l'information. Un regard porté sur ce circuit nous permettra de montrer, par exemple, que certains redistribuent l'information, alors que d'autres la traitent en la transformant en action.

*« Les mails que je reçois c'est vraiment pour moi, je ne les redistribue pas sur d'autres collaborateurs. Ça m'arrive de renvoyer, par exemple les conclusions que j'ai faites, je préviens les autres, parce que de mon travail dépend une autre tâche qui est faite par quelqu'un d'autre. Donc, quand moi j'ai terminé, je préviens l'autre par mail en disant : "Ça y'est, c'est bon, j'ai terminé, tu peux lancer ton truc et quand tu auras terminé, tu me préviendras". On communique beaucoup. Nous, on ne se décharge pas. Nous, le problème, c'est que de la position où on est, on ne peut pas se décharger sur un collaborateur, enfin, très très peu. On est plutôt en bout de chaîne, mais par contre, derrière, on donne l'information. On remonte l'information. On ne dispatche pas une info ».*

Par un retournement qu'on a déjà signalé, des individus mobilisables, et placés en soutien, peuvent procurer à ceux qui les sollicitent, une impression ou un sentiment d'autonomie, dégagés qu'ils sont des fardeaux qui pesaient sur eux, et dont ils ont su se décharger. Transfigurer la dépendance en sentiment d'autonomie pousse, impose et même enjoint à ne plus reconnaître en l'Autre celui qui accomplit le travail à votre place. Il y a là un fort principe d'occultation de la contribution de l'autre à mon temps libéré. Ce principe n'est pas sans effets sur ceux dont on occulte ainsi la contribution dans le fonctionnement global de l'entreprise. *« Nous, c'est plus difficile à quantifier nos objectifs. Nous, on n'a pas de valeur ajoutée. On coûte de l'argent, on en rapporte pas réellement. Théoriquement, on ne rapporte pas d'argent et on en coûte, parce que les services informatiques coûtent de l'argent et la valeur ajoutée qu'ils peuvent donner... Il n'y a que les utilisateurs qui peuvent la mesurer. On nous fait bien remarquer qu'on est des improductifs et qu'on coûte de l'argent ».* Ou encore : *« Moi, je fais la partie cachée ».* Ceux qu'on ne voit pas, ou dont on ne constate pas le travail, mais pourtant sans qui les choses ne marcheraient pas, deviennent des travailleurs de l'ombre. L'expert pâtit probablement plus que d'autres cadres de cet état de fait.

## LE CHEF DE PROJET

Le chef de projet est nommé, cette nomination marque le début de son activité *en tant* que chef de projet. C'est elle qui lui donne des pouvoirs et dessine, pour lui, un champ délimité de responsabilités. Accepter cette fonction revient à s'engager à mener à son terme le projet considéré. La figure du chef de projet a ceci de spécifique qu'elle s'articule, pour l'essentiel, autour de la vie du projet. Ici, tous les référents actifs, spatiaux, affectifs et temporels convergent autour de sa réalisation. Dans ce cas de figure, les conditions de mise en œuvre du travail sont donc à rapporter à la réalisation du projet, à son rythme, son état d'avancement sa durée ; le projet rythme l'activité du quotidien, la structure et la détermine. Le chef de projet est à son service. Rentrons à présent dans ce quotidien.

### A. DES ÉTAPES OBLIGÉES

---

La journée d'un chef de projet peut commencer par un travail de recueil et de hiérarchisation des priorités du jour. Ces choses à faire serviront de pense-bête. Au cours de la journée, certaines seront rayées, effacées, d'autres resteront telles qu'elles, en attente. Souvent utilisé, ce procédé permet à la fois de mesurer le travail effectué et voir celui qui reste en suspend. Cette tâche initiale de visualisation des choses à faire étant effectuée, une autre se propose, ou plutôt, s'impose, tant elle est déterminante du déroulé du travail : le traitement des mails. Comme tant d'autres cadres, le chef de projet n'échappe pas au volume important d'informations qui par lui transitent. Pourtant, parmi les cadres qu'il nous a été donné d'interroger, les chefs de projets ne comptent pas parmi les individus qui reçoivent le plus de mails, loin s'en faut. Nous arrêter sur la façon dont ils les traitent nous permettra malgré tout de mieux comprendre la fonction qu'ils remplissent dans l'organisation.

#### Un point de transition

Des mails, les chefs de projets retiennent en priorité ceux qui proviennent de la direction ainsi que ceux qui concernent directement les projets sur lesquels ils sont en train de travailler. Le premier – par ordre d'apparition – de ces critères de sélection est connu, il nous renseigne, une fois de plus, sur l'existence d'une hiérarchie au sein de l'entreprise, et sur l'une des facettes de l'influence de cette existence. Le second, concerne, lui, de façon spécifique, ce type de cadre : les mails sont conservés parce qu'ils concernent le projet. *« Je regarde les mails pour voir le courrier qui est arrivé. Je lis ceux qui me semblent les plus importants, et qui sont en rapport avec les projets. Je regarde les infos qui sont arrivées, et les réponses qu'il faut apporter. Si le gros du projet est bien maîtrisé, il y a un cahier des charges et on travaille sur un dossier, on n'a donc pas besoin de plus d'informations. Si on a besoin de plus d'infos, on passe des mails, et on reçoit des réponses. Je ne passe pas beaucoup de temps sur le traitement des mails. Je les traite au fur et à mesure, dans la journée. »* Les mails sont retenus parce qu'ils apportent des éléments de réponses à des questions relatives au projet, de même qu'ils sont envoyés par le chef de projet afin de recueillir des informations pouvant favoriser la bonne marche du projet. Ainsi, le traitement des mails met-il l'accent sur la fonction de point de transition qu'occupe et remplit le chef de projet.

#### Au rythme du projet

Cette activité régulière et matinale étant effectuée, le reste de la journée ne comportera plus d'ordre de succession spécifique à l'exception, toutefois, de certaines réunions. Un ordre de réunions – on pourrait presque parler de processus de réunions – commence avec l'avènement du projet. *« On a des réunions, notamment tout au début du projet, lorsque l'ordre de mise en fabrication est donné. Là, il y a une première réunion qui permet de rassembler tout le monde pour présenter le projet, et puis après, tout le long du projet, on déclenche une réu-*

nion s'il faut. Ce sont des réunions chez le client, ou avec les fournisseurs, ou dans l'entreprise, c'est suivant les besoins. Après, il y a des réunions régulières qui commencent.» On peut dire des réunions qu'elles balisent le travail du chef de projet, elles sont autant de butées temporelles qui lui permettent, chemin faisant, de mesurer l'état d'avancement du projet.

Étapes du projet et rythme des réunions s'accompagnent l'un l'autre. Cette remarque nous permet d'insister sur une des spécificités du travail du chef de projet, sa régularité. Celle-ci s'impose par la nécessité de respecter chacune des étapes du processus d'élaboration du projet. «*Donc vous avez plusieurs phases : la phase analyse du dossier que l'on doit réaliser pour obtenir des achats longs délais, par exemple. Donc, il faut déjà cibler les achats pour pouvoir lancer un ordre d'achat pour ces produits. Donc, dans la journée, soit on va être en train de vérifier une nomenclature pour les achats longs délais, soit on est en train d'étudier les cahiers des charges, ou de faire des tableaux d'analyse pour l'analyse du risque... Donc, pour chaque projet on est obligé de suivre ces étapes.*» Ces propos laissent entrevoir un travail très balisé, une conduite à tenir ajustée à chacune des phases considérées, phases qui seront à leur tour ponctuées de réunions.

## Le temps des réunions

À ce titre, il convient de regarder de près ces réunions. Un premier constat s'impose : si toutes sont liées au projet, toutes ne sont pas prévues ni prévisibles. Certaines sont hebdomadaires, d'autres mensuelles, chacune suit un ordre du jour spécifique. Toutes sont préparées, et les comptes-rendus retranscrits. L'attention toute particulière qui est portée à la préparation et à la rédaction du compte-rendu de ces réunions s'explique par le statut qu'on leur accorde dans la vie d'un projet : ce qui aura été préparé aura aussi été sanctionné, servira de trace, et donnera une visibilité des points acquis sur lesquels on ne reviendra plus au cours de la durée de vie du projet. «*Après la réunion, il faut faire mettre à jour le compte-rendu et le faire valider par les participants. Tout cela prend du temps. Il faut compter qu'un comité de pilotage qui a lieu tous les mois, ça fait 2 à 3 jours de préparation. Et les comités de suivis hebdomadaires, cela prend un jour et demi. Ça prend du temps, mais tout est dedans, toutes les informations concernant le projet.*» Préparation et comptes-rendus attestent d'une forte normalisation des procédures de travail. Ces réunions concernent en priorité les membres du comité de pilotage et ceux du comité de direction.

Chacune de ces réunions hebdomadaires débute, en principe, par un rapport d'avancement qui indique ce qui a déjà été effectué et reste à faire. Elles se poursuivent par une description des actions en cours qui contient une recherche d'identification des points en suspens et des problèmes rencontrés. Les points et les problèmes qui n'ont pas pu être résolus par les équipes et les individus sollicités pour faire avancer le projet sont une entrave à son déroulement. Il conviendra donc de les faire remonter au plus vite, souvent, au comité de direction. La tâche du chef de projet consiste non seulement à résoudre les problèmes qui surviennent au cours des différentes étapes du projet, mais aussi à essayer d'anticiper, en tâchant d'y remédier au plus vite, ceux qui ne manqueront pas de se présenter. «*Ce qui est important, c'est de savoir à l'avance si un projet va déraiper et quelles sont les mesures correctives qu'on va prendre.*» À la différence d'autres figures, le chef de projet ne cherche pas systématiquement à résoudre les problèmes qu'il rencontre, les faire remonter n'est pas une preuve d'incompétence, mais plutôt le signe de la prévoyance.

Les réunions mensuelles poursuivent un objectif supplémentaire : elles peuvent être l'occasion de prendre des orientations différentes compte tenu des difficultés rencontrées dans la réalisation du projet. Elles imposent alors au chef de projet de respecter les grands axes qui peuvent être donnés par les membres du comité de direction, tout en cherchant à exercer sur eux une influence à l'intérieur d'un champ de compétence et de responsabilité délimité. «*Et là aussi c'est un rôle de conseil, parce que le chef ne peut prendre de décision que dans son périmètre, dans ce qui lui a été attribué, donc, il doit influencer les décideurs pour modifier le périmètre du projet, donc, il a un rôle d'influence, les limites peuvent fluctuer.*» C'est là une autre facette du travail du chef de projet : l'activité travail cesse, pour un temps, de s'appliquer au contenu du projet, à sa matière, pour travailler la relation humaine, la relation à l'autre.

Voilà, pour l'essentiel, ce que peut comporter de régularités le travail de chef de projet. Mais, au-delà, ou plutôt, à l'intérieur d'un rythme de travail aux étapes imposées, se dissimule tout le grouillement des activités inattendues et pourtant prévisibles.

## B. LA GESTION DES ALÉAS

---

Une part importante du travail du chef de projet consiste en une anticipation des problèmes qui pourraient survenir, mais aussi en une recherche d'identification et de délimitation des problèmes existant, que redouble une tentative de les résoudre au plus vite. L'anticipation peut alors donner naissance à une estimation en termes de coût : *« Pour chaque risque, on donne une probabilité que l'événement se produise, et le niveau d'impact. Il y a par exemple une possibilité qu'on ne respecte pas les temps, dans un projet, c'est classique, donc, pourquoi ? »*

### Reformulation et explicitation de la demande

Les difficultés que rencontrent les chefs de projets dans la réalisation de leur mission sont nombreuses. Parmi les plus répandues et les plus fréquentes on trouve celles que l'on peut rattacher au cahier des charges. Le cahier des charges donne le point de départ du projet, il en est la pièce fondatrice et indique la marche à suivre, son importance est donc considérable. *« À partir de ce document, vous devez vérifier qu'il est correct, si ce n'est pas le cas, le remettre en forme et, à partir de là tout se déroule : les analyses, les nomenclatures, les dossiers pour exécution qui sont envoyés au client (pour vérification) et à la logistique et aux achats pour acheter le matériel nécessaire. »* Un cahier des charges établi sans toutes les précisions requises ne manquera pas alors d'entraîner des difficultés en chaîne.

Nous abordons, par là, un point capital de l'activité du chef de projet, le respect des délais. Des besoins du client insuffisamment repérés et revus en cours de route, bouleverseront le bon déroulement du processus de réalisation d'un projet. Aussi, il importe que ceux-ci soient clairement définis et qu'ils apparaissent en toutes lettres dans le cahier des charges. *« Le chef de projet assure la liaison avec le service technico-commercial. C'est ce service qui a travaillé sur l'avant-projet, et qui a fait l'offre au client, et s'il y a des besoins non exprimés, des non-dits, qui n'ont pas été traduits sur le papier, les cahiers des charges ne sont pas corrects et qu'on engage un certain travail avec un cahier des charges erroné, ça va créer des problèmes après. »*

Le chef de projet travaillera à faire émerger les besoins du client, il cherchera à rendre explicites ceux qu'il exprime mais aussi ceux qui restent latents. *« Le chef de projet assure la liaison partenariat technique avec le client. On réalise un projet avec le client, donc on a des contacts avec lui. (...) Généralement, c'est pour approfondir le cahier des charges qui n'est pas suffisamment précis au début, donc, pour approfondir et s'assurer au près du client que ce qu'il souhaite, c'est bien ce qu'on va réaliser. »* Cette explicitation des besoins formulés et latents s'effectue dans le dialogue, par l'écoute ; on tient là un exemple flagrant de la place de la parole dans le travail des cadres.

### Une toile d'araignée

Mais, les difficultés rencontrées par un chef de projet ne découlent pas exclusivement des effets en cascades d'un cahier des charges manquant de précision. En fait, ces difficultés peuvent émerger, malgré une rationalisation poussée des procédures de travail, à chaque étape du processus de production : en amont, de la phase d'analyse à la rédaction du projet, puis, par la suite, lors de la mise en fabrication, mais aussi, au moment des tests, pour vérifier le bon fonctionnement de l'équipement, ou encore lors de l'intégration de la commande chez le client, etc. *« Pour le lieu de travail, pendant la phase étude c'est : bureau, réunions fournisseurs et réunions clients. On doit, avec des fournisseurs, acheter des produits complexes, et il faut s'assurer que le matériel qu'on va recevoir est bien conforme à ce qu'on en attend. Donc la difficulté du responsable du projet, c'est qu'il doit bien comprendre les besoins du client et il doit aussi les transmettre au sous-traitant. Donc, pendant la réalisation, il se trouve au bureau, réunions chez le fournisseur, réunions chez le client, et en atelier. Et après, il y a la phase de réception de la machine par le client, donc, là, il se trouve au bureau ou à l'atelier. Et puis après, il y a la mise en service de la machine chez le client, donc, là, il peut être amené à se trouver dans l'atelier du client pour voir si la mise en service se passe bien, ou refaire des tests avec le client pendant la première semaine de mise en service, de mise en production. »*

Pour faire face à ces difficultés qui peuvent survenir à chacune de ces étapes, le chef de projet a plusieurs recours. Les moyens dont il dispose sont matériels et humains. Il empruntera l'une ou l'autre de ces voies en tenant compte de son domaine de compétence et de son champ de pouvoir et de responsabilité. Si ces compétences le lui permettent, il cherchera par lui-même à résoudre ces difficultés. En navigant sur le Web, il comblera ses manques. Mais bien souvent, c'est en mobilisant certains salariés de l'entreprise qu'il parviendra à ses fins. *« Le chef de projet assure les connexions avec les études, le commercial, la production en centralisant les différents problèmes et en les redistribuant aux personnes compétentes. Donc, tout passe par lui. Il est vraiment au centre. Ce sont des coups de fil sans cesse. Il est toujours en train d'aider les autres, de pousser les services, et en même temps, de les soutenir, pour trouver des solutions. »* Point stratégique, au centre des actions, le chef de projet accompagne les différents services dans leur contribution à l'accomplissement du projet. Nombre d'informations transitent par lui, il reçoit, filtre, et redistribue le savoir. Son attention est tournée vers autrui, sa disponibilité totale. *« Il y a les coups de téléphone. En tant que chef de projet, on est là pour solutionner toutes difficultés. Donc, tout transite par moi, les gens viennent me voir et je vais aussi les voir : le client qui a besoin de savoir où ça en est, et la production, et les achats, et la logistique. À tous moments, on vous appelle, et vous devez être disponible. »* Le chef de projet crée des réseaux autour de lui, les fait vivre. Là encore, la parole est au centre de l'action qui lie entre eux les participants du réseau constitué le temps du projet.

### Une autorisation déléguée

Mais, la mobilisation de ces soutiens ne va pas, elle non plus, sans générer quelques difficultés qui tiennent à l'absence de lien hiérarchique entre le chef de projet et ceux qu'il sollicite. Cette absence de lien impose des détours et contraint le chef de projet à passer par le responsable des hommes concernés. Son autorité n'est pas instituée, mais déléguée, passagère, furtive. Il s'agit d'un pouvoir au second degré, d'un pouvoir d'autorisation conféré par autrui. *« Je n'encadrerais pas de gens. On travaille avec d'autres équipes, mais sans pouvoir hiérarchique sur elles, c'est un peu la difficulté. Si vous avez un besoin particulier au cours du projet, vous êtes toujours obligé de passer par le responsable production, ou par un autre responsable afin qu'il délègue des personnes pour travailler sur le projet. Il faut toujours passer par une tierce personne, par celle qui encadre les autres personnes. Donc là, c'est un travail de négociation. Il me faut des autorisations pour donner des ordres ou demander qu'un travail soit effectué. »* Du coup, son travail prend un visage particulier. Ne pouvant se prévaloir dans tous les cas d'un lien de subordination, c'est par l'influence et la négociation qu'il cherchera à obtenir les contributions souhaitées. Une fois encore, le travail sur la matière se transmue en travail sur la relation humaine.

## C. LES ACTIVITÉS RÉCURRENTES

---

Sous ce magma du coup par coup se détache tout un ensemble d'activités établies, stables, procédurales et récurrentes. Motivées par une forte rationalisation des procédures de production, des nécessités imposent alors au chef de projet des activités spécifiques, des gestes attendus.

### Le travail de bureau

Parmi les chefs de projets que nous avons rencontrés, certains classent ces activités sous la catégorie « travail de bureau ». *« La journée peut commencer par un travail de bureau. Ça dépend des stades du projet. Si vous êtes en étude sur un projet, vous vous retrouvez sur des logiciels, ou des outils pour la planification, soit Excel, ou Word, pour utiliser les supports : lois, décrets, normes, etc. dont vous avez besoin pour réaliser votre étude. Et après, c'est de la DAO (dessin assisté par ordinateur), de la CAO, de la GPAO, des logiciels de consultation de bases de données, des logiciels de programmation. Ça, c'est le travail de bureau. »* Cette formulation recouvre plusieurs dimensions. Au pied de la lettre, on peut y voir une référence directe à un travail réalisé dans un endroit clos, le bureau, par opposition à un espace de liberté de trajectoire, à l'extérieur. Mais on peut aussi avancer que ce « travail de bureau » stigmatise une des facettes des activités du chef de projet qui l'enjoint à respecter des procédures de travail intégrées à l'ordinateur. Confondues, ces dimensions désignent en fait une facette du quotidien du travail du chef de projet : la normalisation de son activité.



Ce temps passé sur l'ordinateur est souvent présenté comme un temps par soustraction du temps total, un reste, un résidu. Mais il ne faut pas s'y tromper, découpé et morcelé, il demeure quantitativement important. Pour autant, notre approche du terrain ne nous permet pas de l'évaluer avec précision. *« Depuis l'arrivée de l'informatique, le temps des projets n'est pas forcément plus court, mais on est moins à travailler dessus. On passe énormément de temps sur l'écran d'ordinateur, soit à l'analyse du dossier, soit à la conception et à l'écriture des programmes. Le temps devant l'ordinateur est très important. À part le temps des réunions, et des tests unitaires à la fin, pour s'assurer que tout est bien conforme, et puis, sur un projet, vous avez deux ou trois réunions chez le client, pas plus, à part ces temps-là, on est sur nos ordinateurs. »* Gageons, mais cela n'est qu'une hypothèse que des analyses quantitatives devraient permettre de valider, que ce temps passé sur l'écran ne diminue pas à mesure que progressent les nouvelles techniques de l'information et de la communication. Qui plus est, le volume horaire du temps journalier consacré au travail croît probablement du fait de ces perfectionnements. Il semble, et c'est ce que nous montre la totalité des entretiens que nous avons réalisés, que la promesse d'un temps libéré par l'amélioration des outils communicationnels ne soit pas tenue. Les chefs de projet n'échappent pas à ce mouvement de fond qui arrime les individus à leur ordinateur.

### La rationalisation des étapes de la production

Si le temps passé par le chef de projet devant son ordinateur est important, c'est aussi que la rationalisation des procès de production augmente, l'informatique ne devenant, dans certains cas, qu'un outil au service de cette rationalisation. Sous la pression de cette rationalisation, chaque étape de la construction et du suivi du projet tend ainsi à être guidée et pré-structurée par une méthodologie à suivre qui répond elle-même à des normes de production. *« Ce qui prend aussi du temps c'est la définition des processus du projet : comment on va faire concrètement. On a une méthode qui est déjà toute faite, qui a été prouvée il y a 20 ans, et qu'on améliore. C'est vraiment une méthode de gestion de projet. Donc, on respecte cette méthode-là, mais c'est plus des normes qu'une méthode. Ce sont des normes et non des procédures. Les procédures et les processus doivent répondre à ces normes, et la méthodologie, c'est la mise en place de ces processus. Ce sont des choses très à la mode. »* Pour répondre aux règles de l'art, le chef de projet se voit donc conduit à suivre les rails d'un travail balisé parfois jusque dans ses plus infimes détails.

Cette obligation de suivre un travail pré-rationalisé peut se constater dans d'autres pans de son activité, par exemple, dans ce qu'on appelle, d'un terme franglais, le reporting. Le reporting consiste à donner, en principe à un supérieur, de la visibilité sur ce qui a été effectué. Cette activité vise donc un objectif : décrire le travail réalisé – mais aussi parfois celui qu'on pense pouvoir faire – dans ses grandes lignes ; traduire en mots le faire (29). Cette face cachée et pourtant nécessaire au respect des procédures, prend du temps. Elle compte parmi les passages obligés des activités du chef de projet. *« Je passe du temps à faire un reporting de mes activités. Je passe aussi du temps à écrire, tous les mois, ce que je dois imputer au temps que je passe en gestion de projet. Parce que dans un projet, il y a les livrables attendus du projet pour faire ce que le client attend, et il y a aussi les livrables de management de projet qui peuvent être : l'énoncé de projet, le suivi de la consommation par les équipes, la gestion des ressources. Tout ceci ça ne produit pas le bien livrable que le client s'attend à avoir, mais on en a besoin pour y arriver. Donc tout ça doit être écrit. Ce sont les procès de travail, la méthodologie. »*

Respect des normes qualités, des méthodologies existantes, des procédures, description des activités, sont autant de passages obligés du travail d'un chef de projet. Ces prérequis normatifs et rationalisants définissent à la fois ce qui doit être fait et la façon dont cela doit l'être. Mais, cette emprise de la rationalisation du travail laisse parfois des marges de liberté sur le temps du faire ; bien que balisée, la réalisation du travail offre quelques latitudes au chef de projet pour choisir le moment où il compte exécuter telle opération.

(29) « Il [le reporting] désigne, tout comme le *debriefing* dont il utilise les mêmes supports, un dispositif généralisé et autant que possible rationalisé de transmission de données, que chacun, à son niveau, doit alimenter. Il est censé permettre aux plus hauts responsables de se tenir régulièrement informés de l'ensemble des activités et des événements se produisant à tous les niveaux et dans tous les secteurs de la division. » N. Flamant, *Une anthropologie de managers*, Paris, PUF, 2002, p. 28.

## Chevauchement et superposition des activités

Nous l'avons dit plus haut, le travail du chef de projet est étroitement lié à la durée de vie du projet, à son rythme d'élaboration ainsi qu'aux procédures qui la permettent. Ces étapes, autant balisées dans leur périodicité que dans leur contenu, ne doivent pourtant pas laisser à penser que le travail du chef de projet s'engouffre dans la régularité d'un long fleuve tranquille. La réalité de son quotidien est tout autre.

Ce quotidien est en fait troublé, haché, découpé, morcelé et cela tient à plusieurs raisons. Sa fonction tout d'abord. Souvenons nous que le chef de projet tisse autour de lui une toile constituée d'individus mobilisables, qu'il est dans son devoir de les soutenir autant qu'ils ont, pour nombre d'entre eux, l'obligation de l'aider. De ce fait, se tenant à leur disposition, le chef de projet n'est pas en mesure d'empêcher les intrusions dans son bureau. Cette porte qui peut s'ouvrir à chaque instant contribue à fractionner le travail. *« On vous sollicite tout le temps. Après, il faut se replonger dans l'écran d'ordinateur. C'est très découpé. »*

Le morcellement de son activité est aussi l'effet d'une autre caractéristique du travail de cette figure : le chef de projet suit souvent plusieurs projets à la fois. Ses tâches se démultiplient alors. Plus encore, elles s'enchevêtrent et se mêlent les unes aux autres souvent de façon confuse du fait du rythme et de la durée de vie de projets qui ne commencent ni ne finissent au même moment. Imaginons une comparaison. Essayons un instant de voir dans chaque projet un tapis roulant. Chacun de ces tapis a son rythme, rythme qui impose des activités spécifiques, à un moment donné. Le travail du chef de projet consistera alors à tenir ensemble ces activités aux rythmes variés ; son équilibre dépend de sa faculté à mener à bien, et de façon simultanée, un ensemble de tâches éparpillées. *« Quand vous suivez plusieurs projets, c'est très découpé. On peut être sur trois ou quatre projets en même temps. Le temps de vie d'un projet peut aller de 6 à 9 mois. Donc, ces projets se chevauchent. On est sur plusieurs projets à la fois, et ils ont chacun leur état d'avancement. Donc, c'est assez stressant. Il faut abandonner un projet pour revenir sur un autre projet, et ça, c'est mon quotidien, c'est un exercice. »* En fait, s'il y a un aspect récurrent dans le travail du chef de projet, c'est dans le tourbillon et l'enchevêtrement des activités qu'il se déploie et s'accomplit.

## L'évaluation

Ce travail, mêlant chaos et régularité, sera évalué. D'emblée se trouve alors posée, ici comme ailleurs, la question de savoir ce qui est évalué dans l'évaluation du travail. Les réponses apportées à cette question fluctuent en fonction des situations, mais il est pourtant un point sur lequel elles se retrouvent puisqu'elles le prennent pour cible : le projet. C'est en effet autour du projet que l'évaluation s'établit, sur des critères objectifs : avoir réalisé le projet dans le respect des délais (conformément à ce qui a été prévu dès son lancement), ne pas avoir dépassé les coûts. Voilà deux piliers de l'évaluation du travail du chef de projet. *« Chaque année, j'ai un entretien d'évaluation. L'objectif, c'est de ne pas être dans le rouge, le moins possible, et de tenir les délais, sans dépasser la somme. »*

Mais bien souvent, l'évaluation ne s'arrête pas là, et cherche à mettre à jour des aspects spécifiques du travail du chef de projet ; là, c'est plus la manière que le faire ou le résultat qu'on cherche à appréhender. *« C'est surtout sur des critères objectifs qu'on est évalué : par exemple, l'élocution, est-ce qu'on est à l'aise avec les présentations, est-ce qu'on est à l'aise avec le client ? Donc, c'est relativement objectif. »* Nous laissons pour l'instant au lecteur le loisir d'apprécier l'objectivation possible de ce type de prestation... Rentreront aussi en ligne de compte, dans l'évaluation finale, la capacité du chef de projet à avoir su résoudre les difficultés qui ont pu survenir lors du procès d'élaboration du projet. On évaluera aussi la faculté dont il aura fait preuve dans l'expression de ces difficultés.

Au cours de l'entretien, le renversement de la charge de la preuve de sa valeur enjoint le chef de projet à un travail sur soi, un travail qui confine à l'aveu. *« À mon niveau, je m'auto évalue, c'est-à-dire que je fais mon évaluation avec moi-même, avec des critères, et j'en discute avec mon  $n + 1$  après, donc, il valide ou invalide, et on en discute. Mais d'abord, je m'auto évalue. À mon niveau, c'est un bon système. Et en général, quand on s'auto évalue, on est plus sévère que son chef. »* Ajoutons, pour finir, que les chefs de projets peuvent se trouver dans la double position de l'évaluateur et de l'évalué. Mais, dans tous les cas de figure, il nous semble légitime de poser à nouveau le problème de l'adéquation des critères d'évaluation à la complexité du travail réalisé.

## LE COMMERCIAL

Nombre de transformations de l'organisation des modes de production (arrivée en force des nouvelles technologies de la communication, diminution des intermédiaires entre la hiérarchie et le client, éloignement des figures de l'autorité, disparition de l'assistante pour certains salariés) ont profondément affecté le travail du commercial. Le circuit des choses à faire a pris d'autres tournants, leur prise en charge a été redistribuée. Certaines fonctions support au métier de commercial ont tout bonnement disparu. En position d'interface avec le client, le commercial a subi de plein fouet ces transformations qui ont bouleversé autant les manières de travailler que le contenu même du travail. Le registre de ses activités s'est étendu, enfouissant peu à peu le cœur du métier, la vente. Stratège, gestionnaire de conflits, homme à tout faire, la figure du commercial se dilue et se recompose dans la polyvalence et l'abondance de sollicitations extérieures. Difficile d'identifier son espace de travail ! Pluriel, éclaté, polymorphe, il amène avec lui la multitude de tâches, la simultanéité des activités et la multiplication des individus rencontrés. Difficile donc d'appréhender le contenu même de son travail. C'est pourtant ce que nous allons essayer de faire en focalisant notre attention sur les conditions à l'intérieur desquelles se déroule son quotidien.

### A. L'ORGANISATION LIBRE DU TEMPS DE TRAVAIL

---

Les commerciaux qu'on a rencontrés nous ont dit avoir toute latitude pour organiser leur temps de travail. L'importance qu'ils accordent à cette organisation est considérable. Cette organisation du temps rythme leur quotidien. Particulièrement visible à certains moments, elle tend néanmoins à se diluer tout au long de la journée. Chez le commercial, une course poursuite s'engage entre le temps et le faire. Il lui faudra jongler avec une prolifération de référents temporels afin de maximiser son efficacité, et donc, son rendement.

#### Le temps libre

Libre, cette organisation commence tôt, bien souvent, avant d'arriver sur le lieu de travail. D'emblée, on voit que cette notion de lieu privilégié pour le travail a quelque chose d'obsolete pour le commercial. Ce n'est en tout cas pas l'endroit réservé dans l'entreprise (un bureau, par exemple), lorsqu'il existe, qui spécifie au mieux cette notion. « *Je me lève entre 6 h et 6 h 30, sauf si j'ai des choses importantes à faire où que j'ai des problèmes d'avion. La première chose que je fais le matin, chez moi, c'est de regarder mes e-mails. Ça commence là. Et puis je prends l'agenda : la journée, qu'est-ce que je dois faire ? La gestion du temps. Je prévois ça chez moi, c'est obligatoire, parce que sinon, vous êtes déjà en retard. Donc, dès le matin, chez moi, j'ai mon agenda, je vérifie ce que j'ai à faire, combien de temps il faut pour le faire, etc. Comment donc je me débrouille dans ma journée pour pouvoir caser tout ce que j'ai à faire, parce que je n'arrive jamais à caser tout ce que j'ai à faire. Donc, le truc classique, gérer ce qui est urgent, ce qui est important, ou pas, et mettre ça en place. Tout est affaire de priorité, le temps c'est l'ennemi. Le temps ne joue jamais pour vous. Dans le métier de la vente en particulier, tout est lié à la gestion du temps, tout est lié au temps. Un mec qui ne sait pas gérer son temps ce n'est pas un bon. C'est le seul truc qui est rare. Le temps, vous n'y pouvez rien, donc, si vous ne le gérez pas, vous le gâchez. Donc, comment on case ce qu'on a à faire dans la journée, et comment on gère les priorités.* » L'organisation de la journée de travail commence là, chez soi, mais ce n'est qu'une première étape. L'emploi du temps qui se construit n'a rien de définitif, il est en mouvement, toujours susceptible d'être modifié par une urgence, une nouvelle priorité. L'important est ici pour nous de constater que l'organisation de l'activité dans le temps est en soi un travail, qui prend du temps.

Cette notion de liberté dans l'organisation du temps est à prendre avec précaution. Si la pratique de cette organisation résulte de l'initiative du commercial, il n'en reste pas moins que l'organisation de l'emploi du temps par elle-même est soumise à la volonté d'autrui, de ceux qu'on cherche à rencontrer. À cela il faudrait rajouter que l'initiative de la pratique de



l'organisation ne va pas, elle non plus, sans se soustraire à quelques dépendances. Évalué sur les objectifs qu'il aura atteint, et pas sur ce qui lui permet de le faire, le commercial a-t-il d'autres possibilités que de s'imposer à lui-même l'organisation, au mieux, et au plus vite, de ses activités ? *« C'est moi qui gère mon temps, c'est moi qui me dis ce que j'ai à faire. Je suis complètement indépendant. Les choses à faire, c'est moi. Je suis responsable. »* L'intériorisation de la contrainte peut, dans certains cas, apparaître comme la face cachée du sentiment d'autonomie.

## Jongler avec les temporalités

Le temps n'est pas un allié, il court toujours trop vite. Une certaine organisation est nécessaire afin de ne pas se laisser déborder. Elle passera par un classement, une prise en compte hiérarchisée des priorités et des urgences de nature différente. Les étalons temporels de référence qui participent de l'organisation du temps de travail sont nombreux, ils se chevauchent, s'entrecroisent, rentrent en contradiction les uns avec les autres ; enjeu par excellence, le temps devient conflictuel. L'établissement de relations et la prise de contacts avec d'autres individus comptent parmi les objectifs éminemment structurants de l'organisation du temps des commerciaux, mais ce ne sont pas les seules activités qu'ils auront à réaliser.

L'emploi du temps est en fait déterminé par plusieurs exigences qui ne dépendent pas, pour nombre d'entre elles, du commercial : faire face aux urgences, s'adapter à la volonté du client et à ses priorités, à lui, limiter les déplacements, ou plutôt, les optimiser, mais aussi prévoir un flux régulier d'activités dans la durée... en somme, anticiper le temps court et le temps long. Du coup, certaines activités se feront dans les creux des rencontres, entre deux rendez-vous. *« Je n'ai pas de journée type. Je ne vais pas dire que je vais organiser ma journée, mais je vais planifier certaines choses dans ma semaine, voire, le mois. Mon seul enjeu est de gérer une espèce de flux pour faire en sorte que je n'aie pas de rupture d'une semaine à l'autre. Si vous êtes beaucoup à l'extérieur pendant une semaine, et que vous rencontrez plein de gens, vous n'allez pas pouvoir faire le travail de fond qui est de répondre à ce que les gens vous ont demandé de faire, le travail de bureau en fait, et en plus, vous n'allez pas pouvoir préparer la semaine d'après où vous allez rencontrer d'autres personnes. Donc, il y a un vrai enjeu qui est d'essayer de garder quelque chose d'équilibré, et de ne pas travailler en dents-de-scie. »*

L'organisation de la régularité d'un flux d'activités diverses est un travail en soi. La gestion de ce flux est importante, presque capitale, du fait que certains commerciaux sont évalués sur leur capacité à prévoir au plus juste les objectifs qu'ils seront en mesure d'atteindre, et qu'ils doivent annoncer à l'avance. La prévision des objectifs anticipés impose donc une organisation particulièrement fine du ratio : activités prévues/délai et montant des résultats attendus. *« Pour faire cette estimation des objectifs, ce que je prévois de faire, il faut prendre en compte l'ensemble des affaires sur lesquelles vous travaillez, la façon dont vous travaillez, quels sont les projets, les dates de décision, quels sont les enjeux si ça ne se décide pas à cette date-là, pourquoi, quel pourcentage vous avez de gagner, la totale. C'est ce qu'on appelle le pipe, le tuyau. Vous avez un gros tuyau au départ, avec plein d'informations, et plus vous approchez du moment, plus ça se rétrécit. »*

Mais, du coup, l'organisation optimum d'activités plurielles ayant chacune un rythme différent enjoint les commerciaux à travailler sur plusieurs tableaux à la fois. Il faut manier ensemble, en tâchant de les harmoniser, temps court et temps long, gestion des priorités, des urgences et nécessité d'une fidélisation de la clientèle. Ce difficile équilibre prend du temps, on estime qu'il en fera gagner. *« Et cette recherche d'équilibre entre partenaires, client et bureau, c'est du continu. Ce sont des choses qu'on mène en parallèle. Le vrai problème de ces métiers-là, c'est que vous faites tout en parallèle, et même vis-à-vis des clients vous allez gérer des choses sur du court terme et sur du long terme, et vous êtes obligé de faire tout en même temps. Vous êtes obligé de faire le long terme, parce que c'est ça qui fait les grosses affaires, et le court terme, vous êtes obligé de le faire aussi pour pouvoir vivre, pour pouvoir ramener de l'argent tout le temps. Donc, le vrai gros enjeu, c'est la gestion du temps. »*

Tâche en soi, la rationalisation de l'organisation d'un bouquet d'activités plurielles dans le temps se heurte malgré tout à l'impossibilité de contrôler tous les paramètres. Impondérables et aléas se succèdent et se mêlent aux changements d'orientations et aux exigences toujours plus pressantes du client soucieux de voir le commercial satisfaire au mieux et au

plus vite ses désirs... l'organisation se plie au hasard. Du coup, la visibilité du temps long s'atténue. Le temps semble se résumer à un amoncellement accidenté de présents éphémères. Les séquences temporelles se bousculent. Le temps s'accélère et se brouille ! « *Aujourd'hui, il faut être beaucoup plus réactif. On n'a plus de vision à long terme. Il faut avoir la capacité de réagir à très court terme. Vous arrivez le matin au boulot un lundi matin à 8 h 30, un client vous appelle et vous dit : "J'ai le financement pour mon projet", mais il sait très bien que si son projet n'est pas bouclé dans un mois, il n'aura peut-être plus l'argent. Donc cette personne vous dit qu'il faut se voir dans la semaine. Et si vous lui dites que vous ne pouvez pas avant trois semaines, c'est mort, c'est un autre qui va prendre l'affaire. Donc, c'est à vous de vous débrouiller pendant la semaine pour caler le rendez-vous. Aujourd'hui, on ne supporte plus d'attendre. Aujourd'hui, le client il veut son projet ou son produit maintenant, il déteste attendre. Vous avez un portable, il doit pouvoir vous joindre. Donc, d'un jour à l'autre, il faut modifier son emploi du temps, décommander un rendez-vous, tâcher de le replacer. Donc aujourd'hui, il faut réagir très très vite à ce que les gens vous demandent. Tout s'accélère. Donc, les semaines se sont construites différemment.* » Là où le temps s'accélère, règne l'immédiateté. La réaction en « temps réel », en « live » s'impose, mais elle entraîne des effets en chaîne. La réorganisation de la désorganisation du temps deviendra alors une activité elle aussi « chronophage ».

## B. MOBILE ET PLEIN D'EXTÉRIORITÉ

---

Ce qui caractérise la figure du commercial est sa mobilité, une mobilité incessante. Une partie importante de son travail semble pouvoir se réaliser depuis tous les points des espaces qu'il parcourt. Aidée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), son autonomie se développe à mesure que croît, simultanément, la sollicitation permanente dont il fait l'objet. Mobilité, disponibilité et ouverture aux autres apparaissent comme des traits marquants de cette figure.

### L'ultra léger informatisé

Certains, parmi les commerciaux que nous avons interrogés, ont un bureau dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent, d'autres n'en ont pas. Mais, pour tous, la tendance est à l'allègement et à la transparence. L'environnement physique de travail pourra alors être constitué de bureaux ouverts. Dans l'*open space*, les territoires n'ont plus de limites, la notion de bureau personnel perd de sa consistance, les informations circulent aussi bien que les hommes ainsi que les regards par lesquels le contrôle s'exerce en planant aisément. Une autre des caractéristiques de l'individu mobile est de diminuer la charge de ses équipements au maximum. Il vise à ne rien posséder qui pourrait entraver ses déplacements. Pourtant, les outils qu'il utilise ne disparaissent pas, ils se transforment, se font plus petits, plus légers, mais aussi plus puissants et plus indispensables ; c'est maintenant par eux que tout transitera.

« *Je suis dans un open space, comme tout le monde. Il n'y a pas de bureau dans notre société. Je n'ai pas de papier, tout est sur mon PC. Moi, j'ai besoin de mon environnement de travail informatique, pas obligatoirement de mon PC, parce que je peux l'avoir à partir de n'importe quel PC, n'importe où dans le monde (ça, c'est la technologie qui permet de faire ça), et de mon téléphone portable, c'est tout. Donc, sur le site, j'ai un ordinateur, un téléphone portable et un fixe, et un black berry qui est un outil qui permet d'avoir les e-mails sur un téléphone. Et tout ce que je fais sur ces différents outils se met à jour automatiquement partout. J'ai aussi mon agenda dessus. Tout se fait en temps réel. Si je me connecte d'ici, à partir du PC, je peux retrouver tout mon environnement de PC à partir de n'importe quel PC, donc je n'ai même pas besoin de me balader avec mon PC. C'est trop lourd, je ne travaille plus avec mon PC. Comme ça, je suis complètement mobile. La seule chose dont j'ai besoin, c'est une connexion, c'est tout, connexion téléphone et connexion Internet.* » Ou encore : « *Aujourd'hui, il faut réagir tellement rapidement, et on ne sait pas ce qu'on fera demain... Quand je pars, je peux très bien me retrouver à Lyon au lieu d'être à Lille. Donc, aujourd'hui, pour tous les dossiers j'ai fait le pari de zéro papier. Je n'ai plus un papier. Aujourd'hui, ma sacoche, c'est mon micro et un bloc note.* » À l'impersonnalité de l'espace ouvert fait écho le dépouillement volontaire d'objets de travail personnels ; rien sur soi, rien à soi. Transparent et mobile, libre et léger, le commercial semble à chaque instant pouvoir travailler sur tous les points à la fois.

En déplaçant les limites temporelles et spatiales à l'intérieur desquelles se réalisait le travail, les NTIC ont transformé, à n'en point douter, les façons de faire. Pourtant, ne nous laissons pas si vite séduire par une idéologie de la communication qui ne prendrait pas en compte l'ensemble des conditions à l'intersection desquelles le travail s'accomplit. Temps et espace existent bel et bien et, avec eux, l'effort qui consiste à les supporter en s'y maintenant.

*« Aujourd'hui, je ne fais pas moins de 600-700 Kms par jour, en moyenne, c'est le tarif minimum, tout cela avec l'oreillette, mais il m'arrive de faire 1 200 Kms par jour, tout ça en voiture. J'ai un bureau ici, chez moi, mais mon bureau, c'est ma voiture. Quand je suis à Paris, dans les embouteillages, le micro est ouvert sur le siège du passager, je travaille, je gagne du temps. Donc, ma voiture, c'est mon bureau. Je suis équipé pour recharger l'ordinateur, avoir des connexions GPRS avec lesquelles vous travaillez où que vous soyez. Donc, la société met tout ce qu'il faut pour que l'on puisse bosser quand on le veut. Aujourd'hui, on travaille dans ce qu'on appelle le temps masqué, c'est-à-dire qu'aujourd'hui mes 35 h, je les ai faites le mercredi soir si je cumule du matin à 8 h au soir jusqu'à 21 h. Mais moi je suis cadre, donc je ne m'arrête pas. Donc, le bureau c'est la voiture, ou c'est l'hôtel. Donc, il n'y a pas de journée type. La confection de dossier, je fais ça quand je me pose dans un café, ou alors surtout le soir à l'hôtel. Je me fais monter un plateau repas, et je reste à bosser dans la chambre. Je passe entre deux et quatre nuits par semaine à l'hôtel. Je fais 120 nuits par an à l'hôtel. Aujourd'hui, j'ai acheté une carte préférentielle qui me permet de réserver en live, parce que, la réactivité augmentant, il me fallait réserver des chambres 2 ou 3 jours avant, donc ça n'était plus possible. Donc, ça me permet d'avoir de la réactivité, d'aller où je veux, annuler ou prendre des chambres au dernier moment. Avec cette carte, je suis prioritaire. »*

On le voit, les performances techniques des nouveaux outils de la communication ne diminuent pas la durée du travail, le commercial en est un exemple archétypal. Elles ne diminuent pas non plus le volume du travail. Toutes les parcelles de temps disponibles sont utilisées et mises à profit par le travailleur mobile ; les NTIC facilitent la « polyactivité ». Ces nouvelles technologies favorisent aussi la réactivité. Pourtant, cette réactivité « en temps réel » aux sollicitations extérieures entraîne à son tour des bouleversements en chaîne (réorganisation de l'agenda, changement d'orientation géographique, etc.) qui s'ajouteront au temps de travail déjà effectué.

### Un tout d'extériorité...

L'importance de la communication verbale dans le quotidien d'un commercial est impossible à identifier précisément au cours d'un entretien, il nous faudra donc l'imaginer. L'effort n'est pas gigantesque. Quand on les écoute évoquer le temps qu'ils passent au téléphone, par exemple, on comprend aisément l'importance quantitative et qualitative de la parole dans leur quotidien. Cette parole, ils la mobilisent aussi quand ils se confrontent à leur cœur de métier. Là, comme nous le verrons plus loin, c'est dans le face-à-face direct qu'elle prend forme. Mais concentrons nous pour l'instant sur quelques formes de communication qui participent grandement aux conditions à l'intérieur desquelles les commerciaux réalisent leur travail.

Le commercial semble ouvert à tous les branchements, toutes les connexions. Les outils qu'il mobilise font de lui le réceptacle de sollicitations permanentes ; il est – un – tout d'extériorité (30). La multiplication des outils et, avec eux, celle des possibilités qu'ils offrent, accompagne et oriente son quotidien dans une apparente harmonie. Mais on va voir que l'omniprésence des NTIC – qui ont facilité les transformations de l'organisation des modes de production, quand elles ne l'ont pas tout simplement permis – a aussi augmenté la fréquence, le volume et l'étendue des activités du commercial.

Les NTIC permettent l'amplification de l'ouverture aux autres. Cette ouverture relie les hommes par plusieurs canaux. Ces nouvelles technologiques diminuent aussi la durée des mises en contact (la recherche du partenaire) et les distances spatiales qui séparent les hommes ; elles accélèrent la diffusion de l'information dans l'espace et dans le temps. Du coup, elles augmentent potentiellement la mise à disposition de soi pour autrui, dans le temps et dans l'espace ; l'accessibilité de chacun y gagne. Les extraits d'entretiens qui suivent tâcheront d'illustrer quelques facettes de cette forme particulière de sollicitation.

(30) P. Breton, *L'utopie de la communication, Le mythe du « village planétaire »*, Paris, La Découverte, 1997.

« Moi, je reçois des e-mails à 1 h du matin de mes collègues qui sont encore en train de bosser » ; « Je ne sais pas combien je travaille de temps par semaine, je n'ai pas compté, mais ça n'arrête pas, puisqu'en plus, je travaille avec des gens à l'étranger. Je laisse mon téléphone portable en marche. » ; « Les gens m'appellent sur mon téléphone portable, pas sur mon fixe. Il arrive que ma boîte vocale explose. Une batterie me fait la journée, pas plus. Ça m'arrive d'avoir trois appels en même temps, deux appels sur le portable, un troisième sur le fixe. » ; « J'ai aussi accès aux agendas de mes collègues. Sinon, je ne peux pas mobiliser les ressources, donc, je suis capable de prendre des rendez-vous sur les agendas de mes collègues, et eux ont accès au mien. » ; « On téléphone avec des oreillettes en roulant, parce que sur 1 200 Km, les 40 coups de fil que j'ai dans la journée... quand est-ce que je rappelle les gens ? Donc, il faut rappeler les gens dans la journée. Aujourd'hui, rien qu'en appels que je passe dans le mois, je suis à 35 h. Je l'ai évalué avec la facture des consommations de France Télécom... j'ai la durée de ma consommation de mobile en temps. Là, je ne compte pas le temps que je passe en réception... je peux multiplier par deux. Quand je suis ici, chez moi, je ne veux pas répondre avant 8 h, mais les premiers appels, c'est à 7 h du matin, jusqu'au soir à 21 h. Si vous commencez à répondre à 21 h à quelqu'un quand vous êtes chez vous, le coup d'après, c'est 21 h 30. » Ces sollicitations sans fins, à tous moments et quels que soient les endroits où l'on se trouve, peuvent donner le sentiment que le travail ne s'arrête jamais.

Du fait de l'utilisation qu'ils font des NTIC et de la nature même de leur métier, les commerciaux sont aussi enclins à apercevoir les limites de leur application. Si la profusion de branchements vers l'extérieur et l'accroissement des moyens qui permettent de s'adresser à l'autre multiplient les sollicitations possibles, ils ne vont pas non plus sans laisser un goût amer dans la bouche des commerciaux. Certains affirment que la technique ne permet pas de prendre en compte le tout de la communication. La technique, même la plus évoluée, filtre quelque chose. Ce quelque chose est indispensable à qui veut saisir les attentes de l'autre. « Ça nous arrive d'avoir des réunions téléphoniques. Les réunions téléphoniques, et les réunions conférences-meetings où vous êtes capable de partager votre écran, même avec des clients, même à distance. Vous parlez et les gens voient ce que vous avez sur votre écran. Donc, sur leur PC, ils voient le vôtre. Et tout le monde peut le faire. Ça évite de se déplacer. Ça permet de faire une conférence avec des gens partout dans le monde, en même temps, sans que les gens se déplacent. Pour autant, ça ne remplace pas... Ça c'est bien quand on parle de technique. Ça ne remplace pas tout le travail... savoir quels sont les enjeux des gens, etc. qui sont des choses beaucoup plus personnelles, qui ne sont pas liées à de la technique, et vous ne remplacez pas une discussion en face à face. Le PC, c'est un truc qui m'empêche de me rendre compte de ce que dit l'autre, de le suivre, d'être attentif. Ça casse la relation le PC. L'écran est déjà une barrière. » Comme toute découverte, la technique génère de la méconnaissance qui est comme le négatif de ce qu'elle apporte et permet. Ce que son utilisation laisse à la trappe cherche à se manifester, à refaire surface. La dense complexité des relations humaines peut ainsi apparaître tel un retour du refoulé.

Mais il est un autre canal d'expression par lequel les commerciaux se maintiennent dans l'ouverture aux autres, le mail. On va voir que le traitement des mails peut être considéré comme une activité en soi. Activité qui peut, le cas échéant, en amener d'autres, et qui donne aussi lieu à une nouvelle mise en mouvement d'informations. « Je reçois entre 70 et 100 mails par jour. Donc, mon enjeu, c'est de mettre le moins de temps possible à les gérer. Tout ce qui ne me concerne pas directement, je ne le lis pas, poubelle, directement. D'abord, je n'arrive pas tout le temps à les lire tous les jours quand je suis à l'extérieur. C'est un vrai problème. Mais j'ai un outil qui me permet de les lire à partir de ma poche, le black berry. Je gère les priorités client-manager. Et la réponse, je ne peux pas toujours la donner moi-même, donc, il faut que je dispatche du travail vis-à-vis de mes collègues. »

Le traitement des mails s'opère suivant des techniques très différentes. « Quand je rentre de congé, j'efface tous mes mails, et les mails qui sont importants vont refaire surface. Si vous commencez à vouloir lire vos 600 mails, vous allez y passer deux jours, et vous êtes repollué par 150 mails par jour, et vous n'y arrivez pas, il vous faut 15 jours pour refaire surface. Donc, il faut tout effacer. » Signe de l'importance, en volume, de la circulation de l'information dans le monde du travail, les mails envahissent le quotidien. Leur déferlement impose un traitement rapide et, le plus souvent, continu. Faire face à l'arrivée des mails est une activité en soi. Ne pas s'y employer, et on court le risque d'être littéralement submergé, enfoui, enseveli. Ce flot peut donner la sensation aux commerciaux (mais pas seulement) de perdre pied face à une réalité qui ne les attend pas et les sollicite en permanence.



Les outils informatiques mis à disposition des commerciaux ont eu pour effet d'accélérer la réalisation de certaines activités en même temps qu'ils ont augmenté la possibilité d'une superposition de séquences temporelles ; cumulés, ces effets permettent aux commerciaux de réaliser plusieurs choses à la fois. Le travail du commercial est donc pris dans une profusion et un éclatement d'activités de nature différentes, ce que nous avons appelé une prolifération de référents actifs. Ces activités se succèdent sans interruption, mais il arrive parfois aussi qu'elles se chevauchent. *« Les nouvelles technologies, il y a le téléphone portable... donc, PAD, donc, je peux recevoir des mails dessus, ce qui me permet de savoir à l'instant T ce qu'on me demande et d'être informé. Je prends aussi mes rendez-vous dessus. Ça m'est aussi très utile pour me rappeler des choses. Avec le dictaphone, en roulant, j'enregistre tout ce que je dois faire, qui je dois rappeler... Et ça me le rappelle aux heures que je demande. Ça, c'est aussi important, de savoir à quelle heure je dois rappeler un tel, m'occuper de ça... Ça m'aide à planifier toutes mes tâches. Ça fait tout sauf le café. Après, il y a le micro portable, avec des relais GPRS, ou des relais Wifi qui permettent de pouvoir être connectés sur le haut débit pratiquement où on veut, donc qui permet de recevoir des mails, d'en envoyer. Aujourd'hui, si quelqu'un veut un devis, je m'arrête sur une aire de repos, ça me prend 10 minutes, je tape mon devis, je l'envoie par GPRS, il l'a dans les minutes qui suivent, et souvent le soir, quand j'arrive à l'hôtel, la commande est déjà passée. Et quand je reçois un mail sur mon Pad, il arrive aussi sur mon micro, les deux se couplent ensemble. Je reçois à peu près 150 mails par jour. En roulant, en tapotant, j'arrive à en éliminer la moitié, il ne reste plus que certains mails que je traite après derrière. »* Merveilleuse symbiose entre l'homme et la machine ! Les machines donnent l'impression de travailler ensemble, parfois même elles disent au commercial ce qu'il doit faire ; l'homme met la machine à sa disposition qui met l'homme à sa disposition...

## au travail éclaté

Mais, cette profusion d'activités plurielles s'explique aussi par la redistribution des tâches dans l'organisation de la production, et par les effets qu'elle a eus sur le rôle du commercial à l'égard du client. Représentant du client dans l'entreprise, le commercial est aussi devenu un interlocuteur de référence, parfois même, le seul. Du coup, les activités que les commerciaux ont eu à réaliser se sont étendues et diversifiées : propositions commerciales, rédaction de documents, envoi des fiches techniques, réalisation et envoi de devis, courriers, photocopies, réservation d'hôtels, formation d'autres commerciaux aux produits de la vente (ce type de formation peut aussi conduire les commerciaux à accompagner ceux qu'ils forment sur le terrain de la vente), tests, et parfois même, réparations des produits.

La « polyactivité » est une autre facette des réalités du travail des commerciaux. *« On est arrivé à une situation où... on avait avant plein de fonctions qui nous supportaient dans toutes les choses dont on avait besoin : une assistante de communication pour faire une documentation à un client, un catalogue, etc. Aujourd'hui, on a plus ça, aujourd'hui c'est nous. Donc, il a fallu qu'on apprenne à répondre à tous les besoins du client. Vous, en tant que commercial, vous êtes l'interface avec le client, donc, il faut se débrouiller, et vous faites des choses qui ne sont pas de votre ressort. Donc, aujourd'hui on n'est plus des commerciaux, on est des gestionnaires de conflits. C'est, je pense le terme qui définit le mieux la fonction. Sur 40 coups de fil, c'est 30 appels de gens qui ne sont pas contents de vous. C'est du conflit à gérer. On ne fait plus le cœur de notre métier. »*

Cette polyactivité, source d'autonomie, éloigne le commercial de son cœur de métier, la vente. Le centre se perd, il se dilue sous un flot d'activités éparses et pourtant devenues essentielles à l'accomplissement de son travail. *« Je le dis en riant, mais si demain je créais ma société, aujourd'hui, je sais quasiment tout faire, même la comptabilité. Pendant longtemps, j'ai demandé des supports CD Rom pour que les commerciaux en clientèle puissent avoir sur leur micro-portable des CD de démo. J'ai demandé mais je n'ai rien vu venir. Donc, j'ai pris trois jours et j'ai créé le CD. Une fois terminé, j'ai demandé à une société de m'en faire 200 exemplaires, et après on a fait une formation auprès de tous les commerciaux de France, et c'est moi qui m'en suis chargé. Quand les gens me voient arriver en jean pour monter une machine avec ma caisse à outils, ils me disent : "Vous êtes le technicien ?", je leur dis : "Non, je suis commercial, technicien, marketeur..." je suis un petit peu tout. En fait c'est ça, on a des casquettes, et moi, quand je pars, dans la voiture, j'ai ma caisse à outils, ma liste de démo, ma valise normale à côté, et dans la valise, j'ai autant un costard qu'un jean, etc. »*

À cela, il faut ajouter que les ventes se superposent les unes aux autres. Les commerciaux ne travaillent pas sur une seule affaire à la fois. Ces ventes se distinguent par leur montant, la plus-value potentielle qu'elles renferment, les personnes qu'elles font intervenir et celles qu'ils faut mobiliser, mais aussi leur durée et leur rythme. *« Des ventes, j'en fais plein en même temps donc, plein de comptes différents, avec des enjeux différents, des montants différents. En ce moment, je suis sur une trentaine d'affaires potentielles, et des ventes, beaucoup plus, parce qu'il y a plusieurs ventes dans une affaire. »*

Mais penchons nous à présent sur cette facette de leur travail qu'est l'acte de vente. On verra que, là encore, rien n'est simple. En fait, parler d'acte de vente en le dissociant du faisceau de circonstances qui l'entourent et parfois l'engloutissent, n'a probablement pas beaucoup de sens. Mieux vaut considérer cet épisode comme un aspect englobé du travail, en aucun cas comme une activité autonome.

## C. LE STRATÈGE

---

Une vente ne se réduit pas à un face-à-face entre un commercial et un client. L'acte de vente n'est pas non plus nécessairement l'aboutissement ultime, la finalité par excellence du métier de commercial. L'évènement de la vente se construit. Il est le produit – passager – de processus complexes. Ces processus conduiront le commercial à mobiliser de nombreux individus, mais aussi à comprendre les objectifs qu'ils poursuivent, les intérêts qui sont les leurs. Il lui faudra identifier les leviers qu'il pourrait actionner, sentir les forces susceptibles d'entraver ou de faciliter le déroulement du processus de vente. Il cherchera alors à dessiner au mieux la carte des domaines d'action et des stratégies des interlocuteurs qui, parfois involontairement, s'inscrivent dans ces processus.

### Se faire connaître

Si l'on pouvait parler d'enclenchement du processus de vente, c'est par la prise de contacts qu'il débiterait. Cette prise de contact pourra donner lieu à un rendez-vous, mais ce n'est encore qu'une porte d'entrée. Après avoir frappé, il faudra investir les lieux, et tâcher de se faire connaître du plus grand nombre d'interlocuteurs possibles. *« Le nombre de rendez-vous par jour varie. Il varie en fonction du sujet du rendez-vous. S'il y a une phase de découverte dans l'entreprise, ce sont des rendez-vous qui vont demander du temps, une demi-journée, par exemple, où on va découvrir tous les intervenants de la société, tout ce que fait la société, tout ce qu'on peut lui apporter à travers notre gamme de produits. Donc ça, ce sont des phases de découvertes. Ce qui vous rend fort chez un client, et ce qui va empêcher vos concurrents de rentrer, c'est le nombre de contacts que vous allez établir dans une société. Si vous ne connaissez qu'une personne dans une société vous devenez fragile. Il faut connaître le maximum de monde dans la société, avoir plein de relais, des acheteurs, des logisticiens, des gens aux méthodes, aux entrepôts, aux procès de fabrication. Plus on connaît de gens, plus on est solide, et moins on se fera sortir de la boîte. »*

Ce réseau, une fois tissé, il faut l'alimenter, lui donner vie ; le capital social mobilisé doit être entretenu. Le commercial commence donc à tisser sa toile, son réseau. Les personnages entrent en scène. L'échiquier se met progressivement en place, le jeu va bientôt pouvoir commencer.

### **Le stratège sur l'échiquier des forces**

*« Dans les processus de vente, vous pouvez avoir un nombre de personnes monstrueux. Et dans la vente, il y a vous, plus toutes les ressources dont vous disposez, les ressources internes, mais aussi les ressources externes, et là on revient sur les partenaires, les consultants, les gens du conseil. Et une grande partie de la valeur des gens, c'est de pouvoir dessiner cette carte-là, et de savoir : qu'est-ce qu'ils font, à quel moment, et pourquoi, et quel va être le coup suivant, et vers où ils veulent aller ? et tout ça en gérant le temps. Ce n'est pas une personne qui décide, mais un ensemble de personnes, et quand une personne prend une décision, elle ne décide pas que dans l'intérêt de la société, elle décide aussi dans l'intérêt de sa position à elle dans la société, et dans l'intérêt de sa position personnelle*

à elle. Il y a le besoin de la société, le besoin que lui représente fonctionnellement dans la société, et le besoin que lui peut avoir personnellement dans la société. Il y a les trois. Donc ça, c'est une personne, et là, on parle d'une personne dans une affaire, et dans une affaire il y a plus qu'une personne. Une grande partie de la vente c'est savoir : pourquoi, comment, quels sont les intérêts ? Avoir la carte, pour savoir où est-ce qu'on peut aller avec cette carte. Parce qu'en plus, je ne suis pas tout seul. Pour faire cette carte, il faut parler avec les gens, les rencontrer, poser les bonnes questions, recroiser, vérifier, récupérer l'information, faire jouer d'autres personnes... fabriquer un réseau pour influencer, pour pousser dans votre sens. Et il ne faut pas oublier qu'il y a des concurrents, donc, il faut préparer les peaux de bananes pour les concurrents... c'est un jeu de stratégie. Il faut utiliser les points forts contre les points faibles des concurrents, etc. La vente, c'est ça. La vente c'est le général qui dessine la carte du terrain et qui prépare la bataille. Tout est dans le dessin et dans la technique. Il faut que ce soit bien préparé, et après, c'est simple. »

## Parvenir à ses fins

Le commercial est fin psychologue, il doit comprendre quels sont les intérêts de ses acheteurs potentiels, ce qui compte pour eux, la plus-value symbolique que peut leur apporter l'achat proposé. Il parviendra à faire émerger le besoin et la nécessité de l'objet. Dépasant même les prétentions de la maïeutique socratique, il cherchera à créer de toutes pièces l'idée du besoin... un créateur de désirs. « Il va falloir séduire le client. Il va falloir, pour des gens qui en ont besoin, ou qui ne le savent pas encore, trouver des points d'encrage, trouver des choses qui vont faire que, par rapport à nos arguments, ils vont se rendre compte que, techniquement, il leur faut ces produits-là. »

Mais, aussi perfectionné et subtil qu'il soit, le jeu de stratégie peut malgré tout buter sur un dernier roc avant le geste crucial. Le commercial forcera le destin en facilitant l'accomplissement de ce geste à l'acheteur. « Pour qu'une vente ou une affaire se fasse, il faut : un produit, un budget, un moment. C'est la concordance des trois, mais le budget n'est pas toujours là, donc, il faut parfois aider l'interlocuteur principal à justifier le budget, à récupérer le budget dans la société. Il faut justifier pourquoi vous pouvez acheter. Donc, il faut qu'on aille voir des gens et qu'on cherche à tous prix à comprendre les difficultés qu'ils rencontrent de façon à pouvoir entrer dans une étude de coûts. Avec cette étude de coûts, on va pouvoir chiffrer le gain qu'il va faire par an. Ça, c'est la démarche commerciale. Une fois que la démarche est initiée, on a monté un dossier pour que l'acheteur puisse se justifier, aux yeux de sa direction, de changer de produit et d'acheter un produit plus cher. Cette personne-là n'a pas le temps, et ce n'est pas elle qui va chercher les informations pour étayer son dossier. C'est à nous de faire son travail, à nous de constituer un dossier de façon interne, donc, d'aller voir les différentes personnes. Et on lui monte son dossier, pour qu'il puisse se justifier. On va lui monter un dossier pour que lui aille briller aux yeux de sa direction. » Le montage de ces dossiers peut prendre du temps au commercial. Celui-ci se transformera alors en véritable consultant d'entreprise. Analysant les postes de travail, décryptant la circulation des échanges, il travaillera à faire apparaître les dysfonctionnements dans l'entreprise. Alors, il cherchera à administrer la preuve que la mise en place de ses produits pourrait contribuer à réduire les coûts financiers de ces dysfonctionnements.

## Le cadre caméléon

À chacune de ces étapes, le commercial déploie des stratégies de persuasion. Celles-ci le conduisent, en fonction de ses interlocuteurs, à moduler autant le contenu de son argumentaire que les formes de ses apparitions. Le commercial change de peau, il s'adapte aux contextes et à leurs habitants.

« Ce qui est important, c'est de pouvoir se présenter en fonction de la personne qu'on a en face de soi. Moi, par exemple, il y a un truc que j'ai beaucoup utilisé pendant longtemps, c'était de ne pas avoir de fonction sur ma carte de visite, parce que comme ça je me présentais avec la fonction qu'il faut par rapport au mec que j'ai en face de moi. Quand il y a un mec qui n'est pas d'un très haut niveau, il ne faut pas que je mette "directeur" machin chose, en revanche, quand j'ai affaire à un directeur, il faut que je sois directeur [rire]. Donc, ça, c'est quelque chose que j'ai appris, et que j'ai utilisé et j'en ai presque abusé. Si vous allez voir le mec qui a à peine son certificat d'étude, vous ne venez pas habillé comme un

*prince, si vous allez voir le directeur financier, vous ne venez pas habillé avec un jean etc. Dans le métier de commercial, il faut vraiment s'adapter aux gens qu'on a en face. »*

Le type de relation que développe le commercial en direction de ses interlocuteurs fait de l'art de convaincre, de persuader, de dissimuler, de comprendre – souvent en les forçant – les attentes des autres, des qualités recherchées pour qui veut maximiser le rendement de sa relation à l'autre. Ces compétences mobilisent diverses ressources et aptitudes : capital linguistique, courage d'empiéter sur le terrain de l'autre, art de se mettre en scène, pouvoir d'harmoniser les gestes et les paroles. Toutes ces mises en scène de soi se calent sur la représentation que le commercial se fait des attentes des autres, de ceux qui se trouvent en face de lui. L'art de convaincre relève probablement pour partie de ce mélange complexe et fragile qui, par une mise en scène de soi, parvient à débusquer, conquérir et satisfaire le désir de l'Autre. Pour parvenir à ses fins, le commercial se transforme, au gré des rencontres, dans ce qu'il donne à voir et à entendre à l'autre. Ces comportements suggèrent qu'il puisse agir de la sorte en ne courant pas le risque de se perdre lui-même dans l'ouverture aux autres ; c'est en fait ce qu'il faut lui souhaiter.

## D. DEUX VOIES POSSIBLES DE L'ÉVALUATION

---

On le voit, le travail du commercial est complexe. Il ne se réduit pas à l'événement de la vente, loin de là ! Aboutissement passager, fruit de recherches multiples et de processus complexes, l'acte de vente traduit néanmoins l'échec ou la réussite du commercial. Mais alors, comment évaluer le travail qui permet d'y parvenir ? Comment prendre en compte l'effort fourni et les moyens employés sans lesquels le résultat ne saurait être atteint ? Face à la complexité des activités du travail et à ce qu'elles referment d'inénarrable, deux attitudes sont possibles, deux voies se dessinent : laisser-faire ou contrôler. Dans le quotidien du travail, elles peuvent se superposer.

Le laisser-faire penche *a priori* du côté de la confiance aveugle accordée au commercial dans l'exercice de son métier. Mais on peut aussi bien avancer qu'il n'est autre que l'aveu d'une impuissance à pouvoir identifier ce qu'il faut mettre en œuvre pour atteindre un résultat. Du coup, le sentiment – fondé – d'une impossible évaluation se rabat sur la réalisation des objectifs. Par là, et c'est une des premières voies possibles, on déplace aussi le poids des contraintes sur celui qui sera évalué ; qu'il se débrouille pour atteindre ses objectifs.

La seconde voie, elle, n'abdique pas face à l'inracontable du travail. Ses objectifs sont ambitieux : rationalisation des procédures, mesure, quantification ! Mais une question se pose d'emblée : quantifier, oui, mais quoi ? En effet, ayant montré toute la complexité des processus qui permettent et accompagnent l'exercice de la vente, on est en droit de s'interroger : qu'est-il permis de rationaliser, de quantifier, à quel moment, comment, avec quels outils, jusqu'où peut-on descendre dans le détail de ce qu'on cherche à mesurer ?

Nous allons illustrer chacune de ces voies de l'évaluation. À travers la première, le laisser-faire, on mettra en évidence les avantages et inconvénients du déplacement de l'administration de la preuve de sa valeur sur l'évalué. Ensuite, sur les pas de la seconde, on montrera en quoi les tentatives « d'instrumentalisation » du rapport à l'autre peuvent accompagner et servir un processus de dépersonnalisation.

### Le laisser-faire

Face à la complexité du travail du commercial, le laisser-faire (quant à la manière, aux moyens employés, aux efforts fournis et au temps passé) peut paraître comme une solution pragmatique sur la voie qui mène à l'évaluation. La complexité pousse à la confiance, elle l'appelle de ses vœux. La balle est dans le camp du commercial. Le pouvoir que lui accorde l'importante surface des zones d'incertitude qui couvrent les réalités de son travail et celles qui concernent la faisabilité de ses objectifs, fait marcher sa relation à l'évaluateur à son avantage. « *Je contrôle. Tout est lié aux commandes et à l'argent. C'est moi qui discute avec les clients. Je suis responsable, donc je contrôle. Et donc les gens qui sont au-dessus de moi font avec ce que je leur dis, ils n'ont pas d'autres visions que mes yeux. Et leur métier, c'est de faire du reporting, et ils font du reporting par rapport à ce que je leur dis. Ils n'ont aucune maîtrise de ce que je fais. »*



Sur cette voie du laisser-faire, les commerciaux sont évalués sur les objectifs qu'ils auront atteints (31). Le travail fourni pour y parvenir et les contextes variables de sa mise en œuvre n'intéressent pas l'évaluateur. En principe, ces objectifs ne sont pas décrétés à sens unique. Nombreux ont en effet été les commerciaux interrogés qui nous ont affirmé pouvoir négocier leurs objectifs de vente. Des marges de manœuvre existent donc. Cette négociation fait souvent l'objet d'une rencontre. Cette rencontre n'est autre que l'entretien d'évaluation. À la fin de cet entretien, un temps est dégagé pour une négociation consensuelle des objectifs à atteindre pour l'avenir. Ces objectifs seront validés lors du prochain entretien, puis à nouveau discuté au cours de l'étape suivante. Des réajustements sont donc possibles. La fréquence de ces entretiens d'évaluation fluctue d'un commercial à l'autre, elle peut varier de trois mois à un an.

Qu'elle soit consensuelle ou qu'elle repose en grande partie sur les épaules du commercial, la détermination des objectifs à atteindre reste un exercice périlleux. On a vu, dans *Jongler avec les temporalités*, que l'estimation des objectifs potentiellement réalisables pouvait même faire l'objet d'un travail en soi. Dans certains cas, c'est le produit de cette estimation, la visibilité qu'on donne des résultats annoncés de son activité, qui servira de base à l'évaluation. « *La seule chose sur laquelle je suis jugé, c'est le résultat. Le résultat, c'est le chiffre d'affaires que je sors et la prévision, en avance, que je donne de ce chiffre d'affaires. Donc, combien je vais ramener à ma société tous les trois mois. Ces sociétés-là sont cotées en bourse. La valeur qu'a une société, c'est le chiffre d'affaires qu'elle fait et la fiabilité qu'elle donne dans ses prévisions, elle l'annonce tous les trimestres. La valeur, c'est la valorisation dans la bourse. Donc, tous les procès internes d'une société découlent de ça. Une fois que vous avez compris ça, vous vous focalisez là-dessus. Donc, je dis : "Les prévisions, c'est tant.", mais il y a toujours une différence entre les prévisions et les objectifs. Mais la prévision est extrêmement importante. Si je n'atteins pas ces prévisions, c'est un vrai problème. Si je ne les atteins pas, ça veut dire que je ne suis pas fiable, donc que je ne fais pas bien mon boulot, parce que je ne permets pas au mec qui est tout en haut de dire : "Le quarter prochain, on va faire tel montant." Faire plus, ce n'est pas bien, faire moins c'est pas bien. Faire ce qu'on a dit, c'est bien. C'est ce qui est difficile.* »

La voie du laisser-faire n'est peut-être pas la plus facile à suivre et à surmonter. Évaluer les commerciaux sur les objectifs qu'ils auront atteints, revient à déplacer sur eux le devoir et l'obligation de prouver à l'évaluateur leur excellence, leur valeur. Ce renversement de la charge de la preuve comporte avantages et inconvénients pour les commerciaux. Théoriquement, il offre l'occasion de dessiner des champs d'action possibles, pousse les commerciaux à construire dans le dialogue le pourtour de leurs exigences et les autorise à limiter celles de leur interlocuteur. Mais, dans tous les cas, ce pouvoir de négociation est à rapporter aux conditions sociales à l'intérieur desquelles prend place l'arène de l'évaluation.

Lorsque l'état du marché du travail est favorable à celui qui vend sa force de travail, nul doute que cet avantage puisse pencher en sa faveur. « *Les objectifs qu'on vous donne, ça ne sert à rien de les discuter, parce que le mec avec qui vous discutez, il n'a pas le pouvoir, parce qu'en fait, lui, il répartit les objectifs qu'il a pris au-dessus, d'un mec qui répartit les objectifs qu'il a pris au-dessus, et à la fin, si les objectifs sont merdeux, vous partez, et vous allez chez le concurrent. Donc, ça ne sert strictement à rien de discuter. Par contre, vous dites à votre manager : "Tu te débrouilles, tu me files des objectifs corrects, parce que sinon, c'est toi qui prends du risque". On en a tous des objectifs, c'est en cascade. Lui, il a tout intérêt à me donner des objectifs raisonnables. S'il vous fixe des objectifs impossibles, vous ne vous en occupez pas, vous partez, donc lui, il n'a plus la ressource, donc il va être planté, donc il est mal.* »

À l'inverse, un marché du travail défavorable contraindra les commerciaux à l'acceptation résignée des exigences de leur interlocuteur ; ici, les marges de manœuvre frôlent l'infiniment petit. « *Total des réorganisations, aujourd'hui j'ai un directeur, beaucoup plus haut dans la hiérarchie, mais qui m'appelle une fois tous les deux mois. Aujourd'hui, il y a une forte délocalisation... Je rencontre beaucoup de sociétés qui me disent : "L'outil s'en va, Europe de l'Est, Asie". Donc, ça veut dire qu'on est toujours autant à pouvoir approvision-*

(31) Des tableaux d'objectifs affichés sur les murs de l'entreprise ne manqueront pas de susciter des réactions de la part des lecteurs. Par ce procédé, une dynamique se crée. Animée par une volonté de dépassement de l'autre, elle encourage l'investissement dans le travail. Pourtant, la dynamique peut aussi s'inverser, et laisser place au désarroi du renoncement. « *Ces tableaux d'objectifs, ça développe de la concurrence et de la jalousie entre les gens, et puis ça peut démotiver certains.* »

*ner des produits, parce que le nombre de fabricants n'a pas augmenté, mais le bateau est de plus en plus petit, donc il faut se battre davantage pour avoir des parts de plus en plus petites. Donc, un commercial, on va lui dire : "Il faut que tu amènes la même quantité d'argent" sinon, l'action va se casser la gueule, et il y aura moins de fonds de pension. Donc on nous dit : " Vous vous débrouillez comme vous voulez, mais il faut toujours qu'on ait cette somme d'argent-là à la fin de l'année." »*

## Le contrôle

La voie du contrôle du travail, de son déroulé, de ses étapes, dans sa volonté de mesure et de quantification, s'inscrit dans le temps long des tentatives qui visent à rationaliser le travail et les gestes qui permettent de l'accomplir (32). Sur cette voie de la rationalisation – qui n'abdique donc pas face à la complexité du travail qu'elle cherche à évaluer – plusieurs attitudes sont encore possibles. Les unes penchent en faveur d'une tentative de description explicite du travail réalisé, on parlera alors, comme on l'a vu à propos du portrait du chef de projet, de *reporting*. Mais, la volonté d'une rationalisation du travail trouve d'autres chemins d'expression. Pour parvenir à ses fins, elle procédera de façon analytique. Décomposant par tronçons les activités du commercial, elle cherchera à objectiver, en les instrumentalisant, chacune de ces étapes, chacun de ces moments. Aboutis, ces procédés trouvent où se matérialiser dans des modes d'emplois des pratiques, sortes de guides des manières d'être et de faire en situation de travail. Commençons, sur la voie de la rationalisation, par le chemin qui conduit à la description du faire.

Cette description peut être préstructurée par des procédures de rationalisation intégrées à l'ordinateur : *« Ici, tout est normé. Si je vais dans la base de document, tout est normé. [le commercial ouvre des documents sur son écran d'ordinateur, nous les regardons ensemble] Si, par exemple, je vais dans procédure, on trouve : "Piloter l'amélioration continue", etc. Ça, ce sont les têtes de chapitres, et après, chaque manager a son discours. Après, par exemple, si on va dans "Piloter l'amélioration continue", on clique, et après : "Guide et support de communication", "Concevoir et promouvoir une offre, facturer", "Gérer les relations", tout est très balisé. " » Ou encore : « Sur mon ordinateur, je rentre mes données personnelles, tous les échanges que j'ai avec mes clients, mon activité, parce que je garde des traces de tout ce que je fais, la gestion de mon temps, de mes rendez-vous, des tâches que j'ai à faire, des relances, etc. tous mes processus sur toutes mes affaires, tout ça c'est personnel. Et puis, je donne une vision des affaires à signer et du chiffre d'affaires à la société. Donc, par comptes, les affaires sur lesquelles on travaille, quels types de produits ça concerne, quelle valeur, et pour quand ? Ça demande beaucoup de temps, trop, c'est une vraie merde, c'est une horreur ! En plus ce n'est pas convivial. Parce que l'objectif n'est pas que ça soit convivial pour la personne qui l'utilise, mais que ça soit convivial pour faire les agrégations au-dessus. C'est que du quantitatif, il n'y a rien de qualitatif là-dedans. Vous dites juste : "Eh bien voilà, le groupe X a un projet de tel type, va acheter tel produit, à tel moment, et à tant de pour cent." Et alors, si ça n'arrive pas le jour que vous avez annoncé, parce que vous mettez quand même le jour où ça va arriver, et bien entendu, ça n'arrive jamais le jour que vous avez indiqué, surtout si vous le mettez 6 mois avant, c'est tout juste s'ils ne vous demandent pas l'heure, eh bien... Donc, le reporting, c'est de donner de la visibilité sur ce qu'on fait. C'est dire : "Eh bien voilà, je vais vendre tel produit pour tel montant, à telle date", et si ça n'arrive pas à telle date, l'expliquer. En gros, tout ce qu'on fait, l'écrire. Ça passe par un travail d'écriture qui prend énormément de temps, ça, c'est une horreur." »* Poussés qu'ils sont par le rythme du travail, certains commerciaux n'hésitent pas à transformer immédiatement le faire en écrit. *« Moi, j'écris les choses en même temps que je les fais. Quand je suis en clientèle, j'ouvre mon micro, et je note mon entretien, et je le sauvegarde. Pourquoi ? Parce que c'est du temps de gagné. Je préfère tout faire en live avec le client que le faire le soir à l'hôtel. Donc, une fois que je sors de chez le client, c'est fini, je passe à autre chose. Quand je sors de l'entretien, je sais que tout est fait, je n'ai à revenir sur rien, je passe à autre chose. Ça, c'est une réelle évolution dans la façon de travailler. Je ne sors pas mon micro devant tout le monde, ça ne plaît pas à tout le monde. »* Cet effort de rationalisation du travail ne vient pas à bout du travail réellement effectué. Aussi chronophage qu'impossible à atteindre dans l'idéal du détail, cet exercice de description n'en compte pas moins parmi les activités que doivent accomplir nombre de commerciaux. Une fois produits, ces documents pourront servir de toile de fond à l'évaluation. On sent ici poindre une fois encore la question de savoir ce qu'on évalue dans l'évaluation ?

(32) D. Pécaud, *Risques et précautions. L'interminable rationalisation du social*, Paris, La Dispute, 2005, 313 p.

Mais, les tentatives de rationalisation empruntent aussi des chemins autres que ceux qui les distinguent de ces demandes d'explicitations du travail, quoi qu'elles puissent leur servir de base, de référent. Des orientations pratiques seront prises qui n'abdiquent pas devant la complexité du travail du commercial. Mais comment s'y prendre pour quantifier ce qui se dérobe sous les mots ? Repartir du travail ! On sait l'importance de la relation à l'autre dans le quotidien du commercial. Cette relation deviendra l'objet de tous les enjeux, les rêves positivistes s'y plongeront avec volupté. Cette relation qui unit, par exemple, un commercial et son client, sera instrumentalisée. Cette instrumentalisation fera l'objet d'un enseignement, d'un apprentissage. Un corps de spécialistes s'en portera garant. « *Lors d'une formation, j'ai appris les techniques de négociation, la méthode des 4 C... Ça va faire 10 ans, et c'est encore présent dans ma mémoire. La méthode des 4 C c'est le Contact, la Connaissance, Convaincre et ensuite Conclure. Ce sont des formations pour commerciaux. La méthode des 4 C c'est une technique d'approche commerciale, et après ce qui ressort, c'est que vous êtes plus à l'aise à convaincre et conclure, par exemple, que dans l'approche connaissance et contact. Personnellement, je suis plus à l'aise dans la phase connaissance contact, parce que ça touche à un référentiel séduction. Et je dois le reconnaître, parce que ça m'arrive à chaque dossier.* » La formation qui porte ses fruits amène à concevoir la relation à l'autre sur le mode de l'objet. Mais ce n'est pas tout ! Cette instrumentalisation du rapport à l'autre se double d'une instrumentalisation de soi. « *Oui. J'ai suivi des formations au management au travers de l'école que j'ai faite, mais aussi en interne, parce que j'ai demandé des formations. J'ai fait de la PNL (Programmation Neuro Linguistique). Bien sûr, je l'utilise avec le client. C'est quelque chose que... quand on l'a intégré, on l'utilise au quotidien, sans s'en rendre compte. Effectivement, on y attache plus d'importance dans le décodage, quand on est face à des clients, ou dans des situations de crise... mais au quotidien ça aide aussi, pour voir dans quelle situation on est par rapport à l'individu qu'on a en face. Moi, je suis un peu là-dedans : où est-ce qu'on peut aller, comment on peut mieux communiquer avec les gens, qu'est-ce qu'on peut attendre des gens, sur quoi on peut jouer pour avoir de meilleures relations, comment faire abonder les gens à un projet ?* » Une fois intériorisés, les schèmes de pensées transmis au cours de ces formations fourniront au commercial de quoi appréhender, à nouveaux frais, les situations qui se présenteront à lui (33). L'effort de rationalisation du travail – traduit ici par la recherche d'une instrumentalisation du rapport à l'autre – procurera alors au commercial un autre regard et d'autres méthodes pour lui permettre d'agir en situation de travail. Mais, cette tentative d'instrumentalisation du rapport à l'autre peut aussi être décrétée depuis les sommets. L'extrait d'entretien qui suit a déjà été utilisé dans un article de la revue *Cadres et Société* ; voir E. Roussel, « À quelles conditions peut-on parler d'éthique en entreprise ? », *Cadres et Société*, La revue de la CFE-CGC, n° 1, janvier 2007 (à paraître).

### **Une campagne de dépersonnalisation**

« *Cadre commercial : J'ai des formations juridiques, des formations esprit d'entreprise, image de l'entreprise, tout ça par Internet, à peu près trois fois par mois. Ce sont des petites formations qui durent trois quarts d'heure, et la dernière que j'ai faite porte sur le cadeau client : comment je dois réagir quand un client me fait un cadeau ? J'ai donc un cas de figure avec deux personnes qui s'entretiennent, qui se disent : "Bonjour Monsieur", etc. "J'ai un petit cadeau à vous faire.". Donc, comment est-ce qu'on réagit par rapport à ça ? Quelle est la légalité ? Dans quel plan la société veut s'inscrire ? Est-ce que je peux accepter, pas accepter ? Est-ce que je dois informer le manager, pas l'informer. Donc, on nous forme là-dessus pour avoir un comportement qui soit éthique. Il y a des choses à faire et à ne pas faire. Mais bon... Il ne faut pas non plus... Il y a des moments où il faut arrêter d'être trop dans le... Je dirais que le souci c'est qu'on en perde un peu le côté critique. Et quand je dis critique, c'est le côté critique positif, critique constructive. On perd ce côté-là. C'est-à-dire qu'on est tellement dans la philosophie de la boîte, dans l'image de la boîte. En fait la boîte, elle vous parraine complètement, vous ne faites plus une activité le week-end sans être affilié à la boîte : la sortie bateau, la sortie kayak, la sortie montagne... tout ça, c'est fait avec la boîte, et la semaine c'est la boîte... donc, finalement, vous n'êtes plus critique pour faire avancer les choses. Vous devenez dans le mouvement, et vous dites "Oui", même si c'est quelque chose qui n'est pas fondé, ou qui n'est pas applicable. Et c'est ça que je rapproche à ce phénomène-là.* »

(33) « Les schèmes d'action ainsi acquis, qui ne sont autre que du rituel incorporé, seront le plus sûr garant d'une exécution correcte du rite et, par là, du respect de l'orthodoxie religieuse. » C. Suaud, *La vocation. Conversion et reconversion des prêtres ruraux*, Paris, Les Editions de Minuit, 1978, p. 90.

Enquêteur : Tout à l'heure quand je vous ai interrogé sur la culture d'entreprise, vous m'avez dit : « On se veut éthique », et la question que je voulais vous poser est la suivante : « Qui crée l'éthique à laquelle vous faites référence ? »

*« Cadre commercial : Ça vient des US. On est une société qui est gérée par des mormons. Donc, ce sont des gens qui ont un mode de vie assez strict et qui voient mal tout ce qui est adultère... il faudrait presque qu'on aille à la messe tous les dimanches. Ce sont des gens qui ne supportent pas dès qu'on met un pied en dehors de certaines valeurs morales, et qui là-dessus sont très très pointilleux. Là, l'éthique elle vient du haut, on n'y participe pas. Mais ils savent très bien qu'ils ne peuvent pas faire référence à tout, qu'il y a des domaines qui leur échappent. Mais il y a beaucoup de domaines d'activités, notamment des affaires et des choses comme ça, sur lesquels ils accordent beaucoup d'importance, avec des cas précis, des situations précises, concrètes, sur lesquelles on doit vraiment agir comme ils... Ils vous disent quasiment quoi répondre mot à mot si, par exemple, vous avez telle situation qui se présente à vous. Il faudrait presque prendre le manuel, et dire : "Alors là, je dois vous répondre ça monsieur." C'est presque ça. Mais ce qu'on pense nous... »*

Ici, l'effort de rationalisation du travail se traduit par une volonté d'instrumentaliser le rapport à l'autre jusque dans ses moindres détails. Cette conduite, fabriquée par un autre et diffusée depuis le haut, prive littéralement le commercial de sa faculté de juger du comportement opportun dans chaque situation de travail ; victoire totale de la normalisation ! Le commercial est téléguidé. Pourtant, la diversité même des situations que les commerciaux rencontrent, leur richesse et leur complexité, et donc, l'inattendu et l'imprévisible qu'elles engendrent et renferment nécessairement, les enjoignent à désobéir pour atteindre leurs fins. La désobéissance lucide est condition de la réussite, une exigence fondamentale pour que ça puisse marcher ! Ne pas confondre, donc, « le réel et sa mesure(34) ». Les résistances du réel du travail à se livrer font écho aux efforts des hommes qui, dans la pratique, tentent de le comprendre. Pourtant, malgré les assauts positivistes, quelque chose de ce réel nous échappe... encore et toujours, la question reste posée de savoir ce qui marche quand ça marche :

*« Il n'y a pas 36 000 façons d'évaluer un commercial. Un commercial, c'est quoi ? C'est un électron libre, on le lâche dans la nature avec une bagnole, et il va prendre des rendez-vous. Mais on ne peut pas lui dire : "Tu as été mauvais en entretien, tu n'as pas pris de commandes", et on ne peut pas lui dire : "On estime que sur 10 entretiens, tu vas prendre 9 commandes". Ça, ça ne peut pas se faire, parce que le commercial, c'est encore un des rares domaines où il y a encore du feeling entre les personnes, et des fois on a la commande, d'autres non. Mais on ne sait pas l'expliquer. Et ça, sur un papier... C'est d'ailleurs ce qui embête tous les comptables, tous les contrôles de gestion qui essaient de faire rentrer le métier du commercial dans un moule... alors qu'on ne peut pas évaluer ça, parce que c'est encore de l'humain. Maintenant, tout est sur informatique. Quand je vois un client, il a une fiche client, c'est noté dessus, et les managers ont accès à ce fichier-là, et savent donc qui j'ai vu aujourd'hui, ce qui s'est dit et ce qui s'est passé. Après, on peut aller plus loin, parce qu'au jour d'aujourd'hui, il y a des systèmes qui permettent de pouvoir évaluer le potentiel avec le client et où est-ce qu'on en est dans la démarche. Ça fait donc longtemps qu'ils cherchent des moyens de nous évaluer. Ce qu'ils veulent, c'est nous mettre dans un moule, nous passer dans une machine, dans un tableau Excel, on peut appeler ça comme on veut, pour qu'ils puissent dire : "Il y a tant de temps dans la journée, il peut voir tant de clients sur telle zone, tant d'entretiens, donc, il peut sortir tel chiffre avec tel nombre de commandes". C'est ça qu'ils veulent. Mais ça ne peut pas marcher. Peut-être que c'est votre tête qui ne reviendra pas au client, que la nana qui a une jupe courte a remporté la commande, mais ça, vous ne le saurez pas, il ne vous le dira pas. Le commerce c'est de la séduction. C'est un rapport de séduction entre deux individus. C'est comme si, un jour un type arrivait et vous disait : "l'amour ça peut se quantifier, l'amour ça peut se définir à l'avance". Non, ce n'est pas vrai. La relation humaine, le coup de foudre, ce sont des choses qu'on ne peut pas quantifier. »*

(34) B. Lacroix, « Une réflexion stimulante pour le politiste », *Revue Française de Sociologie*, octobre-décembre 1983, XXIV-4, Éditions du CNRS, p. 721.



## LE RESPONSABLE DE GROUPE

Le travail des responsables de groupes est aussi touffu que diversifié. Pour tenter d'y voir clair dans le brouhaha du quotidien, on fera émerger plusieurs volets d'activités propres à cette figure. Chacun de ces volets entoure le cœur d'un métier. La gestion de l'équipe, les relations hiérarchiques, la relation client et la gestion de l'organisation sont autant d'activités satellites, périphériques qui enserrant le cœur de métier. Du coup, cette configuration fait du responsable de groupe le point de transition et de transmission d'informations et de tâches à effectuer. En ce sens, il est l'héritier direct du cadre relais qu'évoquait Jean-Paul Juès dans *Les cadres en France* (35), mais on va voir qu'il s'agit d'un relais d'un type bien particulier. Mais commençons cette incursion dans le quotidien des responsables de groupes par une brève introduction qui nous portera à interroger les limites spatiales et temporelles du travail (36).

### A. LE TRAVAIL, OÙ ET QUAND ?

---

Ce portrait du responsable de groupe par la porte d'entrée des activités, nous l'introduisons par une description succincte de ce qui précède mais aussi suit le visible de ces activités. On commencera donc cette présentation par une attention portée aux phases antérieures et postérieures au travail, à celles, donc, qui commencent à la porte de l'entrée physique de l'entreprise. Ce type d'approche nous conduira inmanquablement à nous pencher sur la question de savoir où commence et s'arrête le travail, de même qu'il nous amènera à nous interroger sur les limites de l'entreprise. Les remarques et réflexions qui suivront auraient pu prendre pour objet d'autres figures. Or, il se trouve que, parmi les cadres que nous avons interrogés, les responsables de groupe les soulèvent avec une particulière acuité. En portant notre attention sur les espaces des entreprises et leurs limites, on tâchera de faire ressortir quelques unes des conséquences probables que peut avoir sur des responsables de groupe l'obligation dans laquelle ils se trouvent de devoir faire face à ces espaces ; conséquences sur soi, conséquences pour les autres.

#### Travail sur le temps

Les responsables de groupe que nous avons rencontrés arrivent au travail, enfin, sur le lieu de leur entreprise, aux alentours de 8 h. L'heure de leur arrivée leur est dictée par leur volonté de commencer à travailler entre quinze minutes et une demi-heure avant les membres de leur équipe. « *Je me lève vers 6 h 15, et je commence la journée à 7 h 45. Les gars du bureau d'étude ne commencent qu'à 8 h, donc j'ai 15 minutes pour faire ce que je n'ai pas pu faire la veille : trier des trucs dans ma corbeille de courrier, je regarde les e-mails qui sont arrivés, et je regarde l'emploi du temps du bureau d'étude.* » C'est le même motif qui pousse certains responsables de groupe à rester le soir, plus tard que les autres salariés : avoir du temps pour soi. « *Je sors vers 19 h. Je ne pointe pas. Le midi, on a trois quarts d'heures. Il y a une cantine sur place. Je commence à 7 h 45, donc, ça fait 11 h par jour, 5 jours par semaine, donc, 55 h. Les gars débauchent à 17 h, moi, je pars à 19 h, donc, là, j'ai deux heures où j'ai un peu plus de calme et là, je peux me consacrer un peu plus à des problèmes personnels, mais comme on a déjà la tête comme ça, c'est un peu plus difficile.* »

Il leur arrive aussi de se déplacer en dehors de l'entreprise, mais cette fois pour rejoindre une autre ville. « *Quand je suis en déplacement, je peux partir à 5 h du matin, et revenir à minuit. Je peux prendre l'avion, le train ou la voiture. Il y a différents moyens de faire le chemin. Dans le train, j'emporte mon ordinateur portable.* » Ou encore : « *Quand on va à Paris pour une journée, ça arrive régulièrement, alors là, on prend le train de 7 h, donc, on se lève*

(35) J.-P. Juès, *Les cadres en France*, op. cit.

(36) La figure du responsable de groupe se rencontre aussi sous les catégories suivantes : responsable pôle développement de produits, responsable du bureau d'études... cette liste n'est pas exhaustive.

à 6 h, et ça fait déjà partie de la journée de travail, parce que dans le train on travaille. Tu es au moins avec ton chef ou un collègue, donc, tu parles boulot. Donc, se déplacer à Paris, c'est partir à 7 h, en train, et le soir, la décence veut que tu prennes le train à 18 h, donc, à 21 h tu es à la maison. Moi, j'essaie de prendre le train de 17 h 30, et ça fait 20 h à la maison. Globalement c'est plutôt le train, je ne prends pas beaucoup l'avion. Mais, du fait que j'ai pris de nouvelles responsabilités, je pars des soirs entiers, à Roubaix, à Dublin, etc. là, je vais devoir aller au Maroc. Donc, maintenant, ce sont des journées qu'il va falloir que je parte. L'aspect international de mon métier vient impacter mes horaires et ma vie de travail et familiale. » Ces déplacements entraînent des répercussions en chaîne sur le temps passé pour le travail : temps utilisé pour emprunter le moyen de communication choisi, parfois obligation de demeurer, entre deux journées de travail, à l'extérieur du domicile, arrangements avec les autres membres de la famille pour pallier l'absence momentanée, etc.

Ces exemples tirés du quotidien des responsables de groupe, nous invitent à poser certaines questions. Où commence le travail, où s'arrête-t-il ? Certainement pas dans l'espace physique de l'entreprise. Mais alors, où se situe-t-il ? Comment le constater ? Comment prouver sa réalité ? Cette étude n'est pas le lieu pour tenter d'apporter des débuts de réponses à ces questions complexes. On se servira malgré tout de la figure du responsable de groupe pour planter quelques interrogations, et faire apparaître, en creux, quelques remarques et constats qui alimenteront ce débat à partir de l'analyse de faits.

Si l'on se contente de définir le contrat de travail comme la mise à disposition de son activité pour un autre (37), on devine aussi qu'on passe à côté de ce qu'est le travail dans toute sa globalité et son étendue. De quel type d'activité s'agit-il ? En considérant que l'effervescence d'un esprit absorbé par des problèmes et des thèmes liés directement à son travail est, en soi, une activité, on se trouve d'emblée confronté à la question de savoir si l'on est réellement en présence de travail. Pourtant, une fois qu'on a dit cela le problème reste entier étant donné que ce temps de concentration de soi mis à disposition d'un autre est aussi réel qu'inquantifiable. « *Moi, j'ai pensé à des choses chez moi, dans ma voiture, je suis pas mal dans le boulot, en fait dans ma tête, donc, j'ai trouvé des solutions, chez moi, dans ma voiture, ou dans les toilettes, donc, toc toc toc !* » Ou encore : « *Dans le travail, il y a une partie de réflexion, et je peux vous dire que quand j'arrive à la maison, je n'arrête pas de réfléchir.* » Comment évaluer cette mobilisation de l'esprit hors des enceintes de l'entreprise, ou même, à l'intérieur ? Indéfinissable, inévaluable et secrète, elle n'en produit pas moins des effets, qu'on le veuille ou non, que les principaux intéressés le reconnaissent ou non ! « *Je n'emmène pas de travail à la maison. Ça ne m'empêche pas de réfléchir, de penser au travail, parfois pour me réveiller la nuit. L'autre nuit, je me suis réveillé, et j'ai trouvé une solution. Mais je n'ai rien de matériel chez moi, je ne fais pas de travail pour l'entreprise quand je suis à la maison.* »

Cette mobilisation de l'esprit produit des effets, il y a là une évidence, mais ces effets ne sont pas nécessairement visibles. Pour pouvoir parler de travail, il reste encore – et toujours – deux écueils à franchir : comment prouver que l'esprit est exclusivement concentré sur des aspects de son travail ; comment administrer la preuve que cette mobilisation, et celle-là seulement, a bien eu pour effet d'avancer sur un de ces aspects ?

On stagne ! Pourtant, on sait que ces problèmes voient leur importance croître à mesure que se développe la puissance des moyens informatiques de communication ; les avancées techniques les exacerbent ! « *Le soir, je pourrais sortir, mais en fait, j'ai pris l'habitude de reprendre mon PC portable, pas tous les soirs. J'ai aussi mon téléphone portable. Quand ma femme bosse, jusqu'à 22 h, je bosse aussi, environ 3-4 soirs par semaine. Je travaille entre 6 et 8 heures par semaine chez moi, au grand maximum. En fait, je bossouille, c'est-à-dire que je vais pouvoir filtrer tous mes mails. Donc le matin, j'aurai moins de mails à prendre. Le soir, je peux lire enfin des trucs et puis réfléchir, ou alors, je vais produire un truc. Mais ce ne sont pas des opérations complexes à faire, c'est de l'administratif, mais il faut le faire, ce n'est pas ta secrétaire qui peut le faire, il y a que toi, c'est toi qui a l'info politique, stratégique, etc.* » On le voit, mesure et compréhension de ce qu'est le travail restent problématiques, de même que le sont l'identification et l'établissement des limites de l'entreprise en tant que lieu où il se réalise.

(37) « En France, le contrat de travail se trouve généralement défini comme la convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération. » A. Supiot, *Critique du droit du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, Les voies du droit, 1994, p. 113.



## Travail dans l'espace

Les processus de fusions et acquisitions d'entreprises ont donné naissance à un emboîtement complexe d'espaces. Par le passé point de butée et ciment de la construction des identités professionnelles, les entreprises cèdent aujourd'hui le pas à une prolifération d'espaces de références aux contours flous, aux hiérarchisations plurielles. Du coup la question se pose : où commence et s'arrête l'entreprise ? Cette question entraîne d'autres : quel pouvoir structurant identitaire peut-on lui accorder ? Que peut bien signifier la culture d'entreprise lorsque le devenir de cette dernière est suspendu au risque d'absorption par d'autres, lointains, inconnus ?

En brouillant la visibilité des espaces de référence, les processus de fusions et acquisitions ont affaibli le potentiel de l'entreprise à produire des identités professionnelles ou catégorielles. Cet affaiblissement peut contribuer à affecter le sentiment d'appartenance des salariés, quels que soient leurs fonctions et leurs statuts. *« Mon rôle c'est surtout ça, faire le lien entre la stratégie de l'entreprise et les actions au quotidien, donc, décliner ce que je comprends qui comprend ce qui se passe... donc, ça, c'est pas facile, surtout quand on est dans une boîte comme on est aujourd'hui... Avant chez E1, où la hiérarchie était cohérente, on travaillait tous pour E2, maintenant qu'on est dans E3, moi je suis tout seul, je suis perdu... mon chef finalement, il travaille pour lui. Maintenant, mon salaire c'est E2, mais en fait, je fais de la facture E1, mais comme on a fusionné, je me sens plus E2, mais maintenant, je me sens E3, depuis 5 jours ça a encore changé. »* Pas facile, non !

Il y a fort à parier que l'affaiblissement de ce sentiment d'appartenance puisse avoir des effets particulièrement douloureux chez les responsables de groupe du fait des spécificités de leur travail (spécificités que nous aborderons dans le détail plus loin). *« On est dans E2, et on vient tous de fusionner, donc, des systèmes il y en a plein, 5, 6, 10. Donc, lequel va rester ? On a déjà tué quelques systèmes. On a tué des systèmes de l'équipe d'en face, et là, on essaie de tuer le système des gens de Roubaix de mon équipe. Le grand projet dont je t'ai parlé au début, c'est un grand projet pour tuer le système historique d'E1, et mettre le nôtre. Donc, les mecs de Roubaix sont dans mon équipe, mais je dois tuer leur système, et leur donner mon système. Donc, la lutte entre nous devient plus dure, on ne peut pas justifier qu'il y ait 5 systèmes. Quand on fait des réunions, des réunions d'architecture – on est quand même dans le même groupe – on fait des réunions où on compare les systèmes entre eux... C'est dur, on est collègue quand même, mais en même temps, on est un peu concurrents, donc, c'est spécial comme relations. »* Devoir travailler à la destruction d'une partie du travail de son équipe est peut-être un cas limite ; il existe pourtant !

Ces agrandissements des espaces du travail qui déplacent les limites de l'entreprise hors d'un champ de l'imaginable pour tout un chacun, produisent aussi d'autres effets, presque mécaniquement. *« Les fonds d'investissements vont exiger de faire du bénéfice minimum, ils vont dire : "Messieurs les DG, cette année, il nous faut 5 % de profit" et c'est à nous de nous démerder, ils ne s'immiscent pas dans l'entreprise, et ils ne veulent pas. Ils font des réunions pour parler du montant du profit qu'ils désirent, mais nous, on ne les verra pas, on ne les verra jamais. Ce sont les DG qui les voient, et donc les DG, au-dessus d'eux, ils ont des actionnaires, ils ont des comptes à rendre aux actionnaires qui leur fixent des objectifs financiers et stratégiques. Nous, à notre niveau, le DG il nous retransmet la pression. Le DG, la pression il ne va pas la garder pour lui, ce n'est pas lui qui tire toutes les ficelles, donc, il va imposer à chaque cadre les missions et une pression pour qu'on atteigne l'objectif qui lui a été imposé... donc, le résultat, le chiffre d'affaires. Par rapport aux actionnaires, à leurs décisions, à mon niveau, on n'a pas les moyens de changer les choses, et mon DG, c'est pareil. Il est actionnaire, mais à 1 ou 2 %, et il n'a pas son droit de parole, ça ne pèse pas. Il subit lui aussi. »* Lointains, les sommets deviennent aussi invisibles, et pourtant les pressions qu'ils exercent, elles, sont bien réelles. Les activités des responsables de groupes et la place qu'ils occupent dans l'organisation les rendent particulièrement sensibles à ces pressions qui, se déversant depuis le haut, glissent en cascades sur chacun par le relais de tous. Ces conditions qui entourent spatialement le travail donneront naissance à de possibles probables (des attitudes et comportements mécaniquement envisageables dans certaines circonstances) chez les responsables de groupes : sentiment d'impuissance, de déprise sur les choses, d'abandon de leur hiérarchie, de solitude.

## Un traducteur d'inconnu

Ces conséquences sur soi se doublent aussi de conséquences sur les autres ; comment pourrait-il d'ailleurs en être autrement... surtout quand un responsable de groupe remplit des fonctions managériales ? Ce pouvoir invisible, impalpable, mais tout aussi perceptible qu'écrasant, va se transmuier. Il faut bien nommer les choses pour les penser. Cet état, insaisissable, portera un nom : le marché.

Cette opération inconsciente – qui transforme ici le pouvoir invisible des sommets en un mot, le marché – rapproche l'inconnu, pour un peu, elle le viderait de toute son étrangeté. Ainsi nommé, il accède à un champ mental, on peut penser les choses avec lui... sans pour autant nécessairement comprendre ce qu'il est. Cette opération inconsciente, aussi coutumière qu'insignifiante, conduit à personnifier « l'inappréhensible » ; par cette conversion, le marché, anthropomorphisé, devient familier. Personnifié, le marché peut alors apparaître comme doué de volonté. En fait, on peut bien le vêtir de tous les attributs, lui accorder toutes les intentions imaginables... le marché, lui, ne s'en soucie guère. Pour mieux donner à comprendre la situation, il faudrait renverser le problème, et considérer que le marché hérite en fait des images et sensations qui courent dans l'air du temps. Le marché devient ainsi le réceptacle de croyances partagées.

*« Si on arrive à prendre du recul, on devient humble. Et si on prend des décisions, ce n'est pas parce que ça nous plaît de prendre le fouet, mais on prend des décisions parce qu'on retraduit ce que veut le marché. »*

Attardons-nous un instant sur les motifs et conséquences psychologiques probables d'une opération mentale parvenue à transmuier les pressions invisibles qui déferlent depuis le sommet des organisations en force plus familière, le marché. En y réfléchissant bien, et en retournant le problème, cette fois dans un autre sens, on peut sans mal admettre qu'il est psychologiquement plus facile d'accepter d'obéir à un pouvoir invisible – surtout quand, de surcroît, celui-ci ne semble épargner personne – qu'à un individu visible, connu, proche. Les avantages d'un tel positionnement d'esprit sont en fait nullement négligeables dans la pratique. Pourquoi ?

En fait, en « obéissant », ou, mais n'ayons pas peur de l'« euphémisation », en suivant à la lettre les directives de son chef – dont lui-même a héritées d'un autre, qui lui-même... –, ce responsable de groupe peut fort bien éprouver la sensation de n'obéir à personne, de même qu'il peut tout autant éprouver le sentiment de ne pas avoir à se faire obéir de ses subalternes, puisque, dans tous les cas, ce responsable et son et ses supérieurs, ne sont que les porte-parole et traducteurs d'une volonté inconnue et anonyme, le marché. Plus généralement, le cadre qui prend des décisions qui ont un impact sur d'autres personnes a probablement tout intérêt à s'imaginer et à croire que le pouvoir qui le pousse est indiscutable, évident. À la lecture de cet extrait d'entretien, Étienne de La Boétie aurait probablement parlé de servitude volontaire (38), dans sa bouche, une belle illustration de la soumission au pouvoir anonyme ; mais passons...

Ce tour de passe-passe sémantique comporte, disions-nous de nombreux avantages. Outre le fait, ou peut-être, grâce au fait qu'il permet à la fois d'accepter de commander et d'être commandé, sans avoir l'impression ni de l'un ni de l'autre, il remplit en fait une fonction « déculpabilisatrice » aux effets optima. Cette déculpabilisation par les deux côtés, pourrait-on dire, facilite la diffusion et la dilution d'un ordre (lequel ?) dont on n'éprouve pas le besoin d'interroger les fondements. Les fins semblant identifiées, les raisons d'agir s'imposent d'elles-mêmes. La tautologie du pouvoir se constitue par et sur une forme de refoulement du socle sur lequel il repose ; la croyance boucle le cercle de l'acceptation (39).

Les responsables de groupe, on s'en doute, ne sont pas les seuls à être concernés par ces phénomènes qui conduisent à faire des hommes les rouages – involontaires mais non dénués de volonté – du pouvoir. Pourtant, leur positionnement dans l'entreprise les place au premier rang de ces mécanismes de transmission et de reproduction. Mais rentrons à présent dans le concret du quotidien de leurs activités.

(38) E. (de La) Boétie, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Éditions des Mille et une nuits, 1995, 63 p.

(39) D.-R., *On achève bien les hommes. De quelques conséquences actuelles et futures de la mort de Dieu*, Paris, Denoël, 2005, 351 p.

## B. LE CŒUR DE MÉTIER

---

Il est difficile de dresser une liste exhaustive des métiers que peuvent accomplir les responsables de groupes. Ces métiers varient d'un secteur d'activités à l'autre, d'une entreprise à l'autre et, parfois même, d'un service à l'autre à l'intérieur d'une même entreprise. Ceux que nous avons interrogés ont en commun un volant particulier d'activités. Mais, le contenu de chacune de ces activités diffère d'un responsable à l'autre. Malgré tout, des points communs existent. C'est sur eux qu'on portera notre attention. Un premier constat s'impose : chaque responsable de groupe travaille sur et autour d'un cœur de métier. Autour de ce fond de métier, s'élabore tout un système organisationnel d'activités satellites censé permettre de le mener à bien. Au fil de la présentation de ce portrait, nous porterons notre intérêt sur chacun des grands volets de ces activités. Mais présentement, nous nous focaliserons exclusivement sur les points saillants des cœurs de métiers.

### De quelques fonds de métiers possibles

Le responsable de groupe a pour tâche de mettre en place des architectures, des systèmes, des solutions qui permettent de satisfaire aux exigences du client, ce en respectant les délais et coûts de production. Voilà pour la trame globale. En voici quelques exemples :

– « *Ici, nous on est informaticiens, dans le domaine de la facturation. Par exemple, on a des clients, et s'il y a des problèmes sur une application, il faut qu'on en analyse les causes, comprendre les besoins du client, proposer des solutions d'architecture, et voir avec nos sous-traitants les boîtes de services qui développent les solutions, quand ils vont nous livrer, combien ça coûte, etc.* »

– « *L'entreprise dans laquelle je travaille fournit du bien d'équipement pour l'industrie agro-alimentaire. Donc, on fabrique les équipements qui permettent de prendre les produits qui sortent d'une ligne de production pour les mettre sur une palette, et en sortir une palette constituée, pour qu'elle soit transportable jusqu'au supermarché. On fabrique les machines, les biens d'équipements. Toutes ces fonctions, il faut les faire dans un coût raisonnable, au maximum de cadence et avec une grande fiabilité. Il faut que ça marche. C'est moi qui ai la charge de tout ça.* »

– « *Je travaille dans la fiscalité et l'informatique, donc, j'ai un schéma de travail qui est très arrêté : j'ai une livraison de produit qui est impérative, avec une date impérative et un contenu impératif. C'est la Loi qui me fixe ça. Il n'y a pas de choix. Une autre partie de mon travail consiste dans l'organisation des tests, faire les schémas des tests. Donc, il faut que je prenne en compte le produit lui-même dans sa technicité et aussi la logique fiscale. Tout ce qui est analyse de dysfonctionnement et d'évolutions m'incombe aussi, avec mon équipe. Il faut essayer de voir l'ensemble des tests qui peuvent être faits pour balayer l'ensemble de la problématique de la mise en œuvre du produit.* »

Mais, une fois qu'on a dit cela, on ne sait encore rien du quotidien des responsables de groupes. En effet, la description succincte de ces cœurs de métiers ne permet pas de comprendre ce qui peut contribuer à leur réalisation. Dans une grande entreprise, maintenir vivace, par exemple, le service facturation dans sa totalité n'est pas la tâche d'un homme isolé. Cette mission centrale a besoin des autres, de leurs compétences pour pouvoir être effectuée en bonne et due forme.

Ce cœur du métier, il faut donc, pour le maintenir en vie, dresser autour de lui un ensemble d'activités satellites. Si le cœur est au centre, le responsable de groupe en est l'animateur, le point central par lequel transitent informations et problèmes à résoudre. Il aura pour tâche de déployer cette logistique, pour mission, de l'entretenir, de lui donner son impulsion en apportant son soutien technique, en recueillant des informations, en prenant des décisions et des directives pour les membres de son équipe. Mais comment cela se passe-t-il dans les faits, c'est ce que nous allons essayer de décrire.

### Le bonjour matinal

Arrivé peu de temps avant ses collègues, le responsable de groupe s'oblige, après la réalisation de tâches administratives ou parfois même de conception, à faire rapidement le tour des individus qui travaillent dans son équipe, ceux qui sont en contact direct avec lui. « *Le*

*matin, j'arrive, je dis bonjour à tout le monde, ça c'est important.* » Les encadrants se font un devoir d'aller saluer les autres. Cette attitude matinale, presque systématique, semble relever du rite, de la nécessité.

Les salutations matinales offrent très vite l'occasion d'évoquer un problème pratique, d'apporter une solution, ou de soumettre une orientation de travail à un individu pour sa journée. « *J'encadre des gens. J'ai une équipe de trois personnes. Je les vois quand elles arrivent. Je fais un briefing tous les matins* » Ou encore : « *Lorsque les gars commencent à travailler, je refais un tour tous les matins. Je vais avec mon planning, et puis on fait le point, individu par individu, de l'état d'avancement du travail par rapport au planning, tous les matins. C'est l'occasion de discuter sur le sujet. Là, j'écoute, et s'il faut prendre une heure, on prend une heure. Je le débloque, et je le mets sur les rails pour toute la journée.* »

Ce rituel remplit donc plusieurs fonctions. Mode de régulation implicite entre individus qui travaillent ensemble, il ponctue le quotidien et montre, une nouvelle fois, que « le crépuscule du communautaire n'est jamais atteint (40) ». En ce sens, il canalise et organise aussi bien l'affection que l'indifférence. C'est un rituel de régulation des relations humaines. Mais cette fonction s'effectue dans un cadre particulier, celui du monde du travail. La détacher de ce contexte n'a aucun sens. Rituel de régulation, le bonjour matinal vient servir, immédiatement (ou pas) – peut-être même en est-il le tremplin – des directives de travail. C'est, pourrait-on dire, sa fonction fonctionnelle, sa finalité pratique.

À ce degré d'observation et d'analyse des données, on peut avancer que le bonjour matinal par lequel les responsables de groupes entament leur journée de travail (dans le prolongement, il faut le préciser, des toutes premières activités qu'ils ont déjà pu réaliser) oscille entre une mise en forme réglementée des affects et une instrumentalisation consciente du rapport à l'autre.

## Proximité et transparence

Ce rituel est facilité par la proximité physique entre les responsables de groupes et les individus qui appartiennent à leurs équipes de travail. À son tour, cette proximité s'impose par les types de relations fonctionnelles qui unissent ces individus. Cette proximité nécessaire se cristallisera dans une architecture spécifique.

Souvenons-nous que le responsable de groupe est au cœur du cœur du métier, qu'autour de lui se tisse un ensemble d'activités satellites qui le servent. Cette configuration prendra forme, et se réalisera par l'architecture qui la soutiendra. Les responsables de groupes peuvent ainsi se trouver physiquement, dans certains cas, littéralement, au centre de cette configuration. « *J'ai un bureau qui est noyé dans le bureau d'étude complet qui est une grande salle de 10 m par 5 m de large, et moi j'ai un bureau qui est au centre et j'ai la vision sur tout le monde en direct. C'est ouvert. L'intérêt de ça, c'est de pouvoir prêter l'oreille et de voir tout ce qui se passe, rapidement, savoir tout ce qui se trame. Donc, je vois ce qui se discute, et je peux intervenir si je le juge nécessaire. L'information me vient directement par le visuel et par l'auditif.* »

Tous les responsables de groupes ne se situent pas au centre d'un espace ouvert. D'autres travaillent dans des bureaux vitrés qui se jouxtent. Mais, là encore, les déplacements permettent de voir et d'être vu. Cette organisation architecturale de l'espace de la production permet difficilement, même si elle ne le vise pas intentionnellement, de soustraire l'individu au travail du regard des autres. Ce type d'architecture n'est pas nouveau dans ce qu'il vise, la transparence (41), non, mais la nouveauté réside pourtant dans le fait qu'elle permet à chacun d'être à la fois surveillant et surveillé, le producteur et le détenteur d'un savoir et d'un pouvoir sur l'autre. « *L'open space, c'est pas facile tous les jours : tout le monde surveille tout le monde, il y a beaucoup de bruit, on ne peut pas se concentrer, on est fréquemment interrompu.* (42) »

(40) M. Weber, *Économie et société 1. Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, 1995, 411 p.

(41) La force du panoptique de Bentham décrit par M. Foucault dans *Surveiller et punir* tient, on le sait, d'une architecture qui permet de faire du corps nu et transparent, la cible du regard de l'autre et, par là, l'ouvre à une sanction normalisatrice, et fait de lui un objet pour le savoir.

(42) Salarié travaillant en espace ouvert. Propos provenant d'un article de S. Ganansia, « *Survivre en open space* », Courrier cadres, n° 1504 - 2 septembre 2003, p. 40. Plus généralement, ce type de littérature destinée aux cadres, mentionne souvent les difficultés que provoque chez les salariés ce type d'organisation de l'espace de la production ; voir, à titre d'exemple J.-F. Rio, « *La Poste, le siège social joue la carte du mini open space* », *Entreprise et carrières*, n° 685 - du 30 septembre au 6 octobre 2003, p. 17.



On peut être en droit de penser que le contrôle interindividuel – qui s'exerce par des regards croisés – puisse avoir un important pouvoir coercitif. Ce principe d'intériorisation a toutes les chances d'agir avec d'autant plus de force que les individus sont isolés. Dans de tels espaces de transparence, les écarts à la norme sont visibles et « sanctionnables » dans l'instant, les mises à l'écart immédiates, l'adhésion facilitée.

Cette transparence architecturale facilite, et convoque presque le responsable de groupe qui est au centre de ce réseau à adopter une attitude irréprochable. *« Moi, des fois, je me barrerais bien plus tôt le soir, parce que je sais que le travail, je vais le faire, mais c'est par rapport à l'équipe, si je me barre, les mecs vont se barrer aussi, donc, il y a l'aspect exemple. C'est pour cette raison que je ne pars qu'à 6 h. »*

Agent de normalisation des comportements, l'espace ouvert permet aussi une mobilisation immédiate de ceux qui y travaillent, une sollicitation possible de tous les instants. Cette sollicitation n'est pas à sens unique. Les membres de l'équipe viennent consulter le responsable de groupe qui mobilise ses membres... d'ailleurs, les responsables courent souvent d'un individu à l'autre.

## Hériter des problèmes, les résoudre

Ces déplacements sont motivés par plusieurs facteurs. L'un d'eux semble structurer les autres : l'obligation de résoudre les problèmes. Les activités dont on a dit qu'elles entourent le cœur du métier sont en soi productrices de problèmes. Mises en place pour mener à bien les projets et, plus généralement, pour permettre l'exercice du métier, elles ne vont pas sans drainer avec elles leur lot de complications. Placé au centre de cette configuration, point névralgique du système, le responsable de groupe hérite donc aussi des problèmes qui s'amoncèlent autour de lui. C'est là un point capital si l'on veut comprendre son travail par une analyse descriptive des conditions de sa mise en œuvre : le travail du responsable de groupe est absorbé par ces difficultés et problèmes qu'il faut résoudre et surmonter.

Ces problèmes sont de toutes sortes, et lui parviennent par mails, coups de téléphone, ou directement par ses collaborateurs qui, la plupart du temps n'ont que quelques pas à faire pour le solliciter. *« Ma matinée passe à finaliser le suivi des e-mails : donc, des problèmes à résoudre. Dans ma charge de travail il y a aussi une partie assistance aux commerciaux, qui sont moins des problèmes à résoudre que du temps à investir, parce qu'il faut répondre à leurs questions. Donc, la matinée, suivi des mails et résolution de problèmes. »*

Dans certains cas, le suivi est individualisé, et les sollicitations permanentes. Le responsable de groupe se déplace, dénoue alors les situations, débloque les individus et, comme par reflet, il est aussi consulté pour sa capacité à résoudre les problèmes. *« Donc, il y a une consultation technique fréquente sur certains points difficiles à traiter. Les gens viennent me voir ou m'appellent, et je me déplace. »* L'accompagnement et la disponibilité sont les maîtres mots pour qui se met au service des autres. *« C'est une sollicitation permanente. Mais dès qu'ils me font signe, j'essaie de me libérer pour répondre à leurs questions, et ce, toute la journée. Ça peut être un problème technique, administratif, économique. On discute, et on essaie de trouver une solution. Donc, je suis constamment disponible pour eux, c'est le propre de mon boulot de responsable. Donc, toutes les journées ont au moins une partie liée à la sollicitation des responsables d'affaires. »*

Ces sollicitations dans les deux sens attestent de journées de travail infiniment découpées. *« Il y a plusieurs sortes de réunions. Il y a les réunions courtes, qui sont des réunions d'équipe, on les appelle les staff meeting, on y parle de sujets transverses. Mais si on veut travailler sur un projet particulier, on appelle ça une réunion de travail. On peut aussi avoir des réunions flash : je suis dans le couloir, et je peux dire à un type : quand est-ce qu'on se voit, qui on invite, pour régler tel problème ? Et là, on fait une réunion flash d'un quart d'heure avec un ordre du jour. Les réunions staff meeting, j'en fais tous les 15 jours environ : suivi des projets, etc. Après, on voit si on est bien organisé pour traiter les problèmes ? »* Le temps du responsable de groupe est la somme de micro-actions désorganisées sur fond de tentatives d'organisation. Ajoutons que la fréquence des sollicitations augmente probablement quand la taille de l'entreprise diminue. Mais ce n'est là qu'une hypothèse que seule une analyse mêlant approche de terrain et étude quantitative pourrait valider.

Une grande partie du travail du responsable de groupe est motivée par un devoir de position qui l'oblige à empêcher au maximum les problèmes de remonter au niveau de celui qui

se trouve au-dessus de lui. Il faut les résoudre avant qu'ils ne lui parviennent. C'est là tout le sens de la notion d'escalade (43). Il y va de l'autonomie du responsable de groupe ! « *Ce sont nos clients qui regardent le travail qu'on fait. Les chefs n'ont pas le temps. Donc, il y a la notion d'escalade. Si les clients internes n'escaladent pas, ou envoient des mails en disant : "Merci, c'est super.", le chef, il s'en fout. Mon grand chef ne s'occupe de rien, sauf quand il y a des escalades venant de sa hiérarchie ou de ses collatéraux clients à lui, donc, à son niveau, ou supérieur. Donc souvent le boulot de mon chef, c'est de justifier pourquoi ce n'est pas de notre faute. Donc, on construit ensemble des mails où on explique que ce n'est pas de notre faute. On passe pas mal de temps à faire ça, répondre aux escalades. En gros, si tu demandes quelque chose à ton chef, c'est que tu n'es pas autonome.* » Ici, contrairement au chef de projet, faire appel à ses supérieurs hiérarchiques pour résoudre un problème reviendrait à signifier son incompetence. Par là, on veut illustrer un des effets de sens de la diffusion de la notion d'autonomie dans le monde du travail. Cet effet, on pourrait le résumer de la façon suivante : le monde du travail facilite le développement d'une propension à prendre sur soi (sur soi, mais aussi sur ceux qui sont en dessous de soi) pour épargner du temps à l'autre (celui qui est au-dessus de soi).

Les tentatives de résolution de problèmes débouchent parfois sur le montage d'une action spécifique pour permettre d'y remédier. « *Lors du staff meeting, on identifie des problèmes à traiter, et, parfois, pour traiter certains problèmes, il faut monter une réunion de travail.* » Ces montages prennent du temps, et la mise en place des réunions, elles aussi « chronophages », produit parfois à son tour d'autres problèmes... Dans tous les cas, ces sollicitations pour résolution de problèmes imposent au responsable de groupe d'être à l'écoute, mais aussi et peut-être même, surtout, de se mobiliser pleinement et promptement sur le point qu'on lui soumet. Ces remobilisations permanentes composent le quotidien de cette figure. Mais qui dit se mobiliser, dit aussi faire effort sur soi pour se replonger l'instant suivant dans l'activité qu'on a momentanément délaissée... à moins qu'une autre vous appelle déjà sur un autre sujet. Concentrons à présent notre attention sur une description du contenu des activités périphériques au cœur de métier.

## C. LA GESTION DE L'ÉQUIPE

---

Le chemin qu'on va emprunter nous amènera à décrire un des volets majeurs de l'activité du responsable de groupe, celui qui le conduit à mobiliser d'autres individus, ceux de son équipe, pour parvenir à ses fins. On verra quel rôle il tient dans la traduction des objectifs qui lui parviennent du haut. Mais on cherchera aussi à montrer comment il met en scène, dans la relation à l'autre, la fonction de soutien qui est la sienne.

### Retraduction-distribution

Le responsable de groupe a une fonction de relais dans l'organisation. Point de réception d'objectifs généraux fixés par ses supérieurs, il se fera vecteur de leur transmission. Mais, faire passer le message de ses supérieurs à son équipe impose au responsable de groupe un travail de liaison, de traduction, de déclinaison. Point de transition, il devra être capable de transformer des objectifs généraux, et souvent flous, en activités précises et évaluables... en fin de compte, de se les réapproprier. Ce travail, le responsable de groupe n'est pas le seul à le fournir. Son supérieur l'aura déjà effectué avec le sien, et il demandera aux salariés de son équipe d'en faire autant. Ces processus de retraduction-réappropriation-déclinaison montrent l'importance des transformations que subissent les objectifs fixés depuis le haut des hiérarchies. On va voir, avec le long fragment d'entretien qui suit – et qui illustre aussi le quotidien des responsables de groupes –, que la déclinaison d'objectifs stratégiques généraux en parts d'activités opérationnelles est un travail en soi.

« *On me fixe des objectifs, et je dois les atteindre. Viens, je vais te montrer.* [Nous nous approchons de l'ordinateur de ce responsable de groupe] *Le patron de l'informatique a des objectifs. Et, à un certain niveau de la hiérarchie, les objectifs se cascadenent, ce sont des*

(43) Les escalades – qui ne sont pas sans évoquer la persistance de structures hiérarchisées et stratifiées – font partie des processus qualité. Si un salarié décide de déclencher une escalade parce qu'il aura par exemple remarqué un problème, il sera dans l'obligation de suivre des procédures strictes de mise en forme pour expliquer et décrire ledit problème à résoudre.



objectifs très larges d'un échelon à l'autre, par exemple, de respecter un budget. Je vais te montrer les objectifs de la hiérarchie. On a une application informatique sur laquelle il y a tous les objectifs. Je vais te montrer [Il ouvre l'application]. Il y a des objectifs de performances. Il y a des objectifs de développement individuel. Il y a des objectifs de corps de compétences, et puis le rating final, l'évaluation finale. Et mon chef il a dit, pour le deuxième semestre, que je suis exit expectation. Ça veut dire que des choses majeures ont été finies au deuxième semestre. Il y a eu un challenge important auquel j'ai contribué. Et moi, je lui marque que je suis d'accord avec la phrase. On va voir mes objectifs. Il y a trois rubriques d'objectifs plus le rating final. Les objectifs de performance qui sont opérationnels, et il y a aussi les objectifs de l'équipe. Et, pour chaque objectif, tu le décris, quand est-ce qu'il a été mis, quelle priorité il a, la date de l'objectif et à la fin, l'évaluation, c'est de dire si ça a été fait en temps et en heure, avant, en retard, ou en cours. Moi, pour mes objectifs, c'est marqué : être un contributeur au projet machin, avoir beaucoup de contributions dans la restructuration... OK, mais ça reste flou. Moi, mon boulot, en tant que manager de premier niveau, ça va être de décliner en objectifs opérationnels, pour les gens : "Tu fais ce projet". Donc, qui fait la déclinaison entre les objectifs stratégiques de l'entreprise et de l'entité et les gens ? C'est moi. Moi, je dis aux gens : "C'est vous qui écrivez vos propres objectifs, et on en parle". Je leur explique les objectifs que je vois, globalement... et puis en fait, c'est eux qui déclinent leurs objectifs. En gros, moi je fais une réunion, et je dis aux gens : "Voilà les objectifs que j'ai eus, que l'entité a eus", je donne des pistes. Je fais un formulaire Word, et je le donne à tout le monde, et je dis : "Déclinez et remplissez le machin". Donc, c'est eux qui remplissent. Je vais te montrer un document que j'avais fait. [il ouvre un document] Le grand patron, il a eu un certain nombre d'objectifs, mon chef y a ajouté les siens, il a supprimé un certain nombre d'objectifs qui n'étaient pas pour lui, il a rajouté des objectifs qui lui sont propres, il a éventuellement ajouté des choses qu'il a imaginées, et que son chef ne lui avait pas données, et moi, je fais la liaison entre ce qu'on me donne et ce que les gens font, parce que parfois ce n'est pas connecté. Tu vois, mon chef il a un seul objectif, un grand projet, mais on ne fait pas que ça. Donc, moi, j'ai rajouté des trucs qui n'étaient pas dans mes objectifs pour que les gens bossent chez moi. Tu vois, j'ai mis des exemples, tout ça c'est moi, j'ai essayé de mettre des exemples très concrets qui représentent des parts d'activités chez moi, et après, moi je demande aux gens de picorer là-dedans, mais aussi de rajouter des trucs. Tu vois, moi l'objectif que j'avais c'était : produire ce qu'il faut en respectant le budget, en optimisant le niveau des ressources. Mais, ça ne veut rien dire. Moi, les gens de mon équipe, je ne peux pas leur dire ça, ça ne veut rien dire, et donc, j'ai mis des exemples, je décline, je donne des exemples. Ça, c'est un boulot de manager. »

## Délégation

Ces processus qui conduisent le responsable de groupe à semer des activités pour chacun des membres de son équipe ne sont pas indépendants du pouvoir particulier dont il hérite du fait de sa position dans l'organisation ; pouvoir d'imposer aux autres des tâches à faire, de leur donner ou de leur retirer du temps. « *Moi je supervise le travail des autres, parce que moi je suis encore resté en relation avec le terrain. Je sais ce qu'il faut qu'on fasse. Mon chef me confie des tâches qu'il devrait faire lui, et moi, ça ne me fait pas avancer, mais, c'est mon chef... Comme moi, il y a des choses que je devrais faire, moi, et je les délègue aux autres, comme ça, ça me fait moins de boulot. Je suis obligé de déléguer à des petits chefs qui sont autour de moi.* »

L'acte de déléguer fait apparaître un trajet, celui que parcourent informations et choses à faire. Mais il met aussi en évidence que le pouvoir de faire faire à d'autres ce qu'on ne peut, ne veut, ne doit ou ne sait faire soi-même, est inégalement réparti d'un individu à l'autre. Le pouvoir c'est aussi le droit de déléguer, l'un croît en proportion de l'autre. Évaluer et graduer la force de ce pouvoir pour chaque salarié permettrait d'établir une hiérarchisation de l'autorité dans l'espace de l'organisation. Mais déléguer signifie aussi que ce qu'un individu peut faire, l'autre peut le faire, ce qui, d'emblée, porte atteinte à la « différentialité » positive de la valeur de celui qui délègue (déléguer jette le doute sur le caractère de mon « irremplaçabilité »), et/ou rehausse la valeur de l'héritier, de celui à qui on délègue.

Peut-on alors à la fois déléguer et revendiquer être autonome ? Cette question délicate, nous avons trouvé, dans un entretien, une façon inattendue d'y répondre : « *Qui dit autonomie, dit que : "tu fais ton travail pour demain si je te le demande !".* » La violence de la formulation masque mal les failles du raisonnement. En fait, le pouvoir de déléguer – qui

peut conférer à celui qui délègue le sentiment d'être autonome –, inexistant sans l'acceptation par l'autre du pouvoir exercé, montre une nouvelle fois les limites de l'autonomie ; « Que serais-je sans toi ? »...

## Dépoussiérer le langage

À y regarder de près, les réunions – que met en place le responsable de groupe afin de résoudre des problèmes – offrent au regard, pas tout à fait candide du sociologue, l'occasion d'observer un bien curieux phénomène. Ce phénomène déborde de beaucoup le type de relations qui se nouent à l'occasion de ces réunions. En fait, il peut être donné de percevoir son existence dès que des relations s'établissent entre ces responsables et les membres de leur équipe.

De quoi s'agit-il ? De « bonne communication », comme aime à le préciser le responsable dont on présentera un long fragment d'entretien plus bas. « *Alors, tu vois, il y a les compétences que l'entreprise demande d'avoir, c'est : être flexible, avoir une efficacité globale, être orienté vers le client, travailler en équipe, avoir de la bonne communication. Je vais cliquer sur communication, par exemple* [le responsable de groupe lit ce qui apparaît sur son écran] : *“Écouter et démontrer de l'empathie envers les autres”, “promouvoir la communication dans les deux sens”, “communiquer de manière appropriée”. Tu vois, eh bien ça, ce sont des compétences que l'entreprise demande d'avoir.* » « Bonne communication », mais de quoi s'agit-il donc ?

Cette bonne communication est celle qui doit s'instaurer entre manager et managé. Elle concerne ce que nous regrouperons sous l'expression *instrumentalisation du rapport à l'Autre*. La relation qui s'établit entre deux individus devrait suivre une sorte de procédure, de protocole, une réécriture selon des codifications hétéronormées. Une fois intériorisés, ces modes d'élaboration du langage serviront alors de médiation entre le manager et le managé. La relation communicationnelle qui s'établira entre eux sera guidée par ce mode d'emploi de l'accès à l'autre. L'extrait d'entretien qui suit rapporte les propos d'un responsable de groupe commentant la méthodologie qu'il applique dans l'interaction avec ses collaborateurs.

### **Des faits, rien que des faits !**

*« Moi, j'essaie d'être sans états d'âme, le plus possible, froid, sérieux, et après on ira déconner, quand on aura le temps. Ça nécessite de la rigueur. C'est le problème de l'écoute, de la communication. Je dis un truc à un mec, mais est-ce que je m'assure que le mec a compris ce que je lui ai dit. Et moi, je le fais, j'essaie de voir si le mec a compris. La formation que j'ai faite, c'était pareil, le formateur faisait pareil : “Machin, je t'ai entendu, mais je ne t'ai pas compris.”, alors le mec réexplique la même chose, et l'autre lui répète : “Je t'ai entendu, mais je n'ai pas compris”. C'est du management. Il y a des bouquins là-dessus. [le responsable se lève et va au tableau, il dessine] Il y a le niveau de la théorie et il y a le niveau des faits. “J'ai un problème”, c'est théorique. “J'ai un problème, mes barres de fer elles sortent mal, mes barres de fer sont cassées”, par exemple, c'est les faits. Donc, je mesure, combien il y en a de cassées, de combien de centimètres... ? Donc, les faits, sans jugements. Les faits avec des mesures, des systèmes métriques. Nous, dans l'informatique c'est pareil. Un mec me dit : “Votre application elle ne marche pas.”. Ça veut rien dire. Donc : “Combien d'incidents par jour, combien de temps ça a duré ?” Donc, il faut mesurer les faits. Quand tu identifies et tu mesures les faits, tu vas trouver la solution, tu vas remonter jusqu'à la source du problème, et la solution, après, tu l'expérimentes. C'est la démarche scientifique en fait. J'observe les résultats de ma solution, et je fais un bilan, etc. Quand tu n'as pas un problème matériel, mécanique, concret, tu as un problème humain. Tu ne mesures pas la tête des gens avec un pied à coulisse. C'est là que les techniques avec des post-it sont importantes. Tu as un problème, moi je marque le problème sur un post-it, tu fais un brainstorming hyper bien cadré, chacun a 3, 4 post-it, il faut faire : sujet, verbe, complément. Chacun met ses problèmes. Après, on trie les problèmes, et après, on essaie de les regrouper et de mettre un titre, et ainsi de suite. Et là, la théorie de l'iceberg... c'est une théorie japonaise... si tu es à l'écoute des autres. Les mecs expriment quelque chose, mais ce qui est latent c'est là [il désigne sur son tableau la partie inférieure de l'iceberg qu'il a dessinée], et normalement, ça remonte. Tu arrives au consensus. C'est presque de la manipulation. Moi, j'adore ça. On a fait trois jours de séminaires. »*

Le schéma que ce responsable de groupe est allé dessiner au tableau situé dans son bureau reprenait les grandes lignes de la procédure de la bonne communication. À travers ce schéma, il nous expliquait comment il faisait émerger et apparaître les problèmes objectifs à partir des discussions qu'il pouvait avoir avec ses collaborateurs. Un collaborateur s'exprime, le responsable l'interroge pour l'amener à réduire ses propos à des faits objectifs, quantifiables. Le collaborateur reprend la balle, et se prête au jeu. Le responsable récidive. Le collaborateur réduit encore le propos. Le responsable reprend l'initiative, reformule à nouveau. Son partenaire approuve. Le responsable met un point final à l'échange. Le schéma montrait en effet un jeu de reformulations successives en va-et-vient qui visait à dépoussiérer le langage de ses impressions subjectives pour le réduire à des données factuelles. Voilà pour l'échange du jeu.

Cet échange est imbibé d'un certain nombre d'impensés : il véhicule et fonctionne sur des couples d'opposés (technique/ humain ; objectif/subjectif) dont l'artificialité a déjà été démontrée à maintes reprises. Il repose sur un leurre fondamental : mesurer les faits apporterait la solution à tous les problèmes. Il a pour horizon une fiction : l'application au langage d'une démarche positiviste permettrait, une fois celui-ci dépouillé de ce qu'il comporterait de subjectivité, de recueillir et d'atteindre la vérité des mots et des choses.

Mais, ce type d'échange crée de la réalité ! Les mots qui seront retenus feront apparaître ce qu'on va appeler des territoires de réalité. Par « territoire de réalité » nous désignons un *espace fini de pratiques discursives qui désignent des réalités dont l'accès est rendu possible par la mise en œuvre d'une terminologie spécifique et par l'acceptation par tous du sens que chacun des termes prend – et qui fait autorité (qui fait référence) – dans cet espace.*

Pourtant, les territoires de réalité que l'emploi de certains mots désigne produiront à leur tour des incompréhensions entre les individus qui se prêtent à ce jeu des retraductions. L'application de cette démarche aux territoires qu'elle contribue à produire ne permettra pas de résoudre ces difficultés, elle les déplacera et les amplifiera. Les individus finiront par ne plus se reconnaître dans le résultat de ces processus de retraductions successifs ; « leurs » mots se dissocieront de ce qu'ils pensent. L'application au langage de méthodes issues du positivisme ne compte pas pour peu sur les difficultés que rencontrent dans leur quotidien les responsables de groupes (mais pas seulement) dès lors qu'ils envisagent leurs rapports aux autres par le filtre d'une recodification hétéronormée.

## **Le rappel de la réalité**

Quand ils quittent les sentiers qui les mènent sur la voie de l'instrumentalisation du rapport à l'autre, les cadres qui définissent certains de leurs objectifs, oublient parfois de les passer à la moulinette de « l'euphémisation ». *" J'encadre des gens. Ils ont une certaine autonomie dans leur travail, et j'essaie de les amener à venir me voir s'ils ont des barrières, des obstacles. J'essaie qu'ils viennent vers moi, qu'ils prennent des initiatives. Il est important que la personne puisse exprimer sa créativité. Donc, il ne s'agit pas de faire une surveillance étroite. Donc, la personne doit pouvoir s'exprimer avec de l'autonomie pour pouvoir accomplir la tâche. Je ne dois pas étouffer la personne. Pour moi, le challenge de mon travail, c'est de voir l'évolution de ces personnes. Un bon manager se caractérise avant tout par le respect. Un bon manager c'est quelqu'un qui réussit à faire que tout le monde ait l'impression de valoir quelque chose. (...) Les valeurs qui sont transmises dans les formations au management c'est : être à l'écoute de l'autre, donner du temps au temps... Il vaut mieux laisser venir la personne. Je suis le manager, et je suis celui qui, in fine, prend la décision, c'est moi, et pas l'autre. Donc, il faut, d'un côté, avoir une ouverture de négociation, mais bien faire comprendre à l'autre que, in fine, la décision est prise par le manager, et pas par les collaborateurs. Je peux être accommodante, mais en dernier ressort c'est moi qui tranche pour le bien-être de l'ensemble, pas pour le mien. »* Les formulations sont encore parfois plus expéditives : *« C'est moi qui décide. Et si c'est toi qui fait la réunion, tu ne demandes pas aux mecs s'ils sont libres, tu leur dis : "Vous venez maintenant!" »*

On le voit, le management est indissociable d'une mise en scène du pouvoir qui lie inextricablement travail sur soi et travail sur l'autre. Dans son quotidien, le responsable de groupe se fait aussi agent de contrôle. *« J'ai un document Excel, et pour chaque individu, je sais ce qu'il fait, ce qu'il a à faire, tous les jours, toutes les semaines, et sur 8 semaines. Donc, cela me permet de me mettre en mémoire ce que chacun a à faire quand il arrive. »* Ou encore : *« Moi, j'aimais bien quand on pointait. Et depuis qu'on ne pointe plus, le contrôle des gens*

*nous est beaucoup demandé à nous, managers de premier niveau, et ça, c'est pénible. Moi, j'essaie de le mettre en mode déléguatif et responsabilité. Moi je supervise le travail des autres. »*

### **L'évaluation, encore...**

Ce contrôle, les responsables de groupe peuvent l'exercer dans la longue durée et au quotidien, les outils informatiques de la communication le permettent. Mais c'est sur un autre moment de la mise en scène du pouvoir que nous voudrions, bien que succinctement, porter à présent notre attention : le temps de l'évaluation (44).

Le bilan individuel (45) d'évaluation marque un temps fort de la vie des cadres. Pourtant, considérer que ce moment soit le seul à compter dans l'évaluation de ceux-ci, relève, selon nous, d'une abstraction des conditions réelles à l'intérieur desquelles ils effectuent leur travail. En fait, et bien qu'elles ne se présentent pas sous les traits du contrôle, il existe d'autres instances de validation qui – comme le management par objectifs, par exemple –, en ponctuant et en jalonnant le quotidien des cadres (dans la longue et la plus brève durée), alimentent un jugement potentiellement constant sur ceux-ci. On peut ainsi être fondé à penser que l'entretien individuel sanctionne formellement une suite – ininterrompue – d'évaluations informelles.

Pour un responsable de groupe, la préparation d'un entretien d'évaluation est chronophage. Mais c'est en plus un exercice périlleux ! Conscients que la trame de l'évaluation peine à cerner la réalité du travail, lucides devant l'arbitraire de l'attribution des bons points, les responsables marchent parfois sur des œufs.

*« Quand je fais l'évaluation ça me prend trois semaines à temps plein. Donc, je suis obligé de m'appuyer sur quelqu'un d'autre. Au-dessus de 6-7 personnes, ça n'est pas possible, moi, j'en ai 15, je ne peux pas. Donc, en vrai, soit je les fais mal, soit je les confie à d'autres, à mon petit chef, par exemple. Donc, j'accorde plus de temps aux gens qui sont en attente de développement. Et, en plus, c'est impossible à évaluer. Et je ne peux pas dire que tout le monde dans mon équipe est full expectation, il y a des quotas, tu n'as le droit qu'à 10-15 %, donc, ça se négocie avec les autres équipes et avec ton chef. Donc 10-15 %, pour moi ça fait 1,7 personnes, donc, tu peux en mettre deux ou une, mais pourquoi ces deux-là, et pourquoi pas trois ? Nous, on est sur un métier flou, donc, c'est difficile d'évaluer avec exactitude les gens. Il y a de plus en plus une recherche de quantification. Parce qu'il faut justifier les augmentations. Les grands chefs ont des objectifs faciles à quantifier, ils doivent respecter le budget. Leur objectif est financier, ou organisationnel, ce n'est pas opérationnel. Moi, à notre niveau, dans mon équipe, je pourrais me résoudre à mettre des objectifs quantifiables, mais on ne le fait pas assez bien, et on y passerait un temps infini. Mais les ressources humaines nous poussent dans ce sens-là, en nous disant qu'un objectif doit être atteignable, quantifiable. »*

Les responsables de groupes seront à leur tour évalués. Mais cet exercice s'effectuera, cette fois, avec leur supérieur hiérarchique. *« Avant de faire passer l'entretien, j'ai déjà le mien propre avec mon chef, et quand je passe le mien, on discute du service, et on voit qui on va augmenter, qui le mérite. Le directeur a un budget, et il va me dire : "C'est tant de % pour la masse salariale cette année", donc, moi, je ne dois pas déborder. On valide et je peux faire les entretiens. »* Poursuivons à présent cette route qui nous fait traverser les activités des responsables de groupe, en empruntant, cette fois, le chemin qui les fait se tourner vers le haut.

(44) On abordera cette thématique de l'évaluation sous l'angle du renversement de la charge de la preuve à propos d'une autre figure, le directeur de systèmes. Non pas que ce renversement soit inconnu des responsables de groupe (ou même, comme on l'a vu, des commerciaux), mais il est probablement encore plus palpable chez cette autre figure du monde des cadres.

(45) Nous ne parlerons ici que des entretiens annuels et individuels d'évaluation.



## D. LES RELATIONS HIÉRARCHIQUES, PAR LE HAUT

Placer les relations hiérarchiques parmi les grands volets d'activités qui viennent en soutien du métier, voilà qui demande explication. Cette explication tient au fait que ces relations – que nous distinguerons de tout ce qui concerne la gestion de l'équipe – sont requises par une politique globale de l'entreprise à l'intérieur de laquelle prend place le métier de fond du responsable de groupe et que, à ce titre, elles lui prennent un temps non négligeable. Ces relations prennent des formes variées. Nous en retiendrons deux qui nous semblent révélatrices des conditions dans lesquelles cette figure réalise son travail : les réunions et le *reporting*.

### Les réunions

Les réunions dont on va parler ici rassemblent ce que les responsables de groupe ont mis sous ce terme à l'exception toutefois de celles qu'ils organisent avec les membres de leur équipe. L'analyse des entretiens fait apparaître plusieurs résultats : les réunions sont variées dans leur contenu, mais aussi dans le type de structure technique qui les permet ; le temps des réunions est à la fois régulier et chaotique ; les réunions proposées depuis le haut ne se refusent pas.

Ces réunions peuvent, par exemple, être motivées par un travail de suivi des affaires en cours. Elles seront alors le plus souvent hebdomadaires. Ces réunions sont rodées, leur ordre du jour connu. Elles auront fait l'objet d'une préparation de la part du responsable de groupe. *« Le mardi, il y a une réunion de production qu'on appelle la réunion d'affaires en cours où on balaye toutes les affaires. C'est une réunion qui réunit le DG, le responsable production, le responsable du bureau d'étude et le responsable du bureau d'étude mécanique, donc, moi. Et à nous 4 on balaye toutes les affaires qui étaient en cours à l'instant présent. Une affaire en cours, c'est une affaire qu'on vient de prendre et qu'on a pas encore livrée. Dans cette réunion, on balaye toutes les affaires de la plus récente à la plus ancienne, et on s'assure que ça roule, que l'affaire se déroule dans de bonnes conditions : les délais, la fabrication, et on s'assure que toutes les étapes sont correctement remplies par tous les responsables des services. »*

D'autres réunions, cette fois à dimension plus politique, ont lieu, auxquelles sont aussi conviés les responsables de groupe. Elles commencent, pour la plupart, par une présentation ininterrompue de l'ordre du jour par l'animateur. Cet ordre du jour, il le déclina progressivement, soumettant à son auditoire les grandes orientations stratégiques de l'entreprise. Ces réunions se poursuivent, parfois, par un tour de table. Chacun est alors invité à s'exprimer en respectant les thématiques inscrites à l'ordre du jour. *« Il y a aussi la réunion de direction, réunion qui réunit les cadres, ça a lieu tous les 15 jours, et les dates sont arrêtées pour toute l'année. Et là, la direction nous explique où en est l'entreprise, au niveau de ses résultats, de ses effectifs, des rachats éventuels, des conflits sociaux, des gros clients qui nous consultent. On expose la photographie de l'entreprise et le chemin qu'elle va prendre. Donc, c'est une réunion stratégique, politique, organisationnelle. Et quand la direction a terminé, il y a un tour de table, et chacun peut aborder un sujet différent qui le concerne dans son service, mais qu'il veut partager avec le reste des cadres. On peut donner notre avis. »* Pourtant, les réunions avec les supérieurs hiérarchiques sont souvent à sens unique. Les choses dites sont souvent déjà sues. Le téléphone arabe et le mail auront devancé le discours officiel. Peu importe, les responsables de groupes se doivent d'y assister.

Ces réunions ne rassemblent pas systématiquement dans un même endroit les personnes qui y sont conviées. Les nouvelles technologies de la communication permettent de rassembler dans la distance les individus. Ces modes de mise en relations des individus demandent une discipline importante ; une réunion téléphonique, par exemple, ne peut faire l'économie de cet effort sur soi qui consiste à prendre la parole suivant une procédure stricte. Du coup, le suivi de la procédure ne favorise pas non plus l'expression de ceux qui ne se trouvent pas au sommet des hiérarchies ; les outils de la communication renforcent la propension de certains à ne pas se sentir subjectivement autorisés à se prononcer. La promesse d'une communication transversale et transparente, effaçant les niveaux hiérarchiques, n'est pas tenue par les progrès des outils informatiques de la communication. Sans doute est-ce même le contraire qui se passe, puisque le strict respect de la procédure de prise de parole ajoute encore une frontière aux distances hiérarchiques existantes. Toujours est-il que ces



réunions, qu'elles se déroulent en face à face, ou non, sont aussi l'occasion de faire autre chose ; pourquoi pas une autre réunion... mais nous y reviendrons ultérieurement. « *Donc, l'après-midi commence souvent avec des réunions, et il peut y avoir jusqu'à trois réunions dans l'après-midi. Les réunions peuvent durer 3 heures. Et quand un chef te propose une réunion à 18 h, tu ne peux pas refuser. Tu peux aussi avoir une réunion téléphonique. Ça peut être une réunion pendant deux heures, avec un ordre du jour, mais il y a un mec à Dublin, un autre à Roubaix, l'autre à Rennes, etc. On fait énormément ça, des conf call. On appelle un numéro de téléphone, on peut être 50, et les 50 appellent, et on est tous là. Il faut un peu de discipline, et ça marche, 80 % de nos réunions sont comme ça. Parce qu'on est basé à plusieurs endroits. Et les réunions en physique, c'est devenu rare, parce que ça coûte cher. Ça nous arrive de faire des réunions conf call alors que le mec il est dans le même bâtiment, mais chacun dans son bureau avec des oreillettes. Dans les réunions en physique, ça arrive souvent que tu sois en réunion avec des mecs qui ne sont pas dans la réunion dans laquelle tu te trouves. »*

Quelques remarques. Ce qui ne manque pas de surprendre quand on arrive dans une entreprise, et que l'on commence à écouter les gens qui s'y expriment, est la complexité du langage. D'un service à l'autre, les mots changent (combien de termes français, ou encore de verbes anglais conjugués en français !), la langue se complexifie en se spécialisant. On se demande si on a pas parfois atterri dans un pays étranger ! Le pays ne l'est peut-être pas, le territoire, lui, l'est. Que voulons-nous dire ? Les mots que l'on emploie désignent une réalité. On voit ce qu'ils nous évoquent et nous montrent, on le sent, le comprend. Par eux, nous avons accès à la réalité qu'ils désignent, par eux, nous naviguons dans cette réalité, nous y séjournons, et c'est aussi par eux que nous pouvons passer d'une réalité à l'autre, d'un territoire à l'autre.

En fonctionnant comme un droit d'accès aux territoires de réalité qu'il désigne, l'emploi de certains mots trace des frontières invisibles entre les individus, et procure, à ceux qui les endossent, le sentiment d'une communauté linguistique d'appartenance. Accéder à ces territoires de réalité, c'est d'abord se sentir autorisé à employer les mots qui en permettent l'accès, mais aussi à les employer dans le sens qui y fait autorité, qui fait référence dans cet espace discursif. Les nouvelles technologies ouvrent de nouveaux horizons, elles désignent de nouveaux territoires de réalités, mais elles ne facilitent pas mécaniquement l'accès à cette palette de territoires possibles.

Par ailleurs, les nouvelles technologies de la communication jouent aussi sur la nature du lien social dans les entreprises. Elles l'influencent, mais ne le déterminent pas (46). Elles offrent de nouvelles possibilités, en affaiblissent d'autres. Elles dessinent un champ de comportements possibles pour ses utilisateurs, mais elles ne structurent pas de façon unilatérale ni définitive les possibles de leurs comportements. L'exemple de la réunion téléphonique le montre bien : les nouvelles technologies ouvrent à de nouveaux possibles bien qu'elles n'améliorent pas – quantitativement – la participation de tous aux réunions.

Ce point mériterait d'être traité en profondeur. Ce n'est pas le lieu de le faire. Nous voudrions toutefois ajouter quelque chose. L'arrivée en force des nouvelles technologies a modifié de fond en comble et de façon expéditive, parfois brutale, le travail des individus. Les nouveaux horizons qui s'offrent à eux à présent étaient, il y a peu, encore inimaginables ! Mais, l'analyse du travail des responsables de groupes (mais pas seulement) nous montre aussi que l'informatisation du travail engendre des problèmes propres à cette informatisation, que leur résolution prend du temps, et que ce temps passé face à l'écran croît dans une mesure considérable (47), pas seulement à cause de ces effets indésirables, mais bien plutôt parce que l'ordinateur est devenu l'outil majeur d'appréhension du réel ; c'est par lui qu'elle passe.

(46) P. Vendramin, *Le travail au singulier*, op. cit., 287 p.

(47) Une responsable de groupe a même émis les propos suivants : « *Dans mon métier qui est la fiscalité et l'informatique, je travaille 80 % du temps sur l'ordinateur, sur ces 80 %, il y a 40 % sur les outils micro soft, et 60 % sur nos propres outils. Le reste, les 20 % c'est des relations humaines.* » Cette estimation est à prendre avec d'énormes pincettes. Le découpage du travail, la superposition possible des activités (informatique et communication), la conscience que chacun a du temps qui passe, etc. rendent pratiquement impossible l'évaluation du temps passé par chacun des responsables de groupes devant son écran d'ordinateur. Seule une analyse en situation pourrait nous donner des informations précises sur ce temps.

## Le reporting

Les programmes informatiques recodifient l'accès au réel. Ils produisent une réalité spécifique au langage et aux procédures qu'ils mobilisent et utilisent. De leur côté, ces procédures n'ont pas attendu l'arrivée de l'informatique pour s'épanouir dans l'entreprise, disons qu'elles ont trouvé avec elle une seconde jeunesse. Ces procédures – qui sont autant de modalités particulières d'appréhension des hommes et de leur travail – s'inscrivent, comme on l'a déjà dit, dans le temps long d'une volonté de rationalisation et d'instrumentalisation du monde. Aujourd'hui ces procédures tendent à envahir littéralement le monde du travail ; rien ne semble pouvoir échapper à cette volonté de rationalisation. Ce qui change, c'est plus l'objet sur lequel elles s'appliquent que le désir de passer le réel par leur filtre. Il en va ainsi, on le sait, de l'activité de *reporting*, bien connue des cadres en général et particulièrement des responsables de groupes.

Les extraits d'entretiens qui suivent montrent l'importance que peut avoir pour cette figure cette activité dans une journée de travail :

– « *On a mis en place un certain nombre de procédures, des scripts d'activités qui régissent tous les services, et toutes les tâches techniques et administratives. Il faut que je les suive. Moi j'ai participé à la rédaction d'un certain nombre de ces procédures, parce que c'est moi qui les maîtrisais. Et il faut aussi les réactualiser.* » ;

– « *C'est un travail d'écriture, de bureautique, qui prend un temps considérable, c'est un énorme travail. C'est fastidieux.* » ;

– « *Donc, quand ce n'est pas le mail, c'est le PC. Tu as toujours un truc à faire sur le PC, un reporting à donner. L'ordinateur, c'est vraiment devenu le compagnon. Donc le reporting qu'on fait tous les mois... c'est chiant d'expliquer ce que tu fais, mais si tu ne le fais pas, personne ne le sait, donc pour se "vendre", pour se valoriser, voilà, il faut dire : "Voilà ce qu'on a fait". Ça permet comme ça à quelqu'un de superviser mon travail à travers le reporting.* »

Le *reporting*, et c'est là un résultat en soi, prend du temps ! Évaluer ce temps avec précision relève probablement de l'exploit, car cette activité est souvent interrompue par d'autres, qui, à leur tour, le sont aussi. Cette tâche à vrai dire est sans fins. On pourrait imaginer un reporting dans le *reporting*, un cadre qui, décrivant ce qu'il fait, pointilleux sur les exigences d'un tel exercice, décrirait aussi ce qu'il fait quand il décrit ce qu'il fait...

Mais comment décrire avec exactitude ce que l'on fait ? Cette question, préoccupante, nous la partageons avec les cadres lorsque nous prétendons rédiger une étude dont l'objet vise, justement, à décrire de façon précise les conditions dans lesquelles ils réalisent leur travail ! Les difficultés que rencontrent les cadres dans cet exercice font écho à celles qui sont les nôtres. Dire le faire n'a rien d'évident, que l'on soit cadre ou sociologue ! Il y a de l'innarrable dans le travail, et c'est aussi pour ça que les tentatives qui visent à l'évaluer butent sur cette question de savoir ce qu'il est, et donc, de savoir ce qu'on évalue dans l'évaluation (48).

Si l'on veut réaliser pleinement l'objectif, on s'apercevra que l'exercice qui consiste à décrire dans ses moindres détails l'activité qu'on a réalisée est voué à l'échec. Mais, les prétentions du *reporting* en entreprise ne sont pas si élevées ; tant mieux ! Elles se contentent, le plus souvent, d'une description qui se focalise sur les objectifs atteints, et sur ceux qu'on pense pouvoir atteindre. Mais, par ce procédé de retranscription de l'activité, on passe à côté des moyens dont on a usé et du temps dont on a eu besoin pour accomplir le travail et, ainsi, réaliser les fameux objectifs. Quand, avec le *reporting*, on passe d'un : « quand dire c'est faire (49) », à un quand faire c'est écrire, à chaque échelon de retraduction se perd toujours un peu plus du réel travail. Avec le *reporting*, se boucle en quelque sorte l'exercice du métier. Là où les processus de retraduction-réappropriation étaient parvenus à décliner de vagues objectifs stratégiques en activités précises, le *reporting* reformule à nouveau le travail, mais cette fois, dans l'autre sens. Poursuivons à présent cette description des volets d'activités du responsable de groupe, en regardant, cette fois, du côté du client.

(48) C. Dejourn, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA, 2003, 82 p.

(49) J. L. Austin, *Quand dire, c'est faire*, Paris, Essais, 1991.

## E. LA RELATION CLIENT

Les relations que les responsables de groupes entretiennent avec leurs clients ne sont pas aisées à cerner. Les données qu'on a recueillies nous montrent que, bien qu'elles soient stratégiques, elles semblent finalement assez peu volumineuses temporellement parlant. Mais précisions, une nouvelle fois, que ce constat n'engage que les résultats – nécessairement partiels – de nos recherches. C'est sur un aspect particulier des transformations qu'a connu le monde du travail que nous voudrions ici porter notre attention. On pourrait le formuler de la façon suivante : la place croissante prise par le client dans la relation salariale a déplacé le poids des contraintes hiérarchiques presque en dehors de l'entreprise ; les pressions se sont externalisées.

### Relations formelles et informelles, mais obligées

Les visites chez les clients, peu fréquentes parmi les responsables de groupes que nous avons rencontrés, peuvent s'effectuer en journée, sur les lieux de l'entreprise visitée, ou encore, de façon moins formelle, à l'heure du repas, sur un terrain neutre. Les relations avec le client se justifient par :

– l'importance des affaires : « *Sur certaines grosses affaires qui demandent un suivi important, j'ai pu être amené à être chargé d'affaires, donc, contacts clients, réunions avec le client. C'est peut-être deux affaires par an.* » ;

– le soutien technique que le responsable apporte : « *Quand je travaille avec les commerciaux, il faut que je les aide pour leur dire ce que techniquement le client veut, et je peux aller avec eux sur le terrain si c'est nécessaire. D'habitude, chez le client, j'essaie d'y aller tout seul, mais parfois on y va à plusieurs. Il y a des déplacements plus longs, mais moi, j'en ai peu fait.* » ;

– la circulation d'informations qu'elles permettent : « *Après, ce qui peut changer de l'ordinaire, c'est que, par exemple, tu ailles chez un client. Après, le mec, il va m'inviter à manger. C'est pas pour m'acheter, mais ils veulent des infos. Mais si on vient de finir un projet, le mec il peut m'inviter moi et deux ou trois mecs de l'équipe pour fêter le projet, et on va pas parler de boulot, ça, c'est le midi.* ».

Mais, les contacts avec les clients peuvent aussi être indirects : « *Par exemple, ce matin, j'ai vu un des responsables de service qui a été chez le client. Les clients lui avaient fait part de leur insatisfaction du produit. Donc, moi, il m'a demandé de le former pour qu'il puisse régler le problème.* » On ne tient là qu'une palette étroite de possibles.

### D'une relation de triangulation à une « linéarisation » de relations

L'ouverture à la concurrence, l'amélioration des technologies de la production, la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le raccourcissement des délais de production et d'acheminement des marchandises, tous ces éléments, et bien d'autres, ont joué ensemble pour faire de la relation client un point névralgique pour les entreprises. Sous le coup des effets induits par la généralisation de la concurrence, les évolutions prises par le binôme offre-demande ont progressivement joué sur les relations entre les entreprises, déplaçant, en quelque sorte, les contraintes vers les producteurs. Par ce déplacement du poids des pressions, c'est toute la spatialisation des relations qui s'est trouvée ainsi bouleversée. « *Si on est en concurrence avec une autre société, on se réunit et on essaie de trouver une solution qui nous permette de mieux répondre aux attentes du client.* »

Mais alors que les forces se redistribuent, les pressions se focalisent sur les individus pris isolément. « *Ce que subissent aujourd'hui les travailleurs, c'est beaucoup moins la pression de leur patron, concrètement, en pratique, dans la vie de tous les jours, que la pression du client (50)* ». Schématiquement, la relation triangulaire ayant pour sommet la direction d'une entreprise, et, aux deux points de la base, les cadres et les clients, a progressivement

(50) D. Cohen, Professeur de sciences économiques à l'École Normale Supérieure. Reportage Arte « Le cadre dans tous ses états. Le pouvoir » Séquence : « Le pouvoir en actions ».

laissé place à une « linéarisation », à la transversalité d'une relation unissant l'un à l'autre le cadre à son client. Il faut alors venir au secours du client, résoudre ses problèmes : « *Il peut y avoir un client pas content, et je suis obligé de répondre* ». Ce rapport au client prend lui aussi du temps au responsable de groupe : « *On reçoit tous les jours des coups de téléphone et des courriers de nos clients, et il faut répondre à tous.* »

On peut sans doute parler à ce propos d'externalisation de la pression. Cette redistribution des contraintes semble s'être déchargée sur les individus, délestant sur chacun le poids du tout. Selon Paul Bouffartigue et Charles Gadéa, « la montée des contraintes, notamment en termes de délais, plus directement dictés par la clientèle (51) » compte parmi les grands principes de transformation du travail des cadres. Mais, cette pression en a-t-elle chassé une autre, hiérarchique celle-là ? Non ! La pression que peuvent être en mesure d'exercer les clients sur les responsables de groupe, par exemple, a pris plus de place, mais elle ne s'est pas substituée aux relations de contraintes qui exist(ai)ent à l'intérieur de l'entreprise. Si la relation au client est devenue essentielle, elle n'en a pas fait pour autant disparaître celle qui lie le cadre à sa direction. Pourtant, cette relation a changé de nature : « *Personne ne supervise mon travail, enfin, oui et non. Mon chef... mais moi je suis autonome. C'est plus le client qui vérifie le travail.* » Plus généralement, la clientélisation semble être devenue norme de l'ensemble des relations qui se nouent entre les cadres et les individus avec qui ils sont amenés à travailler, à l'extérieur, mais aussi à l'intérieur de l'entreprise. Ainsi, si la pression tend à se personnaliser dans une relation entre un individu et son client, il ne s'ensuit pas que les contraintes exercées par les directions disparaissent pour autant, elles prennent d'autres visages, se justifient par référence aux attentes présumées du client et deviennent ainsi les messagères de pressions anonymes (52).

## F. LA GESTION DE L'ORGANISATION

---

Nous allons à présent porter notre attention sur un des derniers volets du travail des responsables de groupes. Cet aspect de leur travail n'est pas négligeable, loin de là ! Il concerne tout ce que l'on peut rassembler sous l'expression « gestion de l'organisation ». C'est en fait par cette appellation que nombre d'entre eux définissent les activités qui désignent, pour l'essentiel, les tâches administratives, ce que d'autres figures, on pense notamment ici au commercial, appellent le travail de bureau.

### Le traitement des mails

Le traitement des mails est une activité en soi du responsable de groupe. Par addition de micro-tâches, ce travail en pointillé occupe une partie importante du quotidien des cadres. Pour ne pas être submergés par leur arrivée continue, certains choisissent de les traiter au vol, ce qui révèle une attention et une disponibilité permanentes. La façon dont ils peuvent les traiter, les éliminer, les redistribuer, les oublier momentanément, ou encore, produire à partir d'eux, atteste, dans tous les cas, de la position qui est la leur dans l'entreprise, à travers elle, de la fonction qu'ils remplissent et du pouvoir dont ils héritent et qu'ils détiennent.

#### **« Moi, je veux être toujours au courant. »**

*« En arrivant le matin, après le bonjour, je branche mon PC, je prends mes messages, mes mails, et là, je commence. C'est la première chose que je fais. Pourquoi ? Parce que c'est un des stress de l'encadrant, enfin, des gens, c'est de ne pas être débordé par les mails. Chacun a une façon particulière de gérer ses mails. Moi, je veux être toujours au courant. Dès que tu en as 200, tu es mal. Pour gérer les mails, le travail le plus important, c'est de filtrer : supprimer les messages qui ne servent à rien, déléguer et transférer sur les gens de*

(51) P. Bouffartigue et C. Gadéa, *Sociologie des cadres*, op. cit., p. 76.

(52) « La mise en concurrence a remplacé le contrôle du travail accompli par les directeurs de ces unités, qui peuvent en retour s'appuyer sur les exigences des clients pour exercer un contrôle qui ne semble plus venir d'eux mais du marché. » L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, op. cit., p. 128.

*mon équipe ceux qui les concernent, comme ça, je n'ai pas à répondre, parce que plus je délègue, moins j'ai de boulot, et repérer les mails sur lesquels on me demande à moi de faire quelque chose, soit il y a une escalade, parce qu'il y a un client qui gueule, et là je suis obligé de répondre. Les mails amènent des pièces jointes qui sont des documents, des présentations, des soutenances, des rapports, des propositions de solutions. Donc, quand je dis : "lire mes mails", en fait, ce n'est pas lire les mails mais les pièces jointes qu'ils contiennent. Donc, dans les mails, repérer ceux qui sont importants, trouver les bonnes pièces jointes, les lire, et puis, éventuellement, faire des remarques aux gens, ou bien provoquer une réunion : "Je ne comprends pas ton document", donc, c'est beaucoup de lecture, donc, il faut lire vite, et comprendre vite ce qui est essentiel. Quand je m'aperçois qu'il y a un document qui est long, je le parcours rapidement pour voir s'il est intéressant, si c'est le cas, je le renvoie vers d'autres personnes que ça peut intéresser, je le fais même parfois avant de l'avoir lu, et quand l'info est lourde, je vais la lire plutôt le soir, ou dans le train. Quand j'ai besoin de lire et de réfléchir, j'imprime et je lis sur du papier, parce que sur l'ordinateur, je n'arrive pas à réfléchir, je n'y arrive pas, donc, ça, je le fais plutôt à la maison. Donc, j'essaie de repérer les mails qui sont importants pour moi. Voilà, chacun a une gestion particulière de ses mails, mais on essaie de ne pas être en retard. Une semaine d'absence, et on est foutu. C'est pas bon. On a environ entre 50 et 100 mails par jour, mais beaucoup de bruit. Mais ça, c'est une activité quotidienne du cadre. C'est pour moi une activité répartie tout au long de la journée, donc, dès que j'ai un moment de libre en fait, je les regarde. Donc, c'est dur de savoir combien de temps ça me prend. Quand je ne suis pas en réunion – je suis souvent en réunion – je suis devant mon PC. Et là, soit, je regarde mes mails, soit je produis des choses. Tu vois, avant que tu arrives ce matin, je devais produire un document sur le budget, j'étais en train de le faire, et d'ailleurs, pendant ce temps-là, ça me stress un peu, je ne pouvais pas voir mes mails. J'hésite toujours à y aller de temps en temps. Ce qui est rigolo, c'est plus le fait d'y être toujours, c'est un peu comme une addiction aux mails. »*

## **Tâches administratives**

Les mails engendrent à leur tour des choses à faire, « des actions ». Point de transition, au centre des différentes activités qui entourent le cœur de métier, le responsable de groupe hérite aussi des tâches pratiques qui concernent les membres de son équipe. Les restructurations des modes de production et le développement des moyens informatiques ont déplacé sur le responsable de groupe certaines des tâches administratives que remplissaient par le passé les secrétaires. Ce long fragment d'entretien nous permettra d'apprécier l'étendue de ces tâches.

### **« Tout cela, c'est par moi que ça transite. »**

*« Mais, mettre le nez sur le PC pour voir s'il y a des mails, c'est quelque chose que je vais faire toute la journée, dès que je vais avoir un instant de libre. Tu vois, la semaine dernière, j'étais en formation sur site, et à la pose, je suis remonté, et je suis allé voir mes mails. Pourquoi ? D'abord, comme je te l'ai dit, parce qu'il faut filtrer, mais aussi parce que dans la boîte mails, il y a des actions que j'ai qui sont des actions automatiques, comme : approuver les absences. Les gens demandent des congés, et c'est un outil qu'on a dans l'ordinateur. Donc, un moment, moi, j'utilise le processus d'autorisation dans le workflow. Il y a le workflow des vacances, etc. Tu configures l'outil, et au lieu que ce soit du papier, c'est de l'informatique. Par exemple, c'est là-dessus que je saisis les temps que je dois saisir toutes les semaines, le temps qu'on a passé. Donc, moi, je suis au cœur de pas mal de workflow : les remboursements de frais de missions, les demandes de déplacements, les absences, demandes de formation... tout ce qui est administratif. À mon niveau, sur mon PC, je dois aussi produire des documents, je fais plutôt du reporting et de la gestion du budget, des demandes d'engagement de dépenses, donc c'est assez administratif, enfin, "administratif" entre guillemets. Donc, le plus souvent, c'est de la bureautique... faire du PC, et du PC ! Pour faire l'évaluation, il faudrait prendre le temps et le faire en face à face, mais je n'ai pas le temps. Et tout ça, ça fait partie de mon métier de cadre encadrant. Le budget, c'est un énorme fichier Excel. C'est très complexe. Et c'est à moi de le remplir. Il y a tout le budget là-dedans, donc ça, c'est un boulot important. Une fois qu'on a le budget, il faut demander à le dépenser, autre formulaire. Une fois que tu l'as demandé, il faut faire les commandes, mais ça c'est une fille qui le fait, mais après il faut vérifier. Voilà, c'est tout ça que je gère. Tout cela, c'est par moi que ça transite. »*



## G. FAIRE FACE À L'ÉPARGILLEMENT

Terminons le portrait de cette figure par quelques réflexions issues de la description qu'on en a faite. Cette description nous l'avons orchestrée en prenant un soin analytique à dissocier chacun des grands pans d'activités réalisées par les responsables de groupe. Mais la réalité est plus complexe, dans son quotidien, ces pans d'activités se mêlent les uns aux autres. Leur entrelacement découpe à l'infini le travail de cette figure, il le morcelle. Point de transition, le responsable de groupe devient aussi le réceptacle de contradictions systémiques. Point de transmission, il participe à leur développement et leur reproduction, il les entretient. On abordera cette articulation épineuse à travers quelques variations thématiques autour du tandem autonomie – dépendance. On se penchera alors sur les conséquences prévisibles d'un tel enchevêtrement d'activités. Enfin, on se demandera comment tout cela peut fonctionner malgré tout.

### Autonomie et dépendance

Alors que prolifèrent les injonctions à l'autonomie, perdurent, implicites, les hiérarchies et, avec elles, les contraintes qu'elles imposent. Implicitement, car le vocabulaire du management contemporain semble les avoir oubliées. Les hiérarchies n'auraient pas survécu aux réorganisations d'entreprises. Rappelant par trop l'univers spatial et mental des bureaucraties tayloriennes, elles se seraient dissoutes dans des architectures transparentes et égalitaires rassemblant des collaborateurs engagés dans un projet commun. Nous pensons au contraire, et c'est ce que nous allons montrer à travers quelques exemples, qu'elles sont encore bel et bien là ! Ne pas le reconnaître, c'est entretenir le doute et la confusion, peut-être même la méfiance, voire, la suspicion et certainement, l'incompréhension.

Les hiérarchies se lisent dans le pouvoir qu'ont les uns d'imposer leur temps aux autres. *« Mon chef peut venir à 9 h et me dire : "Il y a une réunion cette après-midi", et là, si c'est mon chef, je vais y aller, il ne va pas m'obliger mais bon, c'est mon chef, et s'il vient me chercher, c'est que c'est important. Donc, quand ça vient du "haut", entre guillemets, on t'invite, mais on ne te demande pas ton avis, donc, tu y vas, ou alors, si tu as déjà une réunion, tu te débrouilles pour la déplacer. Et si c'est toi qui fait la réunion, tu ne demandes pas aux mecs s'ils sont libres, tu leurs dis : "Vous venez maintenant ! (53)" »* Les hiérarchies se lisent aussi dans le fait que certains se sentent autorisés à proposer, d'autres, à disposer, d'autres encore, à refuser : *« Mais un chef va te choper, pour faire une réunion à 17 h 30-18 h, donc forcément, celles-là, je les évite. Mais des fois, tu ne peux pas dire non. »* Elle se lit aussi dans le fait de pouvoir disposer de la contribution rapprochée de certaines personnes : *« Moi, je n'ai pas de secrétaire, mon chef en a une. Lui, il est super bien organisé, elle lui gère plein de choses, elle fait tout pour lui. »* Les hiérarchies se lisent encore dans le pouvoir de joindre et d'être joint (ou pas) : *« Si mon chef veut me contacter, il m'appelle sur mon portable.. Les gens importants, je les ai mis dans mon répertoire, je les prends. Mais il y a des mecs que je ne prends pas. J'ai un téléphone portable professionnel, je suis obligé de l'avoir. »* Elles se constatent aussi par les réactions qu'elle suscite : *« Après, il y a les déplacements [le téléphone sonne, le responsable se dirige vers le téléphone] Je regarde juste si c'est mon chef. Je suis un peu chef quand même, je peux me permettre de ne pas prendre. »* Les hiérarchies se perçoivent par les contraintes qu'elle impose : *« Assez souvent, on fait le tour vers midi, et on va manger à la cantine ensemble. Là, on parle de boulot, enfin, ça dépend. Quand je suis avec mon chef ou avec d'autres chefs, on parle de boulot. »* Elle se devine à travers le secret qui entoure l'attribution de certains signes distinctifs, ceux de l'excellence : *« Il faut quand même un certain niveau hiérarchique pour en avoir des stock-options. »* Les hiérarchies se laissent aussi entrevoir par les propositions qu'on vous fait, ou pas : *« On m'a proposé une formation pour aller en Roumanie. Ça veut dire que je suis dans la liste des forts potentiels. »*

Quelle autonomie dans ce faisceau d'interdépendances ? Ce décalage, entre des hiérarchies innommables et la perception de leur présence quotidienne, auquel il faut ajouter une injonction à l'autonomie, complexifie le rapport des cadres à leur travail, il en brouille à la fois la compréhension, la lisibilité et... le sens. Les responsables de groupes sont peut-être plus que d'autres affectés par cette situation paradoxale du fait de la position de transition qu'ils occupent et de la fonction de transmission qui est la leur dans l'organisation du travail.

(53) On a déjà utilisé la fin de ce fragment dans *Dépoussiérer le langage*.

## Éclatement et enfouissement

La position qu'occupe le responsable de groupe est au centre d'une toile d'activités. Chacune des activités satellites qu'on a décrite est chronophage. Leur addition le sera d'autant plus. Ce qui le sera encore probablement davantage est leur enchevêtrement.

Un constat s'impose, indubitable, lorsqu'on écoute et observe les responsables de groupes : le quotidien de leurs activités est morcelé, découpé, éclaté. « *Même en réunion, les gens regardent leurs mails. En réunion, moi, comme tous les autres, j'amène mon PC portable, je l'ouvre, je branche le réseau pour avoir les mails, et je regarde mes mails pendant que les autres parlent. Je peux avoir une réunion en conf call, et, en même temps, avoir une réunion instant messengerie, plus mon portable qui sonne, et ça, ça arrive. Donc, il peut y avoir plusieurs réunions en même temps. Donc ça, c'est notre quotidien.* » Paroxysme paradigmatique de cette profusion de tâches, les réunions physiques à l'intérieur desquelles se forment d'autres réunions, virtuelles celles-là : « *Quand tu es dans une réunion, avec ton portable, tu peux faire d'autres réunions. Par exemple, si tu ne comprends pas bien l'anglais, tu demandes, via la messengerie, à quelqu'un de t'expliquer, ou alors, tu demandes à un autre mec : "Tu es d'accord avec lui ?", donc, là, tu montes un plan contre l'autre. Donc, voilà un autre moyen de communication. Mais moi, je le fais très très peu. Par contre, quand je m'ennuie en réunion, je fais le travail que j'ai en retard, ou bien, je lis mes mails.* »

Cet émiettement d'activités s'accompagne d'un rétrécissement de leur durée. Ainsi, les interruptions fréquentes du travail engendreront, en même temps qu'elles l'imposeront, une impossibilité de se concentrer pleinement, dans la durée, et sur un objet. « *Je peux faire de la conception, me concentrer sur une tâche. Mais, je n'ai jamais la possibilité d'avoir une heure d'affilée sur un même travail, c'est frustrant. Il y a toujours un coup de fil, etc. c'est très difficile de se concentrer. Il m'est arrivé d'aller dans une salle pour me concentrer, mais quand on revient, on a deux fois plus de boulot. Le quotidien l'emporte. On a la tête dans le guidon, et on n'arrive pas à prendre du recul sur son propre métier, sur son propre travail.* » Ici, le temps semble se résumer à l'accumulation de micro-séquences qui, de surcroît, peuvent se superposer. Mais il devient alors impossible de se projeter dans l'avenir. « *Un moment, un mec vient te voir, il a un problème, je dois lui répondre. Donc, je ne peux rien produire, je ne peux rien prévoir.* » Pourtant, le temps passe, et même vite ! Mais à la sensation de la durée qui s'écoule se substitue le présent à répétition.

L'analyse descriptive des conditions dans lesquelles cette figure réalise son travail nous aura ainsi amené à un autre constat : à force de sollicitations extérieures, son cœur de métier se trouve littéralement englouti par les activités satellites qui l'entourent et pourtant sans lesquelles il ne pourrait pleinement s'accomplir. « *Souvent, moi je ne connais pas le fond du problème, je n'ai pas le temps, mais je vais mettre en place l'organisation qui fait que je vais pouvoir m'assurer que la solution est bonne sans la contrôler. Ce qui est le fond de notre métier, moi, je le fais produire par des gens. Maintenant, je ne suis plus dans le fond, le fond commence à m'échapper, déjà, à mon niveau. Et je me demande bien ce que mon chef, ou son chef peuvent bien maîtriser du métier qu'on a. À mon avis, rien.* » C'est là une position fort délicate et paradoxale ! Celui qui mobilise les autres finit par être absorbé par eux. Il se vide par les sollicitations multiples qui l'entourent et le picotent telles des étincelles.

## Et pourtant, ça marche !

Cet éclatement d'activités et ce morcellement du temps ont pour possible envers une dispersion de soi. Il ne s'agit pas d'affirmer que cette dispersion, ce morcellement identitaire, soit une condition de l'éclatement des activités, mais bien plutôt d'avancer que cet éclatement produit de la dispersion. La prolifération de référents actifs, temporels et affectifs empêche la construction d'un soi dans la durée. « *J'ai promis à mon chef de faire quelque chose, je ne l'ai encore pas fait, hier soir, je n'ai pas pu, en journée, c'est foutu, je suis bouffé par les gens, je ne ferme pas ma porte de mon bureau.* » Mais pourtant, ça marche ! Mais à quel coût psychologique ?

Certains trouveront dans des formes de refuges une façon de s'adapter à ce morcellement du faire. Il faut, en effet, pouvoir résister à la technique, au rythme qu'elle vous impose, et les cadres mettent parfois en place des stratégies de défense pour lui faire face. Pourtant, ces stratégies peuvent aussi se retourner contre eux. « *De me poser 2 heures, en me disant*

*que j'ai un travail à faire, ça n'arrive pas pour moi. Ça, je le fais très rarement, soit, pendant les ponts quand il n'y a personne, soit le matin tôt, soit quand il n'y a personne chez moi. Ce n'est pas ma manière courante de travailler que de me dégager du temps, il y a des gens qui y arrivent, mon chef y arrive. C'est assez facile finalement d'être devant son mail. C'est pour ça que j'essaie de n'avoir rien à produire. Effectivement, je suis dans la merde dès qu'il y a quelque chose à produire.* » Les mails peuvent devenir ce par quoi les individus cherchent à se cacher pour ne pas faire autre chose. Pourtant, cette forme de retrait peut nuire à leur fonctionnement ainsi qu'à leurs capacités de productions. Mais elle comporte sans doute d'autres avantages. En définitive, cette attitude rassure aussi d'une certaine façon, puisqu'elle évacue momentanément le risque – à chaque fois possible – de ne pas parvenir à réaliser ce qu'on pourrait vous demander d'effectuer (54).

Pourtant, si le refuge protège, il n'empêche pas les frustrations et autres tensions contenues de poursuivre leur chemin intérieur. Le fait même de se construire un refuge, de refuser de faire face à d'autres réalités du travail, mais aussi, et peut-être même surtout, d'admettre que l'on refuse d'y faire face, joue sur les dispositions que chaque individu possède et qui lui permettent, au quotidien, de faire face aux réalités qu'il rencontre. Si tout cela fonctionne, c'est donc parce que les individus prennent sur eux, et déploient des stratégies silencieuses qui les aident à tenir le coup.

Ce n'est là qu'un exemple de mécanisme de défense possible face au morcellement des activités et aux pressions qui s'accumulent ; le quotidien en est truffé. Mais, le coût psychologique de tels renoncements n'est pas négligeable, bien qu'il soit difficilement évaluable. Pourtant, à bien y réfléchir, ce genre de stratégies de défense épargne probablement plus qu'il n'affecte ceux qui les mettent en place... Que dire, à l'inverse, d'un individu, responsable de groupe, par exemple, qui parviendrait – peut-être en sauvant les apparences, mais on n'en saura rien... – à tirer son épingle du jeu dans une toile d'activités où s'enchevêtrent sollicitations permanentes, disparition d'un temps pour soi, travail hétéronormé, et injonction à l'autonomie (55) ?

(54) Pourtant, il convient d'attirer l'attention sur un des risques possibles des dérives dues à une forme de déterminisme techniciste : la technique permet le refuge, elle ne l'explique pas ! La technique pousse plus qu'elle n'enjoint à des comportements spécifiques.

(55) Le lecteur trouvera en annexe la retranscription intégrale d'une prise de note réalisée à partir d'une observation directe d'une journée et demie de travail d'un responsable de groupe sur son lieu de travail.

## LE DIRECTEUR DE SYSTÈMES

On pourrait, pour tenter de se représenter le travail d'un directeur de systèmes, imaginer un entonnoir. Cet entonnoir, il faudrait alors le mettre en position horizontale. Le travail du directeur de systèmes passe par l'embouchure de la partie conique et se poursuit jusqu'à l'extrémité du tube. De l'un à l'autre de ces points, cette figure vise un objectif : donner à voir une situation, un contexte, un état d'avancement. Ce processus de production de visibilité pour autrui passe par plusieurs étapes, chacune renferme à son tour plusieurs activités. Dans la première phase, la plus volumineuse, le directeur de systèmes accomplira des activités de management, de coordination et d'exploration. Dans une seconde phase, il s'efforcera de produire de la visibilité. Dans une troisième, il la restituera. Revenons à présent dans le détail du travail d'un arrosé arroseur (56).

### A. LE TRAVAIL À LA SEMAINE

*« Je vous parle d'abord des cadres dans lesquels le temps s'organise. (57) »*

Interrogés sur leur travail, les directeurs de systèmes se définissent moins en relation à un cœur de métier, qu'en référence à l'activité globale de l'entreprise. Parfois à la tête d'une entité particulière, ils sont aussi garants du fonctionnement d'un système global. Ils coordonnent les activités, arbitrent les décisions, devançant les problèmes, échafaudent les configurations à mettre en place pour y répondre, orientent et réorientent les projets de leurs collaborateurs, valident le(ur) travail... en bref, ils contribuent à ce que l'activité de l'entreprise perdure tout en s'adaptant. Les directeurs de systèmes qu'on a interrogés cherchent à organiser leur travail sur la semaine. Parmi les figures que nous présentons, ils sont les seuls à envisager le temps dans cette durée. Les entretiens que nous avons réalisés en leur compagnie se sont effectués sur leur lieu de travail, dans leur bureau. Sur ce bureau, nombre d'entre eux avaient ouvert leur agenda, il nous servit de trame.

#### Présentation sommaire du contenu d'une semaine de travail

Dans la logique de l'entonnoir qu'on a évoquée ci-dessus, une semaine de travail peut être prise comme une séquence découpée en trois grandes étapes. La première de ces étapes est la plus consommatrice de temps. Elle contient à son tour plusieurs activités, activités de management, de coordination et d'exploration (recueil de données). La seconde se résume à une activité de production. Les informations recueillies serviront à l'élaboration de documents qui viseront à donner une visibilité de l'état de l'activité. La troisième de ces étapes peut être dite de restitution. Le travail de photographie de réalités reconstruites sera le plus souvent présenté à des supérieurs hiérarchiques. Le directeur de systèmes est un traducteur de réalités vécues. Il les reçoit, les reconstruit et les restitue, tel est l'axe majeur de sa mission. *« Mes collaborateurs directs, je ne leur demande pas de me dire heure par heure ce qu'ils ont fait, mais ils ont à me donner une visibilité de l'activité qu'ils ont faite dans le mois... leurs difficultés, etc. Moi-même je le fais à mon manager une fois par mois, qui lui-même reporte au DG et il se sert de mon support... parce que le DG a aussi besoin de savoir. »*

On retrouve l'ensemble de ces phases d'un directeur de systèmes à l'autre, mais pas nécessairement dans le même ordre temporel. Généralement, les deux premiers jours de la semaine sont consacrés à des réunions, mais il ne faut pas voir dans ce constat une règle. Nombre de directeurs de systèmes divisent d'ailleurs leur semaine en deux grandes périodes seulement, l'une regroupant les activités liées au management, l'autre contenant les activités de production : *« Soit, je produis des réunions, soit je produis du travail. Donc*

(56) Cette figure du directeur de systèmes peut prendre d'autres noms : directeur de systèmes d'informations, directeur qualité, ou encore, directeur informatique...

(57) Un directeur de systèmes.

*en gros, il y a deux jours et demi de management et de coordination, et deux jours et demi où je produis.* » Tous ne font donc pas apparaître en tant que phase distincte et indépendante des deux autres l'activité de restitution, qu'ils glissent, et fondent dans le temps des réunions. Ces réunions sont, pour la plupart, prévues (leur jour et leur durée sont planifiés), et leur contenu préétabli.

Autour des directeurs de systèmes gravitent entités et individus. *« Alors, une direction des systèmes d'information est organisée autour de deux pôles : le pôle étude et le pôle production. Donc, moi j'ai les deux pôles. Le pôle étude, ce sont des gens qui sont organisés par domaines, donc, j'ai 4 responsables de domaines, chacun référant à un métier dans l'entreprise. »* Les directeurs de systèmes ont à leur disposition un volant de cadres avec qui ils travaillent dans une étroite proximité, leurs collaborateurs directs, ceux qu'ils appellent « les  $n - 1$  ». *« Là, ce sont mes directs à moi, 6 personnes, enfin, 5 plus mon assistante. Donc, il y a cinq personnes que j'encadre au niveau de la facturation. Ces cinq-là, ce sont mes directs. »* Ou encore : *« Quand mon bureau est ouvert, mon râteau  $n - 1$  peut venir. Il comporte 10 personnes plus mon assistante. Ça, ce sont les hiérarchiques directs. Ils ont accès à moi assez facilement. Ces 10 personnes, je les manage. Donc, en management direct, c'est-à-dire hiérarchique : entretiens annuels, augmentations. »* Les directeurs de systèmes ne sont pas accessibles à tous les salariés. Ceux qui composent le premier volant ont des facilités d'accès. Nombreux sont les directeurs qui peuvent se décharger de certaines de leurs activités grâce au travail d'une assistante.

À l'exception de la phase de production, à chacune de ces étapes les directeurs de systèmes se mettent en scène. Cette mise en scène donne lieu à d'importants échanges verbaux. *« On se dit les choses oralement. Il n'y a pas toujours de compte-rendu. La parole est importante. La parole qui vous fait tenir debout est importante. La parole suffit. »* Le quotidien des directeurs de systèmes croule sous les mots ! L'expression orale est requise dans divers aspects et registres de leur travail : négociation d'objectifs, entretiens d'évaluations, coordination, réunions, transmission et recueil d'informations, construction d'accords... la liste serait longue. Souvent difficile à percevoir, la place prise par le langage parlé est pourtant considérable dans ce quotidien du travail... le temps occupé par le verbe.

Voilà un tableau dressé par un directeur de systèmes qui permettra de mieux comprendre différents aspects du rôle de cette figure dans l'organisation : *« Il y a une notion de direction, il dirige un certain nombre de choses, donc il a une responsabilité organisationnelle. Il définit l'organigramme et les droits et devoirs de chacun, et il a une responsabilité humaine au sens où il gère les augmentations, les entretiens annuels de performances, les évolutions de carrières, les changements. Ensuite, il a une responsabilité budgétaire, je sais où passe l'argent. Le manager a aussi une dimension qui va du technique au stratégique et inversement. Il faut savoir ce que les gens font. Il faut aussi connaître concrètement le métier pour pouvoir prendre des décisions qui ont du sens par rapport au terrain, ça c'est pour la dimension technique. Et ça peut aussi aller jusqu'à la dimension stratégique. Il faut comprendre le client et son business. Il doit aussi être un leader. Le leader doit être capable d'avoir une vision, et de prendre des décisions, de prendre des orientations et d'en changer, il doit aussi être capable de rallier les gens, et d'influer. »*

## Des souhaits à la réalité

Bien sûr, la réalité n'est pas aussi simple, et les directeurs de systèmes n'échappent pas, eux non plus, aux aléas du quotidien. La semaine prévue se réalisera rarement, et les choses à faire s'accumuleront. Reprenons à nouveau ce fameux agenda qui nous sert de trame, on verra qu'il ne dit pas tout.

*« Je reprends mon agenda. Il y a des réunions qui sont planifiées tous les trois à six mois, ce sont celles qui viennent de la direction. Après, il y a celles que j'organise moi-même, qui ont lieu avec l'encadrement. Celles-là, on les planifie deux ou trois mois aussi à l'avance. Le reste, c'est du quotidien. Là, c'est un collaborateur qui veut me voir parce qu'il a un problème avec un encadrant. Le collaborateur demande à me voir. [le directeur de systèmes poursuit la lecture de son agenda]. Après, c'est du travail... après, c'est tout ce qui n'est pas noté là. C'est-à-dire que, le matin, j'avais prévu de travailler sur quelque chose toute seule, et puis 4 cadres arrivent dans mon bureau, ils ont un problème, il faut que je le résolve. Donc, il y a toutes ces petites choses, ces imprévus... – Enquêteur : Tout votre travail n'est donc pas marqué dans l'agenda. – Il y a beaucoup d'allers et retours avec l'encadre-*



*ment, sur des décisions à prendre, sur des réflexions, ils viennent me voir pour connaître ma position sur un sujet précis : une réclamation client, par exemple, ça, ce n'est pas quelque chose de prévisible. Donc, je dois aller voir le technicien, et le client, parce qu'il y a toujours deux versions dans un litige. Donc, il faut recueillir le plus d'éléments factuels pour essayer de trancher, pour arbitrer, pour prendre une décision. Il y a beaucoup d'arbitrage et beaucoup d'écoute. »* Ce passage, qui se passe presque de commentaires, montre de façon exemplaire que la seule étude des agendas ne suffit pas à décrire de façon exhaustive ce qu'est le travail, pas plus qu'elle ne permet de comprendre ce que fait un individu au cours d'une journée (58). L'un et l'autre passent à travers les mailles de l'agenda. Celui-ci ne retient pas tout, il informe seulement sur l'existence de quelques incontournables.

Si l'on veut poursuivre dans cette direction, et comprendre par où s'effritent les prétentions à la prévision du travail dans la semaine, c'est du côté des nouvelles technologies de la communication qu'il faut se tourner. Par elles se dessine en creux la possibilité d'une mobilisation permanente. *« Il m'arrive de travailler ici le soir ou le week-end. Par exemple, quand on fait de grosses opérations, je viens soutenir mes équipes. Et, de chez moi, j'ai toujours mon téléphone portable allumé, 24 h sur 24, 7 jours sur 7, y compris pendant les vacances, si jamais il y a un gros ennui de production, pour que je puisse être appelé. »* Les nouvelles technologies peuvent aussi faciliter la continuité d'une organisation du travail, puisqu'elles permettent de réaliser bon nombre de ses aspects depuis n'importe quel endroit. *« Il y a autre chose qui me prend du temps c'est les déplacements. Quand je suis en déplacement, je fais la même chose, mais sur des lieux différents, et peut être avec des gens différents. Les outils informatiques me le permettent. Donc, en fait, quand je me déplace je fais la même chose, avec d'autres moyens et d'un autre endroit, et des fois, avec d'autres gens. »* Mais insistons une nouvelle fois sur un point : les technologies de l'information et de la communication rendent possible la mobilisation de l'individu partout et tout le temps, mais ce ne sont pas elles qui l'autorisent ; un portable peut se couper. Mais il semble que les directeurs de systèmes se fassent fort d'être joignables à toute heure du jour et de la nuit.

Outre les aléas, outre les nouveaux outils de communication, les directeurs de systèmes sont aussi tributaires des évolutions des activités de leur entreprise qui les contraignent à des adaptations et des mises à niveau permanentes. Les produits vivent, évoluent, changent d'orientations, et meurent... *« Et puis dans cette réunion on discute aussi de réunions de fond... qu'est-ce que va devenir notre entité, par exemple ? On ne peut pas lopper des coches technologiques. Ce n'est pas le DG qui va pouvoir nous dire si on va vers telle technique ou telle autre, il ne s'y connaît pas. Donc il faut prévoir, anticiper. »* Point de transmission, de recueil, d'absorption et de rediffusion d'informations, le directeur de systèmes doit être en mesure de proposer des orientations techniques. Ce qui présuppose, en plus de connaissances importantes dans le domaine qui est le sien, l'obligation constante de se réalimenter à de nouveaux savoirs pour rester dans le train de la concurrence (59). Mais poursuivons cette analyse descriptive d'une semaine de travail.

## B. MANAGEMENT

---

Comme tant d'autres cadres qui accomplissent des activités managériales, la journée du directeur de systèmes commence par des salutations matinales. *« Je vais tous les jours serrer la main à l'ensemble de mes collaborateurs. Je dis bonjour à tout le monde, et j'échange un mot avec tout le monde dans la semaine. C'est à ce moment-là qu'on sent l'ambiance du groupe. »* Ce rituel étant effectué, la suite de la journée et de la semaine suivront un cours qui leur sont propres. Les activités managériales des directeurs de systèmes se déclinent en deux grandes familles, les unes se déroulent dans le cadre de relations collectives, les autres mobilisent des relations individuelles. En ce qui concerne les premières, c'est

(58) Cette impossibilité à définir avec exactitude ce qu'est le travail – ce qui est réellement fait au quotidien, mais aussi ce qu'il faut mettre en œuvre pour pouvoir le réaliser – a, on le verra plus bas, des implications sur son évaluation. L'analyse des emplois du temps demeure une porte d'entrée légitime, bien qu'insuffisante, pour qui cherche à comprendre le travail des cadres ; voir les travaux d'Henry Mintzberg, *Le management : Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003.

(59) « Cette idée du soi sans cesse en train de s'autogénérer, de se créer au lieu d'habiter une destinée prédéfinie, c'est là une conception très moderne. », R. Sennett, « Les failles culturelles du nouveau capitalisme », *Sciences Humaines*, novembre 2006, N° 176, p. 39.

principalement aux réunions qu'on fera référence ; on ne retiendra pas pour l'instant les activités managériales qui les mettent en position d'être à leur tour managés. On abordera les secondes (les relations individuelles), en nous concentrant sur les rencontres prévues (entretiens individuels d'évaluation, points hebdomadaires avec les collaborateurs directs) et en nous penchant aussi sur celles qui peuvent survenir de façon inopinée au cours de la journée (60).

## Le temps scandé par les réunions

Les réunions occupent, dans la semaine d'un directeur de systèmes, un temps considérable (de deux à deux jours et demi). On a pu répertorier huit types différents de réunions pour un même directeur de systèmes. Leur temps peut varier de 1 heure à 3 heures. Le nombre de participants est lui aussi fluctuant, de même que varie le rôle qu'y tient le directeur de systèmes. Mais ce qui frappe est la régularité des réunions. Des jours et des heures de réunions sont prévus, l'ordre du jour l'est aussi, les thèmes abordés sont connus par avance, ils seront préparés. À part quelques exceptions, le moment et le contenu des réunions ne laissent guère de surprises aux participants. Ainsi, de part leur rythme et leur durée, les réunions scandent le travail du directeur de systèmes.

Certaines de ces réunions se déroulent avec les collaborateurs directs, le râteau de  $n - 1$ . Il s'agit alors de les informer sur les grandes orientations économiques et politiques de l'entreprise, mais aussi de recueillir leurs besoins. *« Le jeudi matin, j'ai en réunion mes 5 moins 1 autour de la table, et là, je fais une réunion de coordination entre mes 5 collaborateurs. Là, c'est l'occasion de les informer sur le groupe (résultats, chiffres), sur les projets et sur l'équipe. Je fais un tour de table. Ils me disent de quoi ils ont besoin. C'est l'occasion d'échanger, de partager et de mettre tout le monde à niveau. Il faut que tout le monde ait le même niveau d'information. Donc en gros, c'est des consignes et des informations générales lors de cette réunion. »*

Mais les réunions avec les proches collaborateurs visent aussi d'autres objectifs, comme le suivi des projets en cours, par exemple. *« J'ai des réunions qui sont fixes dans la semaine. Par exemple, le projet X qui est très important, le mardi de 10 h à 13 h. Là, on fait un point projet. Donc, j'ai tous les chefs de projets avec moi, soit par téléphone, soit en physique. On passe en revue les événements de la semaine dernière. On passe en revue, domaine par domaine, projet par projet : le plan d'action, les indicateurs de progression d'activités, les risques et les problèmes à résoudre. Et il y a un agenda standard qui est suivi, donc, ça, c'est quelque chose qui est programmé, c'est une routine hebdomadaire. »*

Les directeurs de systèmes organisent aussi des réunions plus informelles, et pourtant régulières, qui peuvent servir de véritable laboratoire d'idées. *« L'après-midi, on a gardé du temps, si on a à traiter un sujet de fond d'intérêt général, donc là c'est plutôt une séance de travail en comité qui est de l'intérêt de tous : harmoniser la gestion des environnements techniques, prendre des décisions sur une solution qui concerne tout le monde. La réunion dure de 14 h à 17 h, parfois il y a un ordre du jour, parfois il n'y en a pas, et tout le monde se met autour de la table, ou on travaille en brainstorming. Donc, ça ressemble plutôt à un atelier. Donc, on a le créneau réservé toutes les semaines. Moi, je décide du thème, mais les gens me les soumettent aussi. C'est un travail d'équipe. »*

Mais ce sont aussi parfois les autres qui les mobilisent. Il leur arrive ainsi d'être invité pour des réunions de comité de pilotage sur des sujets transversaux. Là, ils viendront en soutien, rempliront une fonction d'aide à la décision. *« Je comprends les tenants et les aboutissants des projets, mais je ne peux pas toujours descendre loin dans la technique. Par contre, ce que les gens me demandent souvent, c'est de l'arbitrage. Ce qu'on me demande c'est de décider. J'interviens beaucoup dans la décision. Par exemple : quel type d'environnement on utilise ? Je prends les décisions avec une vue d'ensemble. J'ai une vue toujours plus large que les gens avec qui je travaille. »*

(60) Les directeurs de systèmes sont à leur tour évalués et managés. On abordera cet aspect de leurs activités dans le point consacré à la restitution.

## Les points en face à face

Les membres de cette figure établissent aussi des relations individuelles, en face à face, avec leurs collaborateurs directs. Leurs rencontres sont régulières, le programme, connu. Il s'agit, dans la plupart des cas, de faire des points de synthèse et d'avancement sur des projets. Les directeurs de systèmes chercheront, là encore, à faire émerger les difficultés que pourraient rencontrer leurs collaborateurs dans la réalisation de ces projets, mais cette fois, ils le feront en tête à tête. « *Le début de la semaine, lundi et mardi, ce sont deux journées consacrées à des points. Donc, je fais avec tous mes collaborateurs directs, individuellement, un point hebdomadaire. Et, avec chacun, je consacre au minimum une heure, mais ça va souvent jusqu'à 2 h, ça dépend du sujet. Donc, lundi matin, j'ai deux personnes, lundi après-midi, deux autres. Mardi matin, j'ai mon cinquième collaborateur en direct. Donc, le mardi à midi, j'ai vu tout le monde* ». La fréquence de ces rencontres individuelles peut varier d'un directeur de systèmes à l'autre, mais leur contenu reste souvent le même : « *Après, il y a les points ponctuels, individuels que j'ai avec mes collaborateurs, en gros, c'est une fois par mois. Là, c'est moi qui invite chacun de mes collaborateurs à faire un point individuel d'une heure à une heure et demie, tous les 15 jours ou tous les mois. Donc, là, c'est mon pilotage individuel formalisé. Donc là, c'est : "On avait dit que tu ferais ça. Où est-ce que tu en es, quelles difficultés tu rencontres ? J'ai envie que tu travailles là-dessus à hauteur d'un mois, ou une semaine."* Donc, c'est vraiment le pilotage de fond de chacun de mes collaborateurs. Je peux orienter et réorienter leurs activités. Je peux aussi leur demander de travailler avec une autre personne pour préparer des projets, par exemple. »

Ces entretiens individuels permettent au directeur de systèmes de recueillir, par la voix de leurs collaborateurs, des informations générales sur les équipes, de « sentir le terrain », mais aussi de valider les actions qui auront été menées, et de visualiser celles qui restent à faire. « *L'autre exercice de mon management direct, c'est que j'ai une revue individuelle avec chacun, au minimum tous les mois, avec les cinq personnes. Avec ma secrétaire, on fait des points trois fois par semaine, une fois le lundi pour se caler, une fois le mercredi pour intégrer les changements, une fois le vendredi pour clôturer. Donc, au minimum une fois par mois, j'ai une revue individuelle d'activité avec ces cinq personnes, ou, à la demande, s'il y a une urgence. Donc, c'est en face à face ou au téléphone s'ils sont sur un autre site. Ce dont on discute ne concerne que lui et moi ou son équipe, ce n'est pas d'intérêt général.* » Certaines de ces relations en face à face mêlent donc parfois le formel à l'informel. « *Mes collaborateurs directs, je les vois en face à face dans mon bureau. Pour une réunion standard, je les laisse parler. C'est à eux de me dire les sujets qu'ils veulent aborder. Généralement, c'est des points d'avancement sur des sujets qui les préoccupent. Donc, ils me donnent une visibilité sur leur travail. Une autre partie de l'entretien, c'est plutôt de la projection sur l'avenir proche ou lointain. Donc, il y a le très court terme, le pratico-pratique (depuis la semaine précédente : qu'est-ce qui s'est passé, et qu'est-ce qui va se passer dans les jours à venir), et puis, tous les deux ou trois mois, on aborde des sujets sur l'équipe : comment elle va, est-ce qu'elle a le moral, est-ce que quelqu'un a envie de bouger.* » Les directeurs de systèmes provoquent aussi des relations fortuites lorsqu'ils se déplacent, par exemple, pour recueillir une information auprès de leurs collaborateurs directs ou indirects. Ils sont parfois aussi interpellés pour résoudre des problèmes personnels et interviennent alors en tant que médiateurs.

## Les entretiens individuels d'évaluation

Mais c'est peut-être à l'occasion des entretiens individuels d'évaluation (qui peuvent avoir lieu une ou deux fois par an), que les relations en face à face qui se nouent entre le directeur de systèmes et son volant de collaborateurs proches sont les plus formalisées. Un entretien d'évaluation suit, en toute rigueur, une trame – sorte de grille guidant les comportements et les propos – orientée en fonction de ce que l'on cherche à évaluer. Il est, la plupart du temps, demandé à « l'évalué » de préparer préalablement cet entretien. Le guide d'évaluation est – souvent – divisé en trois feuillets qui, pour ainsi dire, reprennent à leur compte, passé, et présent du « collaborateur et envisagent son avenir ». C'est sur cette trame temporelle que s'établira l'évaluation. « *Pour l'entretien annuel d'appréciation avec l'encadrement, on a une grille de préparation, pour que la personne puisse préparer l'entretien. C'est une fois par an, en fin d'année. Les entretiens durent en moyenne deux heures. Moi, je le prépare de mon côté. Ça permet aussi à la personne de dire son ressenti sur l'année, comment elle se projette. On voit aussi la partie formation, reconversion, le cas échéant.* »

Malgré un aiguillage assez serré de ce qui peut être évoqué au cours de ces entretiens, des marges de négociations existent entre évaluateur et évalué. Parmi les directeurs de systèmes qu'on a rencontrés, nombreux sont ceux qui semblent accorder une place importante à la construction consensuelle des conclusions relatives à l'évaluation. *« En septembre, et en janvier. C'est évaluation et fixation d'objectifs en même temps. C'est moi qui leur fixe des objectifs. Ils viennent à l'entretien après l'avoir préparé, sinon, ils ressortent. Dans l'entretien qu'ils ont préparé, ils viennent aussi avec leurs idées d'objectifs, et on en débat, ça peut donner à discussion. La trame de l'entretien est faite de la façon suivante : rappel de la mission, les faits marquants de l'année, les réussites de l'année, les difficultés de l'année. On reprend les objectifs de l'année précédente, on le reprend et on les note, et on regarde pourquoi il y a un écart, et on fixe les objectifs de l'année à venir. Moi, quand je viens j'ai déjà préparé quelque chose, eux aussi, et on confronte, et on se met d'accord. On discute par exemple des indicateurs de réussite, parfois des délais. Chacun arrive avec des objectifs, et on discute des moyens... on négocie, on discute. On peut discuter sur les délais, sauf si c'est une contrainte business. »* Cette relation interpersonnelle dans un cadre hétéronormé permettra ainsi au directeur de systèmes de recueillir des informations précises sur son volant de collaborateurs proches.

Dans le cadre de la plupart de ces relations, qu'elles soient collectives ou individuelles, les directeurs de systèmes sont en position de pouvoir orienter les débats, de définir les orientations à prendre, d'arbitrer les situations délicates ; ils mènent le jeu. Toutes ces relations sont sous-tendues par le devoir dans lequel ils se trouvent de collecter des informations sur l'état d'avancement des projets, sur les équipes et les hommes pris individuellement. Ces renseignements obtenus leur permettront de produire des documents qui viseront, à leur tour, à donner, à leurs supérieurs, une visibilité sur quelques réalités de l'entreprise.

## C. EXPLORATION ET COORDINATION

---

Continuons à approfondir cette première grande phase du travail des directeurs de systèmes en nous tournant, cette fois, vers les activités qui leur permettront de récupérer du savoir (hors réunion) pour mieux pouvoir en produire. On verra que, une fois récupérées, ces informations les conduiront à organiser une coordination – ponctuelle ou éphémère – entre les membres de leurs équipes. Cette mise en synergie leur fournira à nouveau de quoi alimenter les connaissances dont ils auront besoin pour élaborer leurs propres productions.

### L'exploration

Les mails tiennent dans cette phase de compilation d'informations une place importante. Les directeurs de systèmes les traiteront une première fois à leur arrivée dans l'entreprise, ensuite, ils les consulteront dans les creux de la journée... entre deux réunions.

*« La première chose que je fais, tous les jours, c'est la messagerie. Un jour standard, je reçois entre 80 et 120 mails. De façon utile, j'en lis 20. J'en détruis la moitié à l'arrivée, sans les ouvrir. Sur 100, j'en lis 20, et les autres, je ne les retiens pas... trop de bruit. Cette sélection des mails m'occupe... c'est difficile à mesurer. Je fais 4-5 grands prélèvements : je regarde la messagerie le matin, avant la fin de la matinée, dans la pose déjeuner, et puis une à deux fois dans l'après-midi. Si je suis parti tard, le matin, je n'ai que 4 ou 5 mails. C'est un flux continu. Mais si je suis en déplacement, j'ai énormément de mails en rentrant. Après 3 semaines de vacances, j'ai un millier de mails. »* Ou encore : *« Le plus dur, c'est de les trier. Il faut vite voir ce qui est important là-dedans. Moi, pour trier, je regarde ce qu'il y a en rouge, et je regarde surtout les expéditeurs. Je fais mon tri en fonction des expéditeurs. Donc, s'il y a des mails du DRH, ou du directeur, ou de mon chef, je les regarde tout de suite. S'il y a un mail de la direction, il faut répondre tout de suite. Mon travail, c'est de recueillir l'information, de voir ce qui nous concerne nous, de l'absorber, parce qu'il peut y avoir des notes de 50 pages, d'en extraire ce qui peut être dit aux cadres ou aux techniciens, et de le rendre lisible. Donc, il y a un travail de retraduction. Ça, c'est quand ça descend. »* Ou encore : *« Les mails internes, je donne un avis, une décision sur les conduites à tenir, piloter comme ceci ou comme cela. Donc, c'est un rôle de décisionnaire. C'est moi qui tranche. »*

À la lecture de ces fragments, quelques constats s'imposent : comme tant d'autres cadres, les directeurs de systèmes sont submergés sous un flot continu d'informations ; la sélection



des mails est une activité en soi ; les hiérarchies existent ; les directeurs de systèmes ont un rôle de traducteur dans la circulation des informations ; ils sont dans une position qui leur permet de déléguer, vers le bas ; ils peuvent, et ont à trancher, à aiguiller ; ils jouent un rôle d'arbitre. Ces mails, qu'ils renferment immédiatement un contenu informatif ou qu'ils engendrent à leur tour des actions, serviront dans tous les cas de recueil de données. Par eux, le directeur de systèmes fait plus que s'informer sur des points particuliers du travail de ses collaborateurs, il commence à dégager une vue d'ensemble des activités de l'entreprise.

Dans la position de pouvoir orienter l'activité de ses collaborateurs, le directeur de systèmes est aussi en droit d'attendre d'eux qu'ils lui fournissent des renseignements sur leurs activités. Ceux-ci lui seront nécessaires pour la rédaction de ces rapports. *« Mon compte-rendu des activités est toujours à jour pour servir d'exemple. Après, il y a une autre règle de vie : faire des reportings formels, une fois par mois. Je veux que mes collaborateurs proches fassent l'effort de mettre noir sur blanc tout ce qu'a fait leur équipe... quelque chose de formel que moi-même je peux travailler pour faire mon propre reporting à mon manager. Donc, je leur ai demandé un reporting exhaustif et formel par mois. »* Ce compte-rendu d'activité est, pour le directeur de systèmes, à la fois un moyen d'obtenir de la connaissance et un outil de contrôle.

## La coordination

Pour pouvoir coordonner les activités des membres de son équipe, le directeur de systèmes doit pouvoir avoir sur eux une certaine visibilité. Cette visibilité peut lui parvenir par les mails. En fonction des secteurs d'activités, les mails l'informeront, par exemple, des problèmes qui auront pu survenir au cours de la nuit. Il incombera alors au directeur de systèmes de tout mettre en œuvre pour les régler au plus vite.

*« La première chose que je fais le matin, c'est d'éplucher ma messagerie, mes mails. Je commence par éplucher ma messagerie parce que j'ai tous les comptes-rendus des travaux de nuit. Donc, la première chose que je fais le matin, c'est de regarder si la nuit s'est bien passée. J'ai quelques tableaux de bords qui me donnent les durées des traitements. Normalement, je reçois tous les matins une synthèse du chiffre d'affaires de tous les magasins, et si cette synthèse n'est pas arrivée, c'est très important, je vais voir l'équipe de production, et je leur demande ce qui s'est passé, je vérifie que tout le monde est sur le pont. Je vais vérifier si quelqu'un s'occupe du problème, j'y vais physiquement, ou j'appelle les personnes. L'important c'est qu'à 9 h la communication auprès des métiers soit claire. »* Ou encore : *« Ça, c'est le traitement des mails. Ce qui signifie que le traitement des urgences peut engendrer une action de ma part, par exemple, ici, téléphoner au responsable sécurité pour en savoir plus. Donc là, je l'appelle, et je peux lui demander de passer dans le bureau pour qu'on en parle de vive voix. Mais, ça peut aussi être de rappeler le client, ou de donner des orientations pour dire comment il faut traiter le sujet, ou mettre dans le coup telles personnes s'il y a une urgence. »* Un incident repéré, et le directeur de systèmes mettra en mouvement entités et services dont il a la charge ; la fourmilière s'active. Ces mises en coordination d'individus donneront naissance à des comptes-rendus d'activités.

Dans *Des souhaits à la réalité* on a évoqué le fait que les directeurs de systèmes passaient du temps dans des déplacements à l'extérieur de leur entreprise. Les raisons de ces déplacements varient d'une situation à l'autre, impossible donc d'en dresser une liste exhaustive (ces déplacements peuvent être motivés, par exemple, par des visites de clients, de fournisseurs, des salons, des montages d'entreprises, etc.). On peut juste avancer ici que les connaissances acquises à l'occasion de ces trajets deviendront des informations précieuses une fois qu'elles seront retranscrites sur ordinateur. En effet, ces déplacements devront, eux aussi, faire l'objet d'un *reporting*. Une pièce nouvelle viendra donc se joindre à celles déjà nombreuses qu'ils ont récupérées lors des réunions, grâce aux entretiens en face à face, par le traitement des mails, et sous les effets de l'impulsion de coordinations qu'ils ont suscitées entre leurs collaborateurs.

## D. LA PRODUCTION

Avec cette phase, la production, on rentre dans le second grand type d'activités des directeurs de systèmes, celui qui, pour reprendre l'image de l'entonnoir, se situe entre l'endroit



le plus étroit de la partie conique et précède l'arrivée vers l'extrémité du tube. Dans cette phase, les informations accumulées seront retraduites afin de produire de la visibilité sur les activités de l'entreprise. Capitale, cette phase est aussi des plus difficiles à décrire ; nous rentrons là dans la boîte noire de la boîte noire du travail des cadres.

### Disparaître, effacer les traces

Cette mise en visibilité passe par la production de documents divers et variés. L'élaboration de ces documents demande au directeur de systèmes une concentration importante, qualitativement et quantitativement, profonde et de longue durée. Ce temps pour soi est difficile à protéger, des intrusions fréquentes le morcellent, bien que le pouvoir du directeur de systèmes lui permette d'en maintenir un grand nombre à distance. Difficile à obtenir, ce temps de concentration conduit parfois les directeurs de systèmes à aller travailler ailleurs, souvent chez eux. *« Mon ordinateur portable, je l'emporte chez moi pour travailler, mais surtout le week-end. Je dois bosser 2-3 heures, et là, je fais du travail que je ne peux pas faire en journée. C'est un travail de fond, et là, j'ai besoin d'être tranquille, d'être isolée. Parce qu'en journée, même si j'arrive à fermer ma porte, il y a le téléphone, ou autre chose, et la concentration n'est pas la même. Donc, j'ai ce besoin d'isolement. Je reçois aussi beaucoup de coups de téléphone au bureau. Mon travail était très haché, très morcelé, on ne s'en rend pas compte quand on regarde mon agenda. haché et morcelé dans tout ce qui n'était pas planifié. »*

Moment clé de leur travail, cette étape n'apparaît pas nécessairement dans leur emploi du temps, ou, alors, dans le négatif des choses planifiées ; absence de traces sur l'agenda, mais aussi absence de marques dans leur bureau. Les directeurs de systèmes dont on a recueilli les propos ont en effet attesté d'une volonté – en voie d'aboutir – de faire disparaître toutes traces de papiers dans leur travail. L'essentiel de leurs activités de production passe donc par l'informatique. *« Mon environnement de travail est composé d'un ordinateur portable, d'un téléphone portable, d'une armoire, presque vide... Je ne garde que très peu de choses. Maintenant : support électronique à 99 %. Tout est électronique. »* L'archivage des données est donc lui aussi informatisé.

### Vision gestionnaire et gestion visionnaire

Mais cela ne nous dit toujours pas en quoi consiste cette phase de production ! Pour en avoir une idée relativement précise, jetons un œil sur le fragment qui suit : *« Le jeudi après-midi, je fais le compte-rendu de la réunion faite avec mes 5 collaborateurs. 90 % des comptes-rendus d'activités doivent être correctement remplis, puisque derrière ça, moi, avec cet outil, je fais des statistiques, je regarde combien de temps les gens passent en vie courante, combien de temps ils passent en projet, combien de temps ils passent en formation. Je rentre tout ça sur un ordinateur, et moi y compris. Ça prend généralement 5 pages, donc c'est long à faire. Je passe aussi beaucoup de temps à consulter l'information. Je peux passer du temps à regarder des résultats (environnement sécurité, qualité) qui sont des tableaux de bords internes, et là, je passe du temps. Je fais aussi les comptes-rendus des deux réunions du matin. Je fais ça, le jeudi ou le vendredi, mais je ne pars pas en week-end sans les avoir faits. Parce que ces deux réunions servent de support à mes équipes pour faire leur animation. Et puis les jeudis après-midi, je fais aussi le comité de pilotage, travailler sur un budget, avec un fournisseur, etc. Donc, mercredi, jeudi après-midi et vendredi, deux jours et demi par semaine, je fais autre chose que de l'encadrement et du management. Donc, je suis pas mal sur mon écran, c'est là que je produis. Donc, je produis : mes comptes-rendus, mes budgets, la partie juridique, des documents de communication pour mon responsable. Je vais aussi lire des documents produits par mes équipes, je vais aussi lire des contrats. Je relis tout ça avant que ça parte. Donc, je fais aussi du juridique, du budget, de la communication, des comptes-rendus, du management auprès des fournisseurs et de la veille techno. Tout ça en deux jours et demi. »*

Une part importante, si ce n'est l'essentiel du travail dit de production, se fait sur ordinateur. Par l'application de traitements informatiques, le travail passera à la moulinette de processus qui le convertiront en durées (journées, heures), le réduiront à l'expression d'objectifs (atteints, ou pas), le mettront dans des tableaux, des cases... tout cela pourra faire l'objet de calculs ; la complexité du travail sera passée au crible de la mathématique.

On touche, avec ce thème de la mathématisation du réel, à un point bien délicat. La possibilité d'une mathématisation du travail fonctionne en fait sur bon nombre d'abstractions. Certaines renvoient à des problèmes d'ordre épistémologique, d'autres à une occultation (ou un refoulement) du rôle et de la contribution des procédés techniques dans cette transformation (61). L'utilisation des outils à travers lesquels le réel du travail est arraisonné se fonde sur la croyance en la légitimité qu'ils détiendraient à dire objectivement le vrai... *la vérité du travail*. Employés à comprendre et évaluer le travail, ils produiront alors de la réalité sur le travail, ou plutôt, une réalité du travail. Cette réalité sera à son tour reprise à leur compte par les individus à qui elle est destinée. Ces procédés de représentation par digestion et assimilation du travail peuvent remplir une fonction de refuge, de protection de soi, détachant, pour le dire vite, les individus des conséquences de leurs actes (62). Ils pourront procurer à ceux qui les emploient le sentiment d'être en mesure de produire une vision du travail, de et pour l'entreprise. « *Moi, je n'écris pas ce que je fais, mais de temps à autre, en manipulant Power point et Excel, je réalise une contribution qui présente une situation. Concrètement : présenter ce qu'on va faire dans tel projet, et dire combien ça va coûter. Quel est le coût de chaque chose qui va être réalisée. Il faut intégrer les contraintes de la finance, et puis fabriquer un tableau Excel pour arriver à tout présenter. Devoir appréhender cette complexité de la réalité, nécessite d'être capable de la modéliser, de la simplifier, de la présenter. Une bonne partie du travail que je fais : je compile la situation de la réalité du terrain, et j'en fabrique une vue intelligible par les différentes parties impliquées. Donc, c'est d'être capable d'unifier toutes ces vues et de les présenter en quelque chose.* » Mais qui interroge l'adéquation du réel du travail à cette réalité produite ?

## E. LA RESTITUTION

---

La phase de restitution est la dernière des grandes catégories de tâches que doit accomplir le directeur de systèmes. L'entonnoir mis en position horizontale commence à déverser la digestion d'informations compilées par des voies multiples. Nous aborderons cette phase de restitution sous deux aspects, qui sont aussi deux moments : l'évaluation (ici, en tant qu'évalué) et la réunion avec les pairs. Chacun de ces exercices n'est pas sans comporter quelques risques pour le directeur de systèmes. Ces difficultés tiennent aux spécificités de son travail. On a vu que le directeur de systèmes faisait remonter de la visibilité, qu'il donnait à voir au haut le bas. Pourtant, la question de savoir ce qu'il donne réellement à voir se pose dès lors qu'on analyse les mécanismes multiples de retraductions auxquels il se prête. Non seulement la réalité des uns a été arraisonnée à travers des grilles de lecture du travail (par exemple, à l'intérieur des trames d'entretiens d'évaluation), mais les informations qu'il reçoit (au cours de réunions, par exemple), depuis le haut mais aussi depuis le bas, passent elles aussi par un travail de synthèse et de retraduction. À chacune de ces étapes, des réalités du travail se construisent, d'autres disparaissent. Qui s'y reconnaîtra, qui s'y retrouvera ?

### L'évaluateur évalué

L'entretien d'évaluation est un des moments de la restitution du travail effectué. Ici, le directeur de système se trouve en position d'être évalué, il passe de l'autre côté. On a à plusieurs reprises posé la question de savoir ce qui était réellement évalué dans l'évaluation. La lecture des agendas nous a par exemple permis de constater que le travail effectivement réalisé n'apparaissait pas de façon explicite dans son intégralité dans ces pense-bêtes ; écrire tout le faire relève de l'impossible. Dans la situation du directeur de systèmes, la difficulté de savoir ce qu'on évalue dans l'évaluation du travail est encore accentuée du fait que son travail est déjà, pour partie, le produit d'évaluations précédentes.

(61) Concernant ces problèmes épistémologiques, le lecteur pourra se reporter à une annexe d'E. husserl, « Science de la réalité et idéalisation. La mathématisation de la nature », in *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Paris, Gallimard, 1976, pp. 309-324. Ou encore, à l'article de C. Castoriadis « Le langage du cerveau n'est pas le langage des mathématiques » in J. Von Neumann, *L'ordinateur et le cerveau*, Paris, Editions La Découverte, 1992.

(62) « La mathématisation traduit un certain type de rapport vécu au monde en des formalisations qui "représentent et travestissent" (*vertreten und verkleiden*) ce rapport et nous dispensent de le nourrir par nos propres intentions. L'intention étant en quelque sorte subrogée par des procédés de calcul qui fonctionnent de façon quasi automatique et autonome. » A. Gorz, *Métamorphoses du travail*, op. cit., p. 155-156.

En nous penchant sur l'une des facettes de l'entretien d'évaluation, on se donnera les moyens de comprendre ce qu'on y évalue sans nécessairement le savoir. « *Moi, quand je suis arrivée voir mon patron pour l'entretien d'évaluation, j'avais préparé la vision que j'avais. On doit aussi exiger des collaborateurs qu'ils viennent avec leurs propres propositions. On doit savoir s'autocritiquer, savoir ce qu'on sait bien faire, ce qu'on ne sait pas bien faire... savoir si on est à notre place... c'est aux gens de le dire. On doit être lucide par rapport à son travail et par rapport à sa propre équipe. Donc il y a une co-construction des objectifs et une co-construction des critères pour évaluer les objectifs. Avec mes collaborateurs, on n'est jamais à 180°, c'est toujours dans la nuance quand on n'est pas d'accord. Moi je vais par exemple dire à mon collaborateur que là, il a son objectif partiellement atteint, lui il va me dire : "Non, atteint en grande partie". On va plutôt être dans cette nuance-là.* »

Cet espace-temps de l'évaluation qu'est l'entretien individuel n'est pas sans comporter quelques affinités avec l'exercice de la confession religieuse (63). La confession et les techniques modernes d'évaluation des salariés ont en effet ceci en commun qu'elles procèdent à ce qu'on pourrait appeler une extorsion de fond. L'une et l'autre se passent dans une interaction rapprochée avec un représentant institutionnel (prêtre ou directeur de systèmes, par exemple). Mais, cette proximité de l'altérité ne doit pas masquer l'essentiel : dans les deux cas, si le représentant fait office d'intermédiaire, entre l'au-delà ou la direction, il repousse sur l'évalué la tâche consistant à produire du discours sur lui-même. Sa présence a donc quelque chose de paradoxal, elle oscille entre une volonté d'évacuer le pouvoir de la relation alors qu'en son absence rien ne se ferait. La construction « consensuelle (64) » de l'accord se fait sur la base d'un renversement de la charge de la preuve qui impose à l'évalué un travail sur soi : « *On doit savoir s'autocritiquer.* » Ainsi, par la seule présence d'une extériorité (l'évaluateur) placée à proximité de l'évalué, se mettent en place des conditions qui imposent à ce dernier d'opérer sur lui-même un travail qui relève de l'introspection et qui, une fois abouti, est sanctionné par le nombre dans un consensus apparent.

Ce que Christophe Dejours nomme l'« arène dramaturgique (65) » impose en fait à l'évalué des formes variées de mobilisations subjectives. Cette mise en scène de soi (66) suppose et requiert donc un panel ample de dispositions et de compétences à la fois générales et particulières qui touchent, inséparablement, aux rapports qu'on entretient aux autres, à soi et au monde. La possession de ces dispositions risque donc de ne pas compter pour peu dans ce qui sera évalué... enfin, dans la note finale, car tout ceci n'est en fait pas sciemment pris en compte dans l'évaluation.

Poursuivons notre tentative de compréhension de ce qui se joue au cours de ce moment de restitution qu'est l'évaluation, on apercevra alors un bien curieux phénomène. « *On nous fournit un document de compte-rendu de l'entretien. Moi, je me fais ma grille d'évaluation en fonction du document de compte-rendu. Donc, tout ce qui est entretien annuel d'appréciation avec l'encadrement, c'est moi qui le fais. Ces entretiens durent 2-3 h. J'évalue tous les encadrants, et eux évaluent les techniciens, et ils me soumettent les feuilles d'évaluation à la fin. Tout se passe bien, c'est le circuit normal. Moi, je passe aussi des entretiens avec ma hiérarchie, avec le chef direct. C'est le même compte-rendu d'entretien. Je le prépare avant d'y aller. Un entretien, c'est jamais d'égal à égal, ça reste mon chef. Je sais que je peux dire certaines choses, d'une certaine façon, et ne pas dire d'autres choses. L'entretien d'évaluation n'est qu'un bilan factuel de ce qui s'est passé dans l'année. J'ai des objectifs, une fois par an, et je suis évalué dessus. Je n'ai que des objectifs en termes de chiffres, mais rien sur ce qui permet de les atteindre, les réunions, le management, etc. et c'est parce qu'il y a ce travail-là, qui est 90 % de mon travail, qu'on arrive à des résultats. Pour moi, l'essentiel du management, c'est les réunions avec l'encadrement de proximité. C'est une fois par mois. Et là, on met à plat toutes les situations difficiles des groupes. C'est de l'arbitrage. On reprend la liste des gens un par un, et on regarde à travers les grilles d'évaluation ce qui a été bien fait ou pas, et puis on arbitre. Si on arrive pas à expliquer aux gens pourquoi lui a eu de l'avancement et lui n'en a pas eu, eh bien après, on a tout faux sur toute la ligne.* »

En position d'évaluateur, ce directeur de systèmes semble satisfait du procédé d'évaluation. De l'autre côté, dans la position d'évalué, il ne voit plus les choses de la même façon. La

(63) A. Hahn, « Contribution à la sociologie de la confession et autres formes institutionnalisées d'aveu », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 62-63 – juin 1986, pp. 54-68.

(64) Les guillemets s'imposent du fait de l'injonction à l'introspection.

(65) C. Dejours, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, op. cit., p. 24.

(66) E. Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, Éditions de Minuit, 1973, 251 p.

relation d'égalité qui est censée s'établir entre évaluateur et évalué est tout à coup dénoncée, la transparence souhaitée entre les protagonistes est elle aussi montrée du doigt, certaines contraintes pèsent, on ne peut pas tout dire, tout évoquer, plus encore, la capacité même de l'outil d'évaluation à pouvoir évaluer le travail est, elle aussi, critiquée et remise en cause, ce qu'il faut réellement faire pour pouvoir le réaliser passerait à la trappe de l'évaluation, le travail n'apparaît plus en tant que pratique objectivable. Pourtant, à la fin de l'extrait d'entretien, s'imaginant à nouveau dans la position de celui qui évalue, le directeur de systèmes interrogé semble rendre, à nouveau, ses lettres de noblesses aux outils d'évaluation du travail.

Ceux-là même qui font le constat de l'impossibilité d'évaluer le travail quand ils sont en position d'être évalués, refouleraient cette même idée dès lors qu'ils se trouvent en position d'évaluer. Ce constat brutal qui, de surcroît, s'autorise à une généralisation à partir d'un cas isolé doit, on le comprend, être pris avec beaucoup de précautions. Pourtant, nous voudrions nous arrêter dessus un instant. Ce comportement qui consiste à refouler l'idée qu'on applique à certains ce qu'on reproche à d'autres de nous appliquer n'est pas rare dans le monde du travail (67). Mais il y va probablement de la survie de certains cadres. Pour le dire autrement, on pense pouvoir affirmer que le système de production capitaliste enjoint à ce type de refoulement. Mais nous reviendrons dans le détail sur ce point dans la conclusion.

### Les réunions avec les pairs

Cet autre moment de restitution, moment probablement privilégié, est, comme bien d'autres phases du travail des directeurs de systèmes, planifié et préalablement structuré dans son déroulement. « *Je fais mon reporting auprès de mon manager le mardi, et mon manager fait une réunion de coordination avec ses moins 1 le mardi. Donc, le mardi soir, je me suis coordonné avec mes pairs, avec mon manager, et avec mes collaborateurs.* »

Mais toutes les réunions avec les pairs ne sont pas nécessairement consacrées à un rapport de restitution de visibilité. Ces réunions seront aussi l'occasion d'échanger des points de vues entre salariés provenant d'horizons différents. « *Le jeudi matin de 9 h à 11 h, il y a une réunion très importante qui s'appelle le MEP (mise en production) qui traite de beaucoup de choses, sauf de la mise en production, qui met environ une douzaine de personnes autour de la table, de tous niveaux hiérarchiques, et il y a des gens d'une autre équipe. Ça, c'est l'occasion de mettre autour de la table des personnes qui ont des métiers divers et variés et qui, à un moment ou à un autre, doivent travailler ensemble ou doivent être informées de ce qui se passe chez les autres, parce qu'ils risquent d'être impliqués. Ce sont des choses très pragmatiques.* » Lors de ces réunions, le directeur de systèmes établira des ponts entre les différentes entités, il transmettra aux uns et aux autres les connaissances qu'il aura accumulées et sélectionnées tout au long de son travail de collecte.

Dans l'obligation de donner de la visibilité à ses pairs et à ses supérieurs, à l'écoute des membres des services dont il recueille l'expérience, le directeur de systèmes peut parfois se trouver dans une position délicate au cours de ces phases de restitution. On sait que les résultats qu'il produit et restitue ont fait l'objet de nombreux processus de transformations ; par leurs différents filtres, quelque chose du travail effectué par chacun se dilue et se reconstitue. On sait aussi que les entités qu'il couvre et dont il côtoie les membres sont nombreuses et variées ; il devra pourtant se faire l'écho de leurs réalités. Mais alors, il risque fort de se confronter à des logiques de fonctionnement difficiles à appréhender, et sans doute distinctes les unes des autres. En demeure de restituer de la visibilité, le directeur de systèmes se trouve aussi dans une position qui fait de lui un héritier de logiques différentes et parfois même contradictoires. On va voir, dans le fragment qui suit, que la digestion d'impossibles contraintes peut conduire à des attitudes spécifiques.

« *Je vous disais que le travail des managers était pris dans un faisceau de contraintes. Donc, pour arriver à faire passer un projet, il faut arriver à intégrer ces contraintes, et en présenter une vue qui permette d'en donner un éclairage à tous les gens qui nous donnent des contraintes. Il faut donc que je sois capable de présenter mon projet à la finance, aux achats, aux ressources humaines, à l'équipe. L'ensemble doit être cohérent pour chacun. Et c'est*

(67) E. Roussel, *Des cadres dans une société en mutation*, op. cit.

*très difficile. Les contraintes se complexifient. C'est très difficile d'avoir une vue complètement cohérente qui satisfasse tout le monde. D'où le développement de ce que j'appelle la schizophrénie. Et celui qui ne sait pas le faire peut tomber dans le travers de présenter la vision positive que la personne veut entendre. Et là, il tombe dans le syndrome du manager qui cherche le consensus mou. Mais en fait, s'il mettait tout le monde autour de la table, il ne pourrait plus faire de présentation. »* Impossible dans ces conditions de satisfaire les désirs de tous. Le pouvoir de convaincre et de séduire qu'exerce celui qui montre et dit à l'autre ce qu'il veut entendre s'effrite dès lors que le directeur de systèmes doit, d'un côté, intégrer des logiques contradictoires, et, de l'autre, les restituer à l'ensemble de ceux qui les produisent ; la confrontation l'écartèle.



## LE CONSULTANT

La description que nous allons effectuer maintenant n'est pas celle d'une figure, mais celle d'un cas. Nous n'avons interrogé qu'*un seul* consultant. Il ne s'agira donc pas de faire émerger les traits saillants et communs à plusieurs cas en poursuivant l'objectif d'en construire une figure, mais bien plutôt d'essayer de décrire dans le détail les conditions à l'intérieur desquelles une personne réalise son travail. L'absence du nombre ne rend pas la description plus aisée. Ce consultant est une consultante. Cette précision est d'importance dès lors qu'on jette un œil, comme on va le faire, sur les modalités à partir desquelles s'effectue la détermination du temps accordé au travail. Ce travail est complexe. Les choses qu'elle réalise, le temps dont elle a besoin pour le faire, les environnements dans lesquels elle les effectue, ceux qu'elle rencontre, en fait, toutes les données que nous avons classées sous des référents actifs, temporels, spatiaux et affectifs, sont à la fois pluriels, polymorphes et hétéroclites. Nos tentatives de catégorisation des conditions de travail de cette consultante mettent à mal notre grille de classification du réel. On s'essaiera pourtant à un état des lieux de ces activités. Cette description analytique des conditions à l'intérieur desquelles se réalise son travail nous permettra alors de nous pencher sur le rapport particulier de cette consultante au réel. Si cette description concerne un individu en particulier, elle ne le vise pas personnellement. Il s'agira pour nous de faire de ce cas un témoin. Cet exercice nous permettra de comprendre en quoi ce témoin est aussi le réceptacle de fortes tendances qui traversent actuellement le monde du travail et qui autorisent à voir en lui le rassembleur de lignes de fuites d'une modernité en construction.

### A. TOHU-BOHU

---

*« Derrière la parole, il y a tout le reste ».*

#### Un continuum

Cette consultante travaille sur plusieurs espaces. Le siège de son entreprise (XYZ) se situe à Paris, mais son périmètre d'action couvre la France entière. Les trajets qu'elle va effectuer, en train ou en avion, vont lui fournir un endroit où travailler. Les lieux où elle se rendra lui en fourniront un autre. Son siège lui en donnera encore un autre. Mais, pas plus que dans les moyens de transports, elle n'aura de lieu attitré dans les locaux du siège parisien. Pas de bureau donc, mais la possibilité de s'installer dans une salle après avoir vérifié (auprès d'une personne à l'accueil) que celle-ci restera inoccupée le temps dont elle aura besoin. Pour finir ce tour des espaces identifiables du travail, ajoutons le domicile qui, équipé par les nouvelles technologies informatiques, permettra la réalisation de nombreuses activités. Le travail se réalise donc depuis plusieurs espaces, depuis plusieurs points dans l'espace. Le travail échappe au regard, il est presque fluide. La notion d'espace du travail vacille. Ce n'est pas un lieu à proprement parlé, mais bien des lieux de nature différente.

Revenons un instant sur l'espace du siège. Là non plus, il n'est pas aisé de visualiser l'endroit du travail. Le bureau personnel n'existe pas, et la visualisation schématique du corps de l'organisation fait défaut. *« Non, il n'y a pas vraiment d'organigramme. Parce qu'en plus, en fait, d'une unité à l'autre... le fil rouge reste le même... on parle plus de fonction. Une fois que vous savez qu'il y a un patron de pôle, un directeur d'unité et des consultants en dessous... une assistante en gros pour 10 consultants, parce qu'on est très autonomes dans l'utilisation des moyens bureautiques... un pôle de gestionnaires, c'est tout ».* Le consultant se définit plus par sa fonction que par sa position ; il a trop d'espaces. Pourtant, les hiérarchies ne sont pas absentes, minimales, elles restent discrètes.

À y regarder de près, les locaux du siège ne sont pas non plus à ce point dépersonnalisés qu'ils autorisent chaque individu à prendre position dans un bureau, quel qu'il soit. *« Je n'ai pas de bureau affecté. Moi, j'ai un bureau que je partage, mais ces espaces-là sont disponibles quand quelqu'un en a besoin si la personne n'est pas là. On a une gestion optimisée*

*au maximum des mètres carrés. Il y a des espaces consultants, et quand on arrive le matin, on se branche ». Il existe donc des espaces réservés à des individus du fait de leur fonction, des espaces réservés, mais pas de priorité ni de privilèges personnels.*

Peut-on encore parler de sphère de travail lorsque les espaces traversés sont à ce point variés ? Peut-on parler de sphère de travail lorsque sur ces espaces le travail est toujours possible ? Nous n'affirmons pas que cette consultante se déplace sur tous les espaces possibles, pas plus que nous n'avançons qu'elle travaille sur tous les espaces qu'elle côtoie, mais nous prétendons simplement que sur tous les espaces sur lesquels elle se déplace, elle peut travailler. « *Dans le train et l'avion, j'emporte mon ordinateur portable. C'est un outil qui ne me quitte pratiquement jamais. Sauf en vacances, où là, je coupe, mon portable et le téléphone. Chez moi, j'ai une pièce qui est dédiée au travail. Donc, j'ai mes dossiers, mon installation : ordinateur, fax, imprimante, ADSL... je suis dans un environnement de bureau. C'est vrai que ça facilite quand même le passage d'une sphère à une autre. Ici, au siège, je n'ai pas d'ordinateur à moi, parce que nous sommes des gens qui avons besoin de mobilité, donc on a un portable qu'on emmène partout. De chez moi, j'ai accès à tout XYZ, je suis connecté au serveur de la XYZ par modem, donc, c'est comme si j'étais au bureau ». À l'exception du temps des vacances, tout espace fréquenté peut être l'occasion du travail. De quel « passage » s'agit-il donc alors ? Du bureau au bureau, les NTIC favorisent le passage du même au même. Parler de passage, ou de sphère, ou encore, d'un passage d'une sphère à une autre, semble déplacé face à ce continuum.*

## Gérer le flux

Les horaires de travail de cette consultante n'ont rien de régulier. Ici, pas de pointeuse, pas de contrôle du temps, pas d'arrivée au travail ni de départ puisque celui-ci peut être effectué sur tous les points qu'elle fréquente. Mesurer son temps de travail n'est donc pas chose aisée. Quelques régularités apparaissent cependant. La journée commence tôt. Parfois même très tôt, lorsqu'elle se trouve dans l'obligation de terminer des travaux urgents et qui demandent un temps de concentration important. « *Il m'arrive de me lever à 4 h. Si je dois finir un dossier, ou si je dois être tôt chez un client. Ça n'arrive pas tous les jours. Après, tout est relatif. Je peux aussi travailler un dimanche, mais c'est rare. Je passe environ deux heures par week-end sur le travail professionnel. En moyenne, en semaine, je suis rarement levée après 6 h 30, et ayant terminé, rarement avant 20 h du travail. C'est un jok à la maison de dire que, arrivée au mercredi soir, j'ai fait mes 35 h ».*

Construction de dossiers et visites chez le client comptent parmi les facteurs qui instaurent l'irrégularité dans la recherche de régularité. Ces visites – elle, parlera d'interventions – auprès de clients déterminent l'heure du lever mais aussi le déroulement de la journée, voire, de plusieurs journées. Là, la consultante se met à l'entière disposition du client. « *Il y a quelque chose qui détermine le contenu de la journée, c'est de savoir s'il y a une intervention auprès d'un client ou pas. Si je dois animer une réunion avec une équipe de 10-15 personnes, il est clair que je vais partir très tôt le matin, et repartir très tard le soir. Je serai à 8 h en salle en laissant l'équipe à 19 h, sans interruption. Le cerveau est aussi mobilisé par le déjeuner. Et je peux avoir derrière deux heures de trajet. La semaine prochaine, je pars en intervention auprès d'un client pendant deux jours dans les Alpes, il m'achète de la ressource de cerveau, et mon temps lui appartient, et je pars deux jours. Par contre hier, je travaillais sur différents dossiers qui ne nécessitaient pas que je sois ni au bureau ici, ni chez le client, donc j'ai travaillé chez moi. Ça requiert des moyens matériels : un ordinateur, une connexion ADSL, une ligne téléphonique avec un abonnement illimité, et à partir de là je m'organise comme je veux, et mon employeur me donne cette latitude, parce que les conditions de confiance sont réunies ». Au cours de ces interventions auprès des clients, le temps pour soi est évincé de la relation de travail. La mobilisation de soi pour autrui est totale, le répit absent.*

Ce temps de travail qui, pour ainsi dire, déborde de partout et envahit la journée, et la comble dans ses moindres recoins, n'échappe pourtant pas à des tentatives d'évaluation. Curieusement, ici, c'est l'année qui servira d'étalon premier de référence pour évaluer l'activité travail. « *Nous, ce qui est structurant dans l'activité, c'est ce qu'on appelle le plan de charge, c'est le nombre de jours facturés à des clients ». Établi sur l'année, ce plan de charge laisse place à toutes les irrégularités imaginables au cours de l'année. « Ce qui veut dire qu'il n'y a pas de journée type ni de semaine type, pas de week-end type, puisqu'il faut être en mesure, face à un livrable donné, de fournir ». Du reste, le temps mesuré ne s'arrête pas à*

ce plan de charge annuel. Disons que celui-ci tente de permettre une vision à long terme, un point de butée à l'horizon. Mais, cet étalon temporel de référence entre en conflit avec ce qui est pratiquement prévisible. « *L'agenda est prévu à trois mois, pas plus. Je n'ai pas de visibilité au-delà de trois mois. Après, j'ai des grands trucs. Je sais que si j'ai peu de travail devant, de prospection, etc. là, je vais le payer dans 6 mois. Je sais qu'il faut entretenir le flux, le nourrir, sinon, il y aura une période de creux. Ça demande une organisation personnelle* ». Tout comme le commercial, le consultant prévoit tôt le futur de son activité. Il lui faut maintenir un flux aussi régulier que possible, éviter les creux autant que la succession des pics. Cet effort de prévision et d'anticipation qui vise à organiser la régularité du flux d'activités est un travail en soi.

Mais revenons un instant sur ce plan de charge. En fait, le contenu de ce plan n'est lui-même compréhensible qu'une fois rapporté au détail des activités qu'il doit contenir. Parler de recherche d'évaluation du temps de travail à travers ce plan annuel est donc tout à fait insuffisant. En effet, ce plan de charge ne doit pas contenir du temps de travail, mais une répartition spécifiée d'activités particulières. « *Moi je vais consacrer en gros, maximum, et ça, c'est ce que mon patron me demande, de ne pas vendre plus de 60 % de mon temps, soit 6 jours sur 10, de façon à garder du temps pour vendre, pour transmettre de l'expérience, co-piloter des projets... être en ressource partagée* ».

## Des grandes orientations

Rentrons à présent dans le cœur de métier de cette consultante. Au risque de nous répéter nous ferons une nouvelle fois le constat, qu'ici encore, rien n'est simple. Ses activités sont protéiformes, mais elles sont sous-tendues par un fil rouge : accompagner l'adaptation des entreprises aux exigences – supposées – de l'économie de marché. « *Les champs d'intervention de XYZ sont : bureautique, marketing, commercial, finance, gestion, administration des entreprises, management. Un consultant, c'est quelqu'un qui va dispenser une formation, mais on fait aussi du consulting, on nous pose une problématique, et, en étroite collaboration avec le client, on va trouver les voies les plus pertinentes pour lui par rapport à la situation donnée. Ça peut être une amélioration de la performance d'une organisation, ça peut être la mise en place d'un service, ça peut être d'accompagner une fusion, etc. ça recouvre des réalités variées. Donc, de la formation ou du conseil* ».

Pour essayer d'y voir clair dans la somme de travail que réalise cette consultante, on peut tenter de classer ses activités à travers quatre grands types d'orientations, quatre grands volets : concevoir et appliquer des dispositifs d'intervention auprès de clients, produire des analyses, sous forme de diagnostic, toujours pour les clients, former et manager en interne, s'instruire par la lecture de documents divers. Il va de soi que cette répartition répond à des exigences de compréhension des conditions de réalisation du travail. Dans la réalité du quotidien, les contenus de ces volets d'activités se chevauchent et se superposent.

Commençons par le dernier, le plus difficile à cerner. Le volet formation de soi passe par la lecture et la recherche de documents variés : dossiers, revues (managériales notamment), périodiques. Peu de livres. Le temps ! Cette consultante mettra à profit ses déplacements pour accroître le volume de son capital culturel. Le temps qu'elle consacre à ces lectures est impossible à définir. Nous en resterons là.

Venons-en tout de suite au premier volet. La conception et la mise en œuvre de dispositifs correspondent à deux temps de l'intervention auprès du client. Le premier, la conception, arrive en amont de l'intervention. Ce premier temps comporte lui-même plusieurs activités : prise de contacts avec le client, écoute, mise en perspective et reformulation de ses besoins, rédaction d'une proposition d'intervention, d'une réponse à la demande, puis, construction définitive d'un contenu d'intervention. Le second temps renferme à son tour des activités plurielles : animation de réunion (sur la trame du contenu d'intervention), réalisation d'entretiens individuels ou collectifs, constitution de groupes de résolutions de problèmes, etc. Cette étape renvoie à ce que cette consultante appelle le pilotage de projet. Mais jetons un œil sur le détail des activités de cette étape. « *Consultante : Je passe ma vie à parler de management avec les clients. Mais, c'est du management au sens large : la reconnaissance, les outils d'évaluation, la rémunération, les comportements, les relations interpersonnelles, l'organisation du travail, l'ergonomie des postes de travail, l'organisation du plateau, les problématiques de recrutement. Tout ça, c'est en permanence. Le management c'est la gestion des ressources. Je ne rentre pas par la machine, mais par les hommes. Moi, je vais*

*être plus consultée sur les problématiques de développement, ou sur l'efficacité d'une équipe, sur les dynamiques de groupe... pour ça, je suis aussi allée creuser du côté de la socio.* – Enquêteur : Et comment vous vous y prenez concrètement pour savoir et comprendre comment une équipe fonctionne ? – Consultante : *Déjà, par écouter ce qui fait dire que ça ne fonctionne pas bien, de la part du demandeur. C'est une question compliquée que vous me demandez-là. Factualiser les choses, c'est du recueil de parole, et derrière la parole, il y a tout le reste. Au début de l'intervention, on va mettre les frontières des gens concernés. Les frontières peuvent être à l'extérieur de l'entreprise.* – Enquêteur : Le recueil de parole par exemple... – Consultante : *Ce sont des entretiens individuels, pas enregistrés, avec prise de note très rapide et précise. Donc, je vais interroger les gens qui sont concernés de part leur domaine de compétence. On ne fait pas de l'audit, mais du diagnostic partagé. Il faut aussi être capable de faire un atelier de résolution de problème, avec des méthodes adaptées, ou un groupe de créativité. Et puis, il y a tout une démarche de construction, d'appropriation, de mise en réflexion, de prise de recul de l'institution, et des personnes. Et ça, il faut le faire en étant vigilant par rapport à la capacité d'acceptation de l'institution... là, on est dans le subtil ».*

Le deuxième grand volet d'activité, la production de diagnostic, est le temps de l'élaboration de la restitution. Temps solitaire de rédaction. Cette rédaction demande une concentration prolongée, aussi, le domicile apparaîtra comme un lieu privilégié pour atteindre l'objectif. Ce document final sera présenté au client. Pourtant, il ne marque pas nécessairement la fin d'une collaboration. Ce second volet doit permettre au consultant d'entretenir le flux de ses activités, il deviendra une occasion, peut-être même le prétexte de leur prolongement. *« C'est pas parce qu'une intervention est terminée que la relation s'arrête. D'ordinaire, le savoir faire du consultant c'est, non seulement de bien aller à l'achèvement de l'intervention prévue, mais aussi que, dans le cadre de cette intervention, il soit né autre chose, un autre projet. Et même si l'intervention se termine, avec une réunion de clôture, c'est d'accompagner le client dans son histoire, sa vie, le client en tant qu'institution et le client en tant que personne. Je garde un tissu relationnel, c'est fondamental, parce que les clients d'aujourd'hui ou d'hier font les clients de demain. Il faut aussi savoir travailler dans la durée à long terme. Il faut distinguer la tâche, le diagnostic par exemple, et le flux. La tâche peut être terminée mais le flux perdure. Les différents objectifs s'imbriquent en permanence. C'est du renouvellement permanent ».*

Le troisième grand volet d'activité, la formation et le management en interne, passe par un travail de transmission d'expériences, d'encadrement d'individus, d'accompagnement de consultants juniors en entreprise, de constitution et de management d'équipes pour répondre à des besoins ponctuels de clients. *« Être manager c'est aussi être reconnu comme compétent à encadrer des équipes projet. Donc, on est chez un client, et par rapport à la problématique qu'il pose, il faut mobiliser les ressources les plus appropriées, faire travailler ensemble des expertises variées, et être l'interlocuteur unique du client sur l'ensemble de ces champs d'expertise et ce sur des périodes longues, pendant 6 mois, jusqu'à 2 ans. Ce statut de manager, en fait, c'est ça aussi. C'est-à-dire : capacité à établir le travail des autres, à récupérer des coups vis-à-vis du client s'il faut, à engager l'institution XYZ vis-à-vis du client. Ça, c'est mon rôle. Mon rôle c'est de m'assurer de l'adéquation de ce qui aura été construit par rapport à ma connaissance du compte, c'est-à-dire du client, de son besoin et de sa sensibilité, etc. donc je reste l'interlocuteur de référence, et je vais chercher des bras, des cerveaux en plus, de la compétence ».* Le travail de cette consultante se déploie du début de la constitution de ces équipes à la fin de leur mission. Elle procèdera alors à leur évaluation, mettant ainsi un point final, mais pourtant provisoire, à son travail d'accompagnement, de co-pilotage. *« J'évalue les personnes de l'équipe sur la mission qui ce sera déroulée. Ça se passe par entretien, et on a un support écrit qui permet de le faire. C'est une évaluation par mission ».*

Les activités de cette consultante sont extrêmement variées, les contextes de leur mise en œuvre le sont aussi. Ici, les tentatives de rationalisation du travail bafouillent encore, elles hésitent. La rationalisation des procédures n'a pas – encore – envahi toutes les strates des activités de cette consultante... mais peut-être n'est-ce qu'une question de temps. *« Je n'ai pas de fiche de poste détaillée. J'ai un descriptif quelque part qui doit en quatre lignes dire ce qu'on attend d'un consultant de ce niveau-là. De la même façon, j'ai très peu de protocoles d'activités, seulement sur des points administratifs. Enfin, par exemple, dans un projet d'intervention, j'ai tout ce que je dois trouver dans un tel projet. Il y a aussi des fondamentaux pour conduire une animation de formation. Il y a des trames pour conduire un diagnostic en entreprise. Mais on n'est pas dans un truc hyper normalisé. C'est pas très bureaucratique au sens taylorien du terme. Pour autant, on produit beaucoup de papiers :*



*les réponses au client, les supports de stages, les rapports d'intervention... là, les trames se font avec l'expérience. Enfin, ça peut être des modèles de proposition ». L'instrumentalisation du travail procède de proche en proche. L'expérience accumulée passera un jour ou l'autre par la moulinette de la rationalisation qui, normalisant les procédures de travail, engendrera à son tour de l'inattendu dans l'application des tâches, inattendu qu'on cherchera à nouveau à rationaliser...*

## Une foule de relations

La répartition des activités de cette consultante en quatre orientations majeures ne doit pas masquer le fait que ces volets d'activités n'occupent pas des volumes de temps identiques. Parmi les activités les plus chronophages, les interventions effectuées auprès du client occupent probablement une place de choix. En amont (dès la prise de contact) comme en aval (au cours du déroulement de l'intervention jusqu'au moment de la restitution finale), ces interventions amènent cette consultante à côtoyer de nombreux individus. De plus, ceux qu'elle rencontre, individuellement ou collectivement, proviennent d'horizons professionnels variés. Mais ce n'est pas tout ! Les formations et le management qu'elle effectue en interne lui donnent aussi l'occasion de travailler dans un contact rapproché avec de nombreux salariés de son entreprise. De part sa fonction, elle a aussi toute latitude pour construire des équipes en puisant dans les différents services de l'entreprise. « *Je n'ai pas d'équipe stable, mais je suis légitime pour aller voir n'importe quel patron d'unité, pour construire des projets et, en fonction des affectations de ressources que notre système de gestion nous permet, de tracer et de nous refacturer en interne... j'achète de la compétence à l'unité marketing, ou à l'unité finance, et je vais piloter. Donc, je fais mon marché et je me constitue une équipe interne et externe. Ça, ce sont les modèles de l'environnement du consulting et de la formation, donc, de la prestation intellectuelle ». Mais, dans le même temps, cette consultante peut aussi intervenir seule auprès d'un client, de même qu'elle a les compétences et la légitimité suffisantes pour réaliser l'ensemble des prestations qui lui sont destinées. « *Je peux aussi intervenir seule. Mon métier c'est d'intervenir chez les clients, seule ou à plusieurs. Je suis légitime pour prendre la demande et élaborer la réponse et aller la défendre ».**

Quoi qu'il en soit, seule ou accompagnée, c'est dans l'interaction qu'elle produit la majeure partie de son travail. En un mot, la liste "des autrui" consultés, interrogés, mobilisés, formés et évalués est longue ! La multiplicité des personnes rencontrées, ce que nous avons appelé la prolifération de référents affectifs, est un des traits marquants des conditions à l'intérieur desquelles cette consultante évolue dans son travail. Nul doute que cette réalité présuppose un art de la mise en scène de soi important, et des facultés d'adaptation qui ne le sont pas moins.

Avant de poursuivre, arrêtons-nous un instant sur ce que notre regard posé sur le travail de cette consultante nous a permis de constater. En fait, nous nous sommes heurtés à une luxuriance enchevêtrée de référents spatiaux, temporels, affectifs et actifs. « *Nous, on travaille presque en permanence sur une matière molle, c'est-à-dire que la problématique n'est jamais la même, le contexte relationnel, les processus de décisions ne sont jamais les mêmes. Il y a des repères et des fondamentaux, mais à l'intérieur de ça il faut en permanence réinventer les choses. Nous on est protéiforme, parce qu'on passe de la formation au conseil, mono-équipe multi-équipe pour une durée plus ou moins longue. C'est pour ça que je dis que c'est de la matière molle, parce qu'on va réguler en fait beaucoup de situations différentes ».* Tout se passe comme si notre tentative de description des conditions de travail de ce cas poussait à bout la capacité heuristique de notre grille d'appréhension du réel. Sans doute eut-il été nécessaire de changer notre fusil théorique d'épaule dès le début de l'analyse de ce cas. Nous ne l'avons pas fait. La question de savoir comment rendre compte avec précision de la complexité de ce travail reste entière. Pourtant, nous n'en resterons pas là.

## B. LA RECODIFICATION DU RAPPORT AU RÉEL

---

Pour poursuivre, nous repartirons de l'entretien, cette fois en l'interrogeant sous l'angle d'une perspective différente de celle que nous avons employée jusqu'à présent. À la lecture exhaustive et attentive de cet entretien, une chose frappante apparaît : la spécificité du lan-



gage employé par la consultante. Non seulement ce langage est distinct de ceux que nous avons recueillis au cours des autres entretiens, mais il est en plus très homogène. Il forme un tout. Il coule, n'offre pas d'aspérités à l'écoute. Il se développe sans rupture de style.

Ce langage a fait l'objet d'une appropriation réussie. Il structure désormais les propos de la consultante et laisse semble-t-il peu de place à d'autres langages possibles... en tout cas, en notre présence. Cette maîtrise de notre interlocutrice atteste d'une compétence réelle, et témoigne d'une habitude déjà ancrée à s'exprimer en public. Mais, ce savoir-faire dans la mise en scène de soi ne nous dit toujours pas d'où vient ce langage. Pour répondre – bien que partiellement – à cette question, on peut désigner deux grandes directions, deux sources possibles : la littérature managériale contemporaine et les formations au management des hommes.

### La littérature managériale (68)

Commençons par la première. On sait que cette consultante en lit, elle ne lui est donc pas étrangère, elle a eu le temps de s'en imprégner. D'ailleurs, ce type de lecture est même capital pour l'exercice d'un métier, le sien, dont on a vu qu'il avait pour vocation d'adapter, en les accompagnant, les entreprises aux nouvelles exigences de l'économie de marché. Notre consultante, le management et le capitalisme ne pouvaient se manquer. « Le discours du management, qui se veut à la fois formel et historique, global et situé, et qui mêle préceptes généraux et exemples paradigmatiques, constitue aujourd'hui la forme par excellence dans laquelle l'esprit du capitalisme se trouve incorporé et donné en partage » (69).

Pour comprendre ce qu'a de spécifique la littérature managériale contemporaine, on peut se tourner vers des auteurs qui, comme Luc Boltanski et Eve Chiapello, dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, en ont produit une synthèse (70). Après avoir étudié deux corpus de textes de la littérature managériale des années soixante et quatre-vingt-dix, les auteurs ont dressé le portrait idéal ("êtres fictifs") du manager de la seconde période. Ce portrait, qui cristallise les traits saillants de cette littérature, permet aussi, du même coup, de mettre des mots sur les formes prises par une volonté qui cherche à ajuster les hommes aux transformations du monde de la production (71). Mais de quoi sont faits ces nouveaux visages de l'autorité ?

Les transformations des figures de l'autorité naissent de ce difficile paradoxe : comment concilier appel à l'autonomie et épanouissement personnel d'un côté, de l'autre, refus d'abandonner le contrôle sur le fonctionnement et la cohérence du système dans son ensemble ? « Il n'existe pas une infinité de solutions pour "contrôler l'incontrôlable" : la seule est, en fait, que les personnes s'autocontrôlent, ce qui consiste à déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes (72) ». La discipline se défait d'un lien de verticalité pour siéger au cœur d'individus atomisés. Les managers comme notre consultante travailleront sur le terrain à enseigner l'autodiscipline et le sens des responsabilités aux salariés. Ici, le pouvoir de contrôle du cadre s'effrite au profit du repli sur soi d'un contrôle individualisé étendu à chacun des salariés.

Le discours managérial s'est modifié tant dans son contenu que par l'étendue des destinataires concernés. Il s'adresse maintenant à l'ensemble des salariés, interpellant jusqu'aux étages les plus bas de la production. Des ouvrages aux noms évocateurs (73) attestent de la diffusion généralisée d'un discours qui, dans de nombreux cas, convie l'ensemble des salariés à s'engager dans la guerre économique. L'appel est lancé : tous les salariés se doivent d'être réactifs, responsables d'eux-mêmes et de leur production, mais aussi de

(68) Certains passages de cette partie proviennent du sous-chapitre d'une thèse qui a pris pour objet le rapport au travail des cadres. E. Roussel, « Recomposition des visages de l'autorité », *Des cadres dans une société en mutation*, op. cit.

(69) L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, op. cit., p. 51.

(70) L. Boltanski et E. Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, *Idem*. Il va de soi que de nombreux auteurs se sont penchés sur le contenu de cette littérature. On pourrait à ce titre aussi consulter : J.-P. Le Gof, *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte, 1995, 308 p, ou encore J.-F. Gaudeaux, « Débats et modèles de management », J. Kergoat, J. Boutet, H. Jacot et D. Linhart (sous la dir.), *Le monde du travail*, Paris, Éditions la Découverte, 1998, p. 449, mais ce n'est là qu'un début.

(71) Ce que nous entendons par management renvoie en fait à une recherche en finalité – volontaire et partielle – d'ajustement des hommes aux évolutions du monde de la production. Cet accompagnement, source de nombreuses inventions nominales, vise non seulement à modéliser les rapports des hommes entre eux, il permet aussi de diffuser la représentation idéale et idéalisée d'un système civilisationnel dominant, le capitalisme.

(72) L. Boltanski et E. Chiapello, op. cit., p. 125.

(73) J.-M. Peretti, *Tous DRH*, Paris, Les Éditions de l'Organisation, 1999, 480 p.

participer et d'adhérer aux projets de l'organisation. Cette recherche de solidarité décrétée s'accompagne même, dans de nombreuses situations, d'un appel au tutoiement généralisé entre salariés devenus entre temps des collaborateurs. Dans ses grands traits, le discours du management met l'accent sur des notions telles que la responsabilisation (principalement dans la réalisation des objectifs), l'autonomie, la polyvalence, la mobilité etc., il contribue ainsi à la diffusion-dilution d'attributs qui, par le passé, étaient l'apanage des cadres. Nul doute que notre consultante ne travaille à la conversion de l'ensemble des salariés à la stratégie d'entreprise et aux objectifs de ses représentants.

Dans cette littérature, toute référence au conflit, à la lutte – des classes –, tout énoncé pouvant évoquer ou même suggérer la persistance de rapports de pouvoir – autoritaires – sont évacués. Tout se passe comme si – par un tour de passe-passe sémantique, les mots pour penser le pouvoir ayant disparu – les valeurs étaient alors devenues communes, les fins poursuivies identiques, l'opposition capital / travail obsolète, les antagonismes inexistant, les ambivalences évanouies parce qu'innombrables. L'appellation cadre et, avec elle, son cortège de connotations évoquant le pouvoir et l'autorité sont aussi boutés du champ lexical de la littérature managériale. Son remplaçant paradigmatique s'incarne dans un manager, animateur d'équipes, de cellules de projets, expert dans le maniement des hommes, sachant naviguer dans le maelström de la complexité d'environnements incertains.

## Les formations au management

Les organismes de formations, mais aussi les cabinets de conseils en recrutement, d'aide à la recherche d'emploi, de chasseurs de tête, etc. se font à leur tour les relais de diffusion de cette littérature et de ses impensés. Le contenu des formations au management est extrêmement diversifié, en faire le tour relève d'une douce illusion. Pourtant l'analyse que nous avons effectuée de ces formations sur la base de documents puisés à différentes sources nous a permis d'en faire émerger quelques traits saillants.

La vision du monde qui s'y diffuse sépare souvent les salariés en deux sous-populations, les uns ayant été préparés au changement, les autres pas. Cette préparation semble à la fois requise par le changement mais aussi nécessaire à son acceptation. Le rôle des managers sera ici d'accompagner l'adaptation des collaborateurs à d'inévitables et nécessaires changements. Pour employer le langage liturgique, on pourrait dire que l'on assiste souvent, dans ces formations, à la prédication, à la mise en mots, à une tentative d'institutionnalisation d'une vision légitime du monde (74). Cet effort d'accompagnement des populations à l'acceptation du changement passe par quelques manières de s'adresser à l'autre.

Ces manières, on l'a vu, tentent d'évacuer du discours que l'on destine à autrui, les mots pouvant rappeler le conflit, le pouvoir, le déséquilibre et la domination. Mais, l'instrumentalisation du rapport à l'autre ne s'arrête pas là, les formations vont plus loin. En fait, nombre d'entre elles recomposent littéralement les relations entre les individus. Elles ne se contentent pas de prétendre pouvoir affirmer de quoi elles sont faites, elles disent aussi ce qu'elles doivent être. Des techniques – qui guident les relations à l'autre – seront alors transmises à ceux qui suivent ces formations. On y enseignera ainsi l'art de convaincre, en l'accompagnant d'une panoplie d'artifices qui ne se situent pas exclusivement dans la maîtrise d'un langage mais, plus généralement, dans la capacité à jouer d'une harmonie entre différentes modalités de la communication (ton de la voix, posture, etc.).

De proche en proche, les contenus dispensés au cours de ces formations parviendront à lier inextricablement travail sur soi et travail sur l'autre ; la persuasion requiert l'autopersuasion, le pouvoir de convaincre, celui de s'autoconvaincre... l'instrumentalisation du rapport à l'autre passe par l'instrumentalisation de soi. « *J'ai déjà suivi des formations au management. J'ai fait de l'analyse transactionnelle (AT). J'ai un cursus de formation certifiante au coaching, c'est-à-dire : relation d'accompagnement de personne à personne. Dans le registre du management des hommes, je dirais qu'on est en formation permanente. Moi, j'ai suivi des formations spécifiques sur l'entretien d'évaluation, le management d'équipe, la conduite du changement. Je me suis formé sur mon initiative personnelle au coaching. Je*

(74) « L'évangile de la compétitivité se réduit à quelques idées simples : nous sommes engagés dans une guerre technologique, industrielle et économique sans merci à l'échelle mondiale. L'objectif est de survivre, de "ne pas se faire tuer" ; la survie passe par la compétitivité ; hors d'elle, pas de salut à court et à long terme, pas de croissance, pas de bien-être économique et social ». R. Petrella, « L'évangile de la compétitivité », *Le Monde diplomatique*, Septembre 1991, n° 450, p. 32.

*voulais me former sur tout ce qu'on appelle la relation one to one. Donc, AT, PNL (Programmation Neuro Linguistique), etc. il faut connaître les fondamentaux de ces approches-là, je pense qu'il faut avoir une boîte à outils un peu solide. Je crois qu'un cadre aujourd'hui c'est quelqu'un qui se gère, qui gère son employabilité et sa montée en compétence. Le cadre gère sa ressource ».*

Pourquoi ces détours ? Souvenons-nous que c'est à travers les mots que nous pensons, à travers eux que nous imaginons, que nous parlons, que nous désignons des choses. Les mots détiennent le pouvoir de faire apparaître les choses dans un champ mental, par eux des possibles se dessinent, mais aussi, inévitablement, d'autres portes se ferment. Quand on comprend l'intensité des rapports qui lient la pensée au langage, on peut avancer, sans prendre trop de risques, que l'instrumentalisation du langage qui se diffuse à l'intérieur de ce type de formations – et que l'on retrouve, dans la littérature managériale – ne restera pas sans effets sur les façons de penser de cette consultante. Ainsi, en recodifiant l'accès au réel, l'instrumentalisation du langage évacuera du pensable certains aspects de la réalité, de même qu'elle en fera exister d'autres.

### C. TRANSFIGURATION ET OCCULTATION DU RÉEL

---

Les effets de cette recodification du rapport au réel sont nombreux. C'est à travers eux que nous allons interroger à nouveau le quotidien de cette consultante. Notre regard se portera en particulier sur ceux qui produisent de la connaissance sur soi et les autres. Mais nous nous pencherons aussi sur d'autres effets, moins visibles ceux-là, qui « permettent » à cette consultante d'occulter certaines réalités paradoxales de son travail.

#### La chosification de soi et des autres

En fournissant à ceux qui les suivent un stock de connaissances immédiatement disponibles, les formations au management participent de cette recodification en extériorité qui balise l'accès à la compréhension de la réalité pour tout un chacun. Les effets perceptibles de cette recodification, mais aussi, comme on le verra plus tard, ceux qu'il faut débusquer, apparaissent, notamment, à travers le vocabulaire qu'utilise cette consultante.

Voilà quelques-uns des passages qui nous paraissent les plus révélateurs d'une intériorisation réussie d'un langage dont on vient de décrire à grands traits les spécificités : « *Le cerveau est aussi mobilisé par le déjeuner* » ; « *il [le client] m'achète de la ressource de cerveau* » ; « *produire pour le client de la valeur ajoutée* » ; « *être en ressource partagée* » ; « *notre variable de régulation, c'est notre temps, donc, je suis ma propre variable de régulation* » ; « *mobiliser les ressources les plus appropriées* » ; « *j'achète de la compétence à l'unité* » ; « *chacun se met son propre niveau de transparence* » ; « *elle doit être proactive* » ; « *Je pense qu'il faut une certaine solidité personnelle pour se gérer* » ; « *je suis à flux tendu en permanence* » ; « *c'est un métier dans lequel on doit se gérer comme une ressource, gérer son temps de sommeil* » ; « *C'est ce que j'appelle la multiprogrammation. Donc, il faut être capable d'ajuster son cerveau (...) il faut donc des sas de reprogrammation. Mais en permanence, il faut être capable de gérer la perturbation* ». L'intériorisation d'un langage spécifique amène la consultante à se concevoir comme un outil. Tout laisse à penser qu'on se trouve ici en présence de la victoire, sans doute passagère, d'une profonde tendance à la réification. Cet outil, soi, devient alors l'objet d'une gestion attentive, un moyen au service de, un moyen en finalité.

D'autres fragments portent la trace du discours managérial ambiant, où l'on peut deviner, en filigrane, une idéologie du consensus à laquelle s'ajoute une logique consumériste : « *les conditions de confiance sont réunies* » ; « *on nous pose une problématique, et, en étroite collaboration avec le client* » ; « *diagnostic partagé* » ; « *une démarche de construction, d'appropriation de mise en réflexion* » ; « *l'incidence naturelle que le statut a sur les volumes de vente* » ; « *des gens viennent pour consommer ce produit* » ; « *une gestion optimisée au maximum* » ; « *il faut entretenir le flux, le nourrir* ». Ainsi, en puisant à travers ce stock de connaissances, cette consultante finira par – se – penser avec c(s)es mots. Pourtant, on va voir que l'emploi de ces mots ne parvient pas toujours à masquer les paradoxes qu'ils essaient de contourner.

## Les paradoxes impensables

Une fois intériorisé, ce stock de connaissances disponible permettra de réhabiliter la réalité (75). On va essayer de montrer, en faisant apparaître des incohérences dans le texte, que les conditions du travail dont témoignent les propos tenus par cette consultante, ne parviennent pas à combler les décalages entre une vision idyllique de l'homme et la réalité de son quotidien. On poursuivra, en montrant que les réalités exprimées du travail vécu trahissent parfois ce que le vocabulaire managérial dominant cherche à nier et à occulter ; le discours managérial ne parvient pas à éviter le retour de réalités refoulées.

Notre consultante, et, avec elle, l'ensemble de la littérature managériale, diffusent et dessinent les contours d'un individu libre, mobile et autonome. Qu'en est-il dans la réalité ? Devenue à elle-même sa « propre variable de régulation », cette consultante proclame aussi son autonomie ! Pourtant, bien que revendiquée, l'autonomie doit compter avec les autres. D'abord, avec la présence, la force et le pouvoir de son employeur. Souvenons-nous que le contrat de travail relève d'une « subordination librement consentie (76) » ; toute collaboratrice qu'elle puisse se proclamer, cette consultante est une salariée. Le travail d'euphémisation qui participe à l'occultation de la relation de subordination inhérente au rapport salarial ne peut évacuer cette réalité de fait. Force et temps de travail étant donnés en échange d'une rémunération, la subordination subsiste.

Tout en se voulant et en se proclamant libre et autonome, cette consultante est aussi prise dans un jeu complexe de contraintes qu'elle ne peut nier, ni maîtriser : « *À partir de là, je m'organise comme je veux, et mon employeur me donne cette latitude* ». Mais, cette « liberté » est consentie, et le pouvoir de la concession n'est pas réparti de façon égalitaire. De plus, l'usage du temps atteste, lui aussi, d'une forme de dépendance à l'égard d'autrui : « *Mais on dépend aussi des agendas de nos clients* » ; « *on est tous en agendas ouverts* » ; « *chacun se met son propre niveau de transparence* » ... voilà qui dissimule mal l'existence de hiérarchies et de relations prioritaires, en tous cas, d'une nécessité qu'il y a à compter avec les autres.

La conquête même de l'autonomie rend elle aussi visible sa dépendance aux autres, autres d'ailleurs difficilement perceptibles puisqu'ils font système : « *Les galons on les gagne aussi par l'autonomie qu'on conquiert et par la marge de manœuvre que le système vous reconnaît* ». La validation du travail par le client est une autre facette de cette dépendance à l'égard des autres et, ici, de leur jugement. « *Notre obligation de résultat, c'est celle de la qualité du travail fourni qui va faire qu'un client va apprécier la valeur ajoutée de ce qu'on aura fourni* ». Cette dépendance prend donc plusieurs visages, et puise à plusieurs sources : « *Il m'arrive très fréquemment de travailler le week-end, ce qui est facilité par les outils de la communication.* »

Pour pouvoir revendiquer l'autonomie, il faut donc nier certaines facettes non négligeables de la réalité. « *Entre mi-juillet et mi-août, j'avais posé 4 semaines, et je n'en ai pris que deux. Il y a un cadre institutionnel, et avec ça on fait au mieux. D'abord dans notre logique, c'est la réalisation côté client qui compte. Moi, j'ai coutume de dire que mon patron c'est le client. Après, on ne peut pas tout accepter non plus* ». Cette contrainte transmuée en liberté et en autonomie apparaît aussi au cours des entretiens individuels d'évaluation où l'on a déjà pu constater l'importance prise par l'injonction – qui pèse sur l'évalué – d'établir face à l'évaluateur les preuves de sa propre valeur. « *Oui, c'est à moi de prouver ma valeur, et aussi au client et à l'institution, bien sûr. Oui, c'est aux gens de prouver leur valeur, leur potentiel, leur capacité à réinventer en permanence. Mon patron, il faut que je lui vende mes compétences, il faut que je lui donne envie de me mettre sur des dossiers qui m'intéressent* ».

Ces prétentions à l'autonomie dépassent de loin le monde du travail. « *Consultante : Entretenir le flux de l'activité, ça demande une organisation personnelle. Ça demande énormément de compréhension de la part du conjoint. Je l'ai pratiqué avec un enfant en bas âge. Donc, moi j'ai fait des choix d'une organisation qui rendait compatible ce rapport au temps,*

(75) Les producteurs de littérature managériale se comportent parfois comme les tisserands du fameux conte d'H.-C. Andersen, « Les habits neufs de l'empereur ». « Ils se firent passer pour des tisserands et répandirent partout le bruit qu'ils savaient confectionner la plus belle étoffe qu'on put imaginer : une merveille de dessin et de couleur et qui, de plus, avait la particularité de rester invisible pour toute personne incapable de travailler correctement, ou dépourvue d'intelligence ». H.-C. Andersen, *Contes choisis. Les habits neufs de l'empereur*, Union Européenne, Maxi-Livres, 2001, p. 79.

(76) A. Supiot, *Critique du droit du travail*, op. cit., p. 113.

*au flux.* – Enquêteur : Et quand vous aviez un enfant en bas âge, votre mari il faisait quoi ?  
 – *À l'époque, il était dirigeant d'entreprise, et depuis il est devenu consultant.* – Et ce statut de dirigeant d'entreprise, c'était compatible... – *Oui, il suffit de prendre quelqu'un chez soi à plein temps, ce qui était mon cas. J'avais une nounou qui arrivait à la maison le matin, et qui repartait le soir quand je rentrais. Il faut dire qu'on est quand même sur des niveaux de rémunération qui permettent aussi d'avoir des prestations de services qui facilitent la vie quand même au quotidien. C'est un tout* ». L'« autonomie » des uns est ici rendue possible par la mise à disposition d'autrui ; encore une marque de dépendance !

Cette liberté et cette autonomie postulées pour soi-même ne sont en fait que le résultat de l'intériorisation d'un vocabulaire qui permet d'habiller les contraintes qui traversent les conditions à l'intérieur desquelles se déploie le travail de cette consultante. Pour le dire autrement, on peut avancer que le sentiment d'indépendance résulte de la digestion par enfouissement des forces qui s'exerce sur elle. A ce stade, on pourrait considérer que les représentations désirantes du discours managérial imposent à certains cadres de nier la réalité de leur condition afin de sauver la face.

On va voir dans ce qui suit, que le paradoxe de cette autonomie hétéronormée trouve où s'exprimer dans les propos tenus par la consultante. L'effort d'occultation des réalités vécues s'effrite parfois ; le vernis se craquelle. Niées, certaines réalités refont soudainement surface. « *Ce qu'on nous demande, je pense, c'est de respecter un code de déontologie et de valeurs. Il y a une charte, et puis il y a des principes qui se diffusent. L'engagement qualité vis-à-vis du client, ce n'est pas un vain mot chez nous. Je pense que quand on ne partage pas, on sort. La XYZ a un credo qui est celui de l'équilibre entre le social et l'économique. Nous, on n'est jamais missionnés pour aller fermer une usine. Quand on arrive dans une entreprise, on a un crédit, le respect de certaines valeurs sociales, et une très forte notoriété. Donc ça permet aussi de diffuser une certaine culture du management. Ce qui ne nous empêche pas d'être capables de reconfigurer une organisation avec un client, et de l'accompagner dans une décision de licenciement... et combien de fois ça m'arrive, parce qu'on n'a pas le choix. Par contre, on va le faire avec une certaine philosophie de l'action, certains principes* ».

L'expression d'une réalité recodifiée en extériorité ne parvient plus à dissimuler les paradoxes qu'elle cherche à engloutir. S'agit-il de ne pas fermer une usine ou d'accompagner des licenciements ? On perçoit ici distinctement les limites d'un langage qui cherche à occulter les réalités d'un aspect d'une fonction. Ce langage est à ce point intériorisé qu'il ne semble plus permettre à cette consultante d'identifier les contradictions que pourtant elle expose. L'euphémisation des réalités porte atteinte à sa lucidité. Ces mots traduisent pourtant un impensé qui sommeille.



## CONCLUSION

### 1. RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

---

*« Encore une fois, mon dessein n'est pas de fonder sur les seules données économiques la psychopathologie de mes bonnes, même si elles sont fondamentalement à l'origine de tout. Mais, dans la situation concrète qui est la leur, elles sont liées étroitement, indissolublement, à ses aspects psychologiques, et se reflètent en eux (77) ».*

Plusieurs objectifs en chaîne ont structuré l'élaboration de notre travail. Dans un premier temps, nous nous sommes essayés à la description de portraits de cadres. Cette description visait, pour chacun d'eux, à peindre au mieux les conditions à l'intérieur desquelles ils réalisent leur travail. La description analytique de ces conditions est un moyen au service d'un autre objectif : faire apparaître les sollicitations et injonctions paradoxales auxquelles peuvent être soumis les cadres. Ces conditions ne produisent pas nécessairement des injonctions paradoxales, mais elles obligent à des comportements particuliers, ce que nous avons appelé des possibles probables. La mise en perspective de ces conditions et des éventuelles injonctions dont elles peuvent être à l'origine nous permettra, et c'est là notre dernier objectif, de faire apparaître les comportements et attitudes que l'on peut attendre de cadres exerçant à l'intérieur de telles circonstances. Avant de présenter une synthèse des résultats déjà obtenus, nous voudrions tenter d'éclairer, par nos interrogations et préoccupations, la nature du contenu même des résultats auxquels nous sommes parvenus pour l'instant.

#### 1.1. Avant, pendant et après

Prétendre pouvoir décrire les conditions à l'intérieur desquelles les cadres réalisent leur travail en prenant pour base leurs propos ne va pas sans poser quelques problèmes. En premier lieu : l'obligation de les croire ! N'ayant à notre disposition aucun moyen qui puisse venir confirmer la véracité de leurs propos, nous sommes donc acculés à l'obligation de les croire. Les croire, mais sans être dupes ! On sait qu'un nombre infini de paramètres silencieux agit sur les rencontres possibles ainsi que sur l'acceptation ou le refus des individus de se livrer à et dans un entretien. Ayant multiplié les modes d'accès aux cadres interrogés, peut-être sommes-nous parvenus à réduire quelque peu cette difficulté qui se pose avant même que ne débute l'entretien.

Mais si les déterminations précèdent l'espace-temps de l'entretien, elles le traversent aussi. Au cours de l'entretien, les frontières entre sociologue et enquêté ne sont pas définitivement établies, elles sont à reconstruire sans cesse. Pourtant l'un des deux est là pour recueillir la parole de l'autre. Cette inégalité au fondement de la relation est propice à la mise en scène de soi. Mais ce n'est pas tout ! Cette mise en scène convoque aussi le sociologue à jouer un jeu, il est appelé à y rentrer, il ne peut pas ne pas y jouer ; distances fluctuantes donc, et déterminations plurielles (78). Les stratégies qui visent à donner une image moralement acceptable de soi, celles qui poussent les individus à penser qu'ils doivent répondre en tant que cadre, ou, en s'éloignant de la représentation qu'on s'en fait, ou bien encore celles qui mobilisent des principes de justification des comportements, conjurent les craintes, exhortent les souhaits... toutes ces stratégies sont impensables hors de ces interactions à l'intérieur desquelles le sociologue tient, sans y tenir, un rôle de rempart moral. On le voit, un faisceau de déterminations structure le contenu de l'entretien, avant mais aussi, pendant sa réalisation.

(77) L. Le Guillant, « Incidences psychopathologiques de la condition de "bonne à tout faire" », in *Le drame humain du travail*, op. cit., p. 51.

(78) G. Devereux, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, 1980, 474 p.

Mais le pendant de l'entretien est aussi déterminé par les représentations que les cadres se font de l'après... une étude pour quoi faire, pour qui ? Les fondements déontologiques de la réalisation d'un entretien enjoignent le sociologue à garantir l'anonymat des personnes interrogées. Outre l'anonymat, nous avons insisté, comme il se doit, sur une autre condition sine qua non au traitement des données : « personne ne doit pouvoir reconnaître l'entreprise dans laquelle vous travaillez ». Malgré ces précautions d'usage, certaines craintes sont apparues lors des premiers contacts téléphoniques. Lorsqu'il est arrivé aux cadres de prononcer, au téléphone, le nom de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, nombre d'entre eux ont entouré leur propos de formules du type : « *pour tout vous dire* », ou « *pour tout vous avouer, je travaille pour la société X* » ... ils nous confiaient un secret. Nos efforts pour les convaincre et les assurer que nous allions le conserver ont parfois été vains. Leurs suspicions sur l'impossibilité de reconnaître l'entreprise dans laquelle ils travaillent l'ont emporté.

Ces résultats sont intéressants en soi. Les cadres ne se laissent pas facilement approcher. Ils semblent encourir des risques majeurs à évoquer le nom de leur entreprise, et/ou mettent-ils en doute la capacité du sociologue à brouiller les pistes... Mais, notre tentative de restituer dans leur épaisseur les réalités du travail se heurte aussi à d'autres obstacles.

## 1.2. À propos de l'inénarrable du travail

*« Cadre commercial : On doit contrôler le client, le partenaire, le distributeur et la marge de chacun. Mais vous expliquer comment ça marche, on va y passer la nuit. Déjà, comprendre comment ça marche en interne, ça prend pas mal de temps, alors l'expliquer... Je commence à voir le jour, et ça fait trois mois que j'y suis... c'est vraiment compliqué. Mais vous n'avez pas besoin de tout savoir pour pouvoir travailler ».*

Nous nous sommes mis sur le chemin des cadres avec une grille d'entretien qui contenait un important volume de questions, mais une trame simple : « Racontez-moi ce que vous faites dans une journée type de travail ». La trame semblait simple, pourtant nous avons connu très tôt nos premiers déboires. Les cadres que nous avons interrogés n'ont pas de journée type de travail. Il nous a fallu rectifier très tôt le tir. Les questions de relance n'ont pas beaucoup évolué, mais la trame, elle, a connu un réajustement sensible : « Racontez-moi ce que vous pouvez être amené à faire au cours d'une journée de travail ». Cette reformulation a comporté deux grands avantages : elle correspondait davantage à ce que nous voulions atteindre, elle a facilité l'expression des cadres sur ce qu'ils font. Simplifiée, l'affaire n'était pourtant pas réglée pour les cadres. En fait, toutes les personnes interrogées ont témoigné, dans des proportions différentes, de l'inénarrable de leur travail. Cet inracontable qu'ils ont pourtant cherché à exposer, à quoi l'attribuer ?

Sans doute, et peut-être même avant tout, à une complexité réelle de ce qu'ils font. Par où commencer, comment ? Complexité du travail, difficulté de la traduction pour le néophyte. En effet, d'une entreprise à l'autre, d'un étage à l'autre de l'organisation, d'un service à l'autre, les réalités changent. En exagérant le trait, on pourrait presque dire qu'il y a un monde avec une langue pour chaque personne. Mais, descendre jusqu'au niveau individuel pour tenter d'identifier un monde n'a à proprement parler pas beaucoup de sens. Pourtant, il est aussi vrai que, d'un service à l'autre, d'une équipe à l'autre, on court vite le risque de l'incommunicable. La spécialisation du langage et, avec elle, les réalités qu'elle recouvre, ne compte donc pas pour peu sur les difficultés des cadres à exprimer ce qu'ils peuvent faire au cours d'une journée de travail ; « *Directeur de systèmes : mes enfants et ma femme ne savent même pas ce que je fais* ».

L'immatérialité d'une part importante de leur travail abonde aussi dans le sens de l'incommunicable. De plus, dire ce que l'on fait, c'est aussi percer le secret des pratiques, c'est donc se priver potentiellement d'une possibilité de conserver des poches d'autonomie. Mais ce n'est pas tout ! S'il y a de l'inénarrable, c'est aussi parce que l'exercice qui consiste à dire ce qu'on fait n'est pas coutumier. Le fait de se prendre pour objet d'observation est rendu possible par certaines conditions objectives et subjectives : du temps, d'abord, mais aussi une certaine attention à soi. Les deux sont rarement réunies.

La question demeure donc, lourde, pressante : qu'obtient-on donc à travers une telle trame interrogative ? Mais la question en appelle immédiatement une autre : comment accéder à la réalité du travail ? Face au constat de la complexité des activités des cadres, Olivier Cousin établit un constat similaire au nôtre : « Les activités [*celles des cadres*] s'entremêlent et se

chevauchent, sont alimentées par l'extérieur et maîtrisées par les acteurs eux-mêmes. Les cadres gèrent leur temps de travail tout en étant sollicités par leurs équipes, les clients, leur environnement. D'où l'extrême difficulté qu'il y a à décrire une journée type, et plus généralement à définir le travail (79) ».

Prétendre décrire les conditions à l'intérieur desquelles les cadres réalisent leur travail ne va donc pas de soi. L'inénarrable du travail est norme. Comme toute recherche, cette étude comporte des limites, et celles-ci ne sont pas négligeables. Elles proviennent, comme on vient de le montrer, de la méthode utilisée et des difficultés à (s')exprimer – sur – un quotidien complexe. Ces informations partielles et partiales il nous a fallu les traiter. L'application aux propos recueillis d'un regard classant nous a permis de dessiner le contenu et les contours de quelques figures de cadres. Dans le brouhaha du quotidien, quelques tendances générales sont apparues, et des spécificités propres à chaque figure ont pu être mises en évidence (80).

## 2. MISE EN PERSPECTIVE DE GRANDES TENDANCES (81)

*« Dans la désymbolisation que nous vivons présentement, ce n'est plus le sujet critique mettant en avant une délibération conduite au nom de l'impératif moral de la liberté qui convient, ce n'est plus non plus le sujet névrotique pris dans une culpabilité compulsive, c'est un sujet précaire a-critique et psychotisant, qui est désormais requis, un sujet ouvert à tous les branchements marchands et à toutes les fluctuations identitaires (82) ».*

Nous n'allons pas reprendre ici le détail de chacun des portraits que l'on a dressés. Notre intention est autre : faire émerger des points communs à l'ensemble de ces portraits. Comme on a pu le constater, tous les portraits ne sont pas traversés par les mêmes conditions. Mais certaines d'entre elles touchent, bien que dans des proportions différentes, l'ensemble des cadres que nous avons interrogés.

En répertoriant les conditions à l'intérieur desquelles les cadres accomplissent leur travail à l'aune d'une grille de lecture constituée par quelques grands axes, ou référents (spatiaux, temporel, affectifs et actifs), nous avons tâché de dresser des portraits types de cadres. Cette grille de lecture a, dans certains cas, atteint ses limites heuristiques (on pense notamment au cas de la consultante) mais, dans la plupart des autres cas, elle nous a permis de montrer que les conditions de travail des cadres croulaient sous l'enchevêtrement et la profusion de ces quatre référents. Tous prolifèrent.

### 2.1. Une prolifération de référents spatiaux...

Les processus de fusions et acquisitions d'entreprises ont modifié la composition du paysage global de l'organisation mondiale de la production. Cette recomposition en extériorité a entraîné une prolifération d'échelles spatiales de référence. L'entreprise s'est progressivement trouvée imbriquée dans un espace englobant aux contours flous dont elle n'était plus qu'un maillon, un point à distance variable d'un centre. Le travail des cadres s'est alors progressivement trouvé inséré dans une constellation complexe d'espaces aux dimensions plurielles.

Ces processus de fusions et acquisitions ont aussi contribué au triomphe d'une autonomisation par le sommet de l'économique. Les centres de décisions s'éloignent. Ces infiniment grands, ces difficilement représentables planent sur le quotidien, et s'immiscent dans les relations sociales les plus ténues, leur transcendance, invisible, ne fait pourtant aucun doute. *« Cadre commercial : On me disait par exemple : "Sur telle gamme, on te met un objectif de + 3 % par an, et sur tel produit, il faut que tu fasses + 1 %" et donc pression, parce que qui dit multinationale américaine, dit cotation en bourse, dit fonds de pensions, donc, objectifs de profits, parce que tous les ans, la société française fait un chèque à la société*

(79) O. Cousin, *Les cadres : grandeur et incertitude*, op. cit., p. 116.

(80) F. Mispelblom Beyer, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2006, 301 p.

(81) Certains fragments de ce sous-chapitre proviennent d'un ouvrage sur le point de paraître ; voir E. Roussel, *Vies de cadres*, Presses Universitaires de Rennes, 2007.

(82) D.-R. Dufour, « Servitude de l'homme libéré », *Le Monde diplomatique*, Octobre 2003, n° 595, p. 3.

américaine au siège. Donc, il faut qu'on dégage le profit escompté. Si la boîte américaine s'attend à 100 millions d'Euros à la fin de l'année, et que le chèque n'est que de 80, on va vous dire : "Eh bien vous regardez ceux qui n'ont pas fait leur objectif, et vous faites moins un sur les personnes". Ce n'est pas plus compliqué que ça ». Cette autonomisation des sommets contribue à l'anonymisation, à la dépersonnalisation et à la désymbolisation des figures du pouvoir.

De leur côté, les transformations des modes de productions ont eu des effets sur les espaces internes de l'entreprise. Ces espaces se sont décloisonnés. Les échelles spatiales de référence se sont donc multipliées en interne et à l'extérieur de l'entreprise. La prolifération des échelles brouille la lisibilité de la position de chacun dans l'espace. Ce brouillage s'accroît aussi du fait des décalages croissants entre une littérature managériale qui annonce une diminution des niveaux dans l'organisation, quand il ne s'agit pas tout simplement de leur disparition, alors que la description du quotidien du travail des cadres montre que les hiérarchies perdurent, mais sous d'autres formes. On a ainsi pu mettre en évidence comment, le traitement des mails, la possibilité de déléguer (ou pas), le pouvoir de mobiliser les autres (lesquels ?), de les solliciter, de toucher à leurs agendas, etc. attestent de la persistance de hiérarchies, peut-être moins visibles, mais tout aussi réelles. Le brouillage de ces hiérarchies du clair-obscur est aussi accentué par les mécanismes, souvent mystérieux et secrets, d'attribution des stock-options. « *Directeur de systèmes : Les stock-options c'est totalement discrétionnaire et arbitraire. Les stock-options donnent un combien hypothétique sur un quand futur. Je ne sais pas qui en a, à part ceux qui sont mes pairs. Les gens n'aiment pas le dire, et ils ne doivent pas le dire quand ils en reçoivent* ».

## 2.2. affectifs...

Du fait de ces décloisonnements internes des espaces, le périmètre des relations interpersonnelles entre les cadres et les autres salariés s'est étendu et distendu. Des distances symboliques ont été franchies par les transformations des distances objectives. Avec ces réorganisations de l'espace interne de la production, l'altérité se fait pressante de toutes parts. Le lien social s'est étoffé. Les cellules de projet illustrent de façon archétypale cette mise en présence les unes des autres de personnes provenant d'horizons salariaux différents.

La liste des partenaires des relations a crû, mais elle s'est aussi déplacée. La relation au client est devenue primordiale dans le travail des cadres, elle s'est personnalisée. La relation de triangulation qui pouvait exister entre un cadre, sa hiérarchie et le client a progressivement laissé place à une relation interpersonnelle entre le cadre et son client. Cette reconfiguration ne va pas sans un déplacement des contraintes dont on peut avancer qu'il ne joue pas nécessairement à l'avantage des cadres.

Dans leur quotidien, les cadres mobilisent d'autres individus, mais tous les cadres n'ont pas le même pouvoir de mobilisation. De plus à moins l'infini, les réalités des relations oscillent entre la possibilité permanente de la mise à disposition des autres (directeur de système) à la mobilisation de soi au service des autres (l'expert technique (83)).

## 2.3. temporels...

Les rencontres avec une pluralité d'autrui dans une multitude d'espaces se redoublent d'une prolifération de temporalités. Le travail des cadres est en effet pris dans une pluralité d'étalons temporels de références qui l'englobe, le dépasse et le contraint tout à la fois. Les cadres sont en effet soumis à des rythmes variés de travail, rythmes des firmes, des entreprises, des contrats, des cellules de projets, de la durée de vie du produit, etc.

Mais, la cadence de ces rythmes s'accroît aussi du fait de l'intrusion et de la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (84). La sollicitation des cadres est devenue potentiellement permanente. « *Directeur de systèmes : Ce qui est terrible chez un cadre... ce que je trouve très difficile à gérer, c'est que tous les moyens de*

(83) Dans le cas de l'expert, cette mobilisation de soi par les autres peut aussi être synonyme d'un travail solitaire.

(84) R. Reix, « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 111-119.

*communication dont on a doté les gens ont créé une sur-sollicitation qui est épouvantable. Il est humainement impossible de répondre à toutes les sollicitations qu'on a. On a : le téléphone mobile, le téléphone fixe, la messagerie, l'instant messaging (l'équivalent du chat professionnel). La sur-sollicitation est épouvantable, humainement inacceptable, parce qu'aucun humain ne peut lire tout ce qu'on reçoit. Ceux qui ont essayé finissent dans le burn out, ou alors ils n'ont plus de vie personnelle. "*

Face aux exigences de ces temporalités plurielles s'instaure le règne de l'immédiateté, le culte de la réaction en temps réel ; il leur faut improviser. Les NTIC poussent à l'adaptation immédiate et perpétuelle. Le temps se rétrécit. Tout se passe comme si le travail s'effectuait au coup par coup, d'improvisations sur le vif en improvisations. On a pu à ce sujet parler de micro-régularités. Mais, ces micro-adaptations doivent aussi compter avec la superposition de séquences temporelles (on pense en particulier au cas du commercial mais aussi à celui de l'expert technique). Si le temps se réduit dans la durée, il épaissit aussi dans le présent, à chaque instant.

Ces rythmes interfèrent aussi avec la production de soi dans le temps. Les plans de carrières ne sont plus norme. Proposés imperceptiblement à une minorité de cadres – dits à potentiels –, ils enjoignent les autres à construire par eux-mêmes une à une les étapes qui les conduiront à s'élever dans la hiérarchie ; s'investir ici et maintenant en ayant la tête ailleurs.

## 2.4. et actifs

A cette difficulté à pouvoir penser la durée, semble répondre un resserrement d'intérêt sur l'action, le faire, ou plutôt, l'agir, comme si le mouvement devenait une fin en soi. Mais là encore, cet agir est complexe. En effet, ce qui caractérise le travail de la majorité des cadres, renvoie à une forme d'éparpillement, d'éclatement de leurs activités, ce qu'on regroupe d'ordinaire sous l'appellation « polyactivité ». Parmi les cadres que nous avons interrogés, aucun n'échappe à cet éclatement d'activités. Leur profusion est étonnante ! Les activités se multiplient, se superposent, s'enchevêtrent.

Mais, si les situations de travail prolifèrent, toutes ne peuvent pas être prévues. Pourtant, conjointement à cette prolifération de situations, se déploie ce que Franck Cochoy et Gilbert de Terssac appellent un « climat de normativité (85) ». La course est depuis longtemps commencée entre tentatives de rationalisation du travail et mise en œuvre réelle du travail, mais la phase actuelle est probablement marquée par un paradoxe des plus troublants : l'important déficit de connaissances sur ce que font réellement les cadres au quotidien se double, dans le même temps, d'une idéologie de la certification et de la normalisation de leur travail !

Malgré cette tendance généralisée à la rationalisation du travail, face à l'imprévu qui augmente (parfois, du fait même de cet effort de rationalisation), les cadres doivent faire preuve d'imagination, prendre des initiatives. Leurs marges de décisions et d'actions sont pratiquement rendues nécessaires par l'impossibilité d'une rationalisation *a priori* de leur travail. À tous les étages de l'organisation, les cadres retraduisent les directives et les objectifs qui leur sont donnés, mais ils essaient aussi (à l'exception somme toute des chefs de projets) d'absorber et de résoudre, afin de ne pas les faire remonter, les difficultés et problèmes qu'ils rencontrent dans leur quotidien.

## 2.5. L'immatérialité du réel

Les NTIC sont à l'intersection de tous ces référents, c'est par elles qu'ils transitent, c'est à partir d'elles qu'ils seront remodelés. Comme on a eu de cesse de le montrer, le développement des NTIC nous conduit à repenser des notions telles que l'espace et le temps ; les durées se réduisent, le temps s'accélère. Leur diffusion généralisée a aussi eu un impact sur les référents affectifs ; le périmètre de ceux avec qui on peut rentrer en contact se recompose et, avec lui, les modalités de ces rencontres. Les NTIC ont donc modifié de fond en comble le travail des cadres. S'accaparant des parcelles toujours plus étendues de leurs activités, elles ont aussi augmenté le temps de l'« interaction » homme-machine.

(85) F. Cochoy et G. de Terssac, « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective », *Sciences de la Société*, n° 46, février, p. 10.



Ce coup de pied donné dans notre typologie n'a pas fait voler en éclat l'ensemble de ces référents, mais il impose de penser à nouveaux frais ce qu'est le travail : « *Responsable de groupe : Je crois que dans l'esprit des cadres, tant qu'on ne produit pas un produit concret, ce qu'on appelle un livrable, on ne travaille pas. C'est très difficile pour un cadre de définir ce qu'il fait. Et cette difficulté a augmenté à cause de la dématérialisation. Aujourd'hui, on peut passer sa journée en réunion téléphonique. Donc, on n'est plus qu'une voix au téléphone. On peut venir bosser les mains dans les poches. Il y en a qui ont un agenda électronique. On peut être très dématérialisé. On peut avoir un chef qu'on ne voit qu'une ou deux fois par an, qui n'est plus qu'une voix au téléphone. Et on peut se retrouver dans beaucoup de chantiers transverses dont certains ne donnent rien* ».

Toujours plus près de l'immatériel, mais là aussi tellement réel, des techniques se diffusent qui s'interposent entre les hommes et les réalités qu'ils vivent. Ainsi, les techniques de communication (issues, pour la plupart d'entre elles, de la psychologie comportementaliste) qui visent à dépoussiérer le langage de sa subjectivité pour ne conserver que des faits (voir le responsable de groupe), celles qui réduisent le travail à un rapport journées/individus, ou bien encore l'arraisonnent par des exercices de *reporting*, celles encore qui instrumentalisent la relation à l'autre (le directeur de système), mais aussi celles qui, par intériorisation d'un langage spécifique, recodifient l'accès au réel (le consultant), etc. produisent ce que nous avons appelé des territoires de réalité (86). L'application de ces diverses techniques au réel produit des réalités. Les cadres naviguent dans ces réalités au quotidien, ils les habitent.

Pourtant, l'application de ces techniques évacue la question de savoir ce que les gens ont réellement voulu dire à l'autre dans le cadre de relations interpersonnelles, elle passe aussi à la trappe celle de savoir ce qu'on a réellement évalué dans l'évaluation, elle oublie aussi d'interroger les raisons qui poussent les gens à obéir, de même qu'elle empêche littéralement de penser les contradictions que renferme le réel du travail. C'est vers certaines de ces contradictions que nous allons à présent porter notre regard.

### 3. DE QUELQUES INJONCTIONS PARADOXALES

Ces contradictions n'apparaissent donc pas nécessairement en tant que telles dans les conditions de travail du quotidien des cadres. Elles ne sont pas non plus visibles au sociologue qui s'est évertué à comprendre ces conditions à l'aune d'une grille de lecture qui l'a conduite à les découper pour essayer d'y voir plus clair. Ces découpages répondent à une exigence analytique. Dans le quotidien des cadres, les conditions que nous avons essayées de classer se mêlent et se mélangent les unes aux autres. De ce mélange peuvent naître des sollicitations contradictoires. Du fait de ce mélange, elles peuvent ne pas être – immédiatement – perceptibles à ceux dont elles traversent pourtant le quotidien.

La mise au jour de ces contradictions procède donc d'un travail de reconstruction *a posteriori*. Si ces contradictions apparaissent rarement en tant que telles dans les propos tenus par les personnes interrogées, c'est aussi parce que le monde du travail génère un type d'injonction paradoxale bien particulier. Précisons. Là où, en toute rigueur, cette forme d'injonction déploie un double discours, un langage contradictoire, le système de production tend à n'émettre qu'une voix, à ne proclamer explicitement qu'une « moitié » de l'injonction, l'autre, qui constitue par cumul des voix le paradoxe, relève, elle, du non-dit, de l'informulé, de l'interdit pourtant perceptible, mais difficilement pensable. Les cadres deviennent alors les dépositaires involontaires d'injonctions paradoxales qui se dissimulent en tant que telles.

#### 3.1. Une autonomie hétéronormée

« *Jamais l'individu n'a été aussi enserré dans les filets des organisations (en particulier des entreprises) et aussi peu libre de son corps, de sa pensée, de sa psyché (87)* ».

Au fil des portraits que nous avons dessinés, l'autonomie est apparue comme une réalité souhaitée par les cadres pour eux-mêmes. Pourtant, à chaque fois, on a aussi montré ce qu'avait d'ambigu et de paradoxal cette autonomie. On a à ce propos parlé d'autonomie

(86) Voir, dans le portrait du responsable de groupe, le chapitre intitulé *Les relations hiérarchiques, par le haut*.

(87) E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, op. cit., p. 54.

hétéronormée (voir, par exemple, le portrait du consultant). Revenons un instant sur cette ambiguïté. Pourquoi peut-on parler d'autonomie hétéronormée ou hétérorégulée ? À vrai dire, ce binôme antinomique peut être illustré de plusieurs façons.

Premièrement, l'autonomie affichée est déléguée, consentie, elle n'a pas été choisie, elle dépend d'un autre, un autre qui peut donc aussi, après vous en avoir fait profiter, vous la retirer. Voilà un premier point, et qui n'est pas des moindres. Mais continuons.

Les cadres ne participent pas toujours à la détermination de leurs objectifs. Le choix des moyens qu'ils peuvent mobiliser pour les atteindre fluctue d'une entreprise à l'autre. Le temps alloué pour leur réalisation n'est pas toujours négociable. De plus, la structure de prise de décision des objectifs préexiste à l'arrivée des cadres dans l'organisation. En fait, des marges de négociations existent, mais elles dépendent de la culture d'entreprise, des relations interpersonnelles qui peuvent s'établir entre un cadre et son manager, mais aussi du marché du travail (la précarité de ce marché réduit les marges de négociation possibles). D'un autre côté, les cadres participent rarement à l'élaboration des prises de décision qui concernent l'entreprise. Elles leur viennent du haut, et sont à sens unique. Mais cela n'empêche pas qu'ils puissent les digérer et les retraduire à leur façon.

L'injonction à administrer les preuves de sa valeur au cours des entretiens individuels d'évaluation ne fait pas, elle non plus, l'objet d'une discussion. Cela fait partie d'un cadre imposé de la relation à l'autre. Rien n'empêche les cadres de jouer avec les marges. Rien ne les empêche non plus de ne pas prendre la réalité au pied de la lettre, et, par là, de s'autoriser à quelques arrangements dans les manières de procéder. Oui, mais tout cela s'effectue dans une configuration particulière qu'ils n'ont pas choisie.

D'un autre côté, l'injonction à l'autonomie des cadres croise le fer avec l'accroissement des procédures de rationalisation du travail ; l'autonomie est balisée. Les injonctions à la prise d'initiative dont ils font l'objet se doublent de prescriptions qui condamnent au silence ces mêmes initiatives. « Aujourd'hui, il semble donc bien que des dissociations nouvelles se mêlent aux anciennes dans l'exacerbation de ce qu'on pourrait appeler une mobilisation paradoxale : par l'exigence ambiguë d'initiative à la fois prescrite et répudiée, on condamne l'homme à un retrait et parfois à une solitude à la mesure de l'injonction équivoque à adhérer dont il devient l'objet (88) ».

L'éclatement des activités des cadres que l'on a constaté tout au long des portraits, désigne un autre aspect de ce paradoxe d'une autonomie hétéronormée. Pour aller vite, on pourrait le formuler de la façon suivante : si les cadres sont aussi autonomes qu'ils le prétendent, pourquoi leur quotidien est-il à ce point haché et découpé ? Si leur travail est morcelé, c'est aussi qu'ils font l'objet d'une sollicitation permanente. Travaillant au quotidien avec les autres, ils dépendent d'eux. Leur réussite passe aussi par l'excellence de ceux qui les entourent. Excellence de leurs équipes, mais aussi de celle, plus rapprochée, de leur assistante (quand ils en ont une) et, plus généralement, de l'ensemble de ceux qui, au quotidien, les déchargent d'un nombre important d'activités « chronophages ». « Enquêteur : Les primes sur résultats dont vous me parliez, par rapport aux objectifs que vous deviez atteindre, ce sont aussi les gens qui sont sous votre responsabilité qui vous aident à les atteindre... – Directeur de système : Oui, mais c'est moi qui les touche, c'est bien pour ça que parfois ils rouspètent... [rires] ». L'injonction à l'autonomie dans des conditions de travail hétéronormées est un des lourds paradoxes avec lesquels les cadres doivent composer. On va voir, dans ce qui suit, qu'il en existe d'autres.

### 3.2. Conflits des principes d'actions

Le discours ambiant qui met en avant la centralité du travail doit affronter la conscience subjective du risque objectif du chômage. Mais alors : « on ne conçoit pas comment des personnes licenciables du jour au lendemain peuvent croire que le travail est valorisé dans notre société (89) ». Du coup, l'appel, fréquent dans les entreprises, à un important investissement de soi, que redouble une convocation à la responsabilité de chacun, doit composer avec une insécurité personnelle.

(88) Y. Clot, « Après Le Guillant : quelle clinique du travail ? » in L. Le Guillant, *Le drame humain du travail*, op. cit., p. 9. Ailleurs, le même auteur parle d'implication subjective « à la fois requise et récusée ». Y. Clot, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1995.

(89) D. Méda, <http://www.LeMonde.fr>, Article publié le 21.05.03.

Les incertitudes qui pèsent sur le présent et l'avenir des individus et des groupes augmentent le nombre et l'intensité des contradictions qui se déversent sur eux. La disparition des plans de carrière pour la plupart des cadres les conduit ainsi à se tourner vers d'autres entreprises afin d'augmenter leurs chances d'ascension, mais, dans le même temps, leur implication au quotidien est plus que nécessaire. Le sentiment croissant de déprise sur le présent et l'avenir s'accompagne d'une injonction forte à la participation de tous ici et maintenant.

Alors que le doute, le mystère et le secret planent souvent sur les modalités de la construction des carrières et l'attribution des stock-options, générant, dans bien des cas, un climat de doute, de perplexité, voire de suspicion, l'idéologie de la certitude de soi, d'un homme infailible se diffuse (90) ; le doute et l'incertitude sont ressentis, mais ils doivent être tus. « Enquêteur : Qu'est-ce qui vous a permis de dire que vous avez été identifié comme cadre à potentiel ? – Directeur de systèmes : On m'a posé des questions sur mon parcours de carrière, et puis en 2003, on m'a demandé de faire un CV, je ne savais pas pourquoi ? – "On", c'était qui ? – Une fois c'était mon responsable hiérarchique, une autre fois, c'était la responsable des RH. Une fois on m'a demandé ma photo. C'était hyper urgent, c'était un vendredi soir, c'était pour le comité exécutif d'X. Je n'ai jamais su pourquoi ».

De plus, cet appel à la responsabilité et à la conviction individuelles se double, dans certaines entreprises (voir le portrait du commercial) d'une tentative de défaire les individus de leur faculté de jugement. Là où l'éthique diffusée depuis le haut répond – pour moi – à la question : « Que dois-je faire dans telle situation ? », l'appel à responsabilité et à la prise d'initiative a quelque chose de choquant. Les cadres doivent innover, faire montre d'originalité, en même temps qu'ils sont dans l'obligation de suivre des protocoles d'activités stricts. Par là, nous voulons signifier qu'ils héritent de contradictions plus larges à l'intérieur desquelles se débattent les entreprises entraînées dans le jeu de la concurrence. En effet, les nécessités dans lesquelles se trouvent les entreprises de devoir s'adapter en permanence aux innovations afin de maintenir leurs écarts différentiels, introduisent le culte de la réaction en temps réel. Pourtant, les procédures de travail sont là, lourdes, qui soutiennent les changements d'orientations, et les cadres plongés dans leurs obligations routinières. « La question posée n'est pas celle d'une transition difficile vers un modèle post-taylorien, mais celle d'une contradiction fondamentale entre des logiques d'organisation (contraintes de standardisation, de coordination et de programmation) et les contraintes d'innovation (élaboration de combinaisons nouvelles entre les ressources de l'entreprise, capacité à réagir à des opportunités ou à des événements imprévus) (91) ».

Pour en finir avec cette liste non exhaustive d'injonctions paradoxales, ajoutons que certaines entreprises visent l'intégration de chaque salarié alors que, dans le même temps, elles mettent en place des mesures qui tendent vers toujours plus d'individualisation de la relation salariale. L'esprit d'équipe est requis tout autant que l'action individuelle, égoïste. Ce paradoxe se déploie dans un climat où se diffusent simultanément appels à la coopération et exacerbation d'un esprit de concurrence (entre individus, services et entreprises) ; « la ligne entre le concurrent et le collègue se brouille (92) ».

Certaines de ces injonctions peuvent être exacerbées lorsque les cadres (on pense notamment ici au portrait qu'on a dressé du responsable de groupe) se trouvent dans une position de relais de la direction. Cette fonction de relais attise l'ambiguïté de leur position. Certains d'entre eux peuvent ainsi, tour à tour, se trouver dans la position de l'évaluateur, puis dans celle de l'évalué, devoir manager puis l'être, coordonner le travail des autres et voir le leur coordonné par d'autres encore, recevoir des objectifs et devoir en fixer. Du fait des spécificités de cette condition-position, les cadres peuvent être particulièrement affectés par l'existence d'injonctions paradoxales. Elles en renforcent probablement les effets. Ces contradictions ne sont pas voulues, en principe. Elles ne font pas l'objet d'un calcul rationnel. Nées de la complexité tumultueuse des conditions à l'intérieur desquelles les cadres effectuent leur travail, elles peuvent parvenir à introduire le désordre en chacun d'eux. Demandant de concilier l'inconciliable, elles permettent d'entretenir certains individus dans un état de culpabilité prolongé, sporadique ou permanent.

(90) A. Ehrenberg, *Le culte de la performance*, Paris, Hachette Littératures, 1991, 323 p.

(91) N. Alter, « La crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n° 1, p. 77, cité par V. Delteil et P. Dieuaide, « Les cadres à l'épreuve du changement organisationnel », La Ferté-Macé, Étude réalisée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2001, p. 35.

(92) R. Sennett, *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel, 2006, p. 49.

## 4. DE QUELQUES POSSIBLES PROBABLES

*« Pourquoi dans tel cas et pas dans tel autre ? Pourquoi celui-ci et pas celui-là ? Pourquoi tantôt une brève perturbation et tantôt un trouble profond et irréductible ? On en revient toujours à la nature et à la force particulière des situations – dont il faut alors prouver objectivement l'existence – ou à des "prédispositions" incertaines (93) ».*

Qu'elles soient à l'origine d'injonctions paradoxales, ou pas, toutes les conditions à l'intérieur desquelles les cadres réalisent leur travail appellent des comportements spécifiques de leur part. Ces conditions les enjoignent à faire face. Mais, les comportements qu'on peut attendre d'eux face à ces conditions ne dépendent pas exclusivement de celles-ci. Des conditions identiques peuvent produire des effets différents d'un individu à l'autre. La compréhension de ces effets passe par l'analyse des conditions, mais elle ne peut s'en contenter. Pour pouvoir commencer à répondre à la question : « comment se fait-il que dans des situations analogues des individus puissent réagir différemment ? », il faudrait reconstruire leur trajectoire, reprendre avec eux les différents espaces qu'ils ont pu traverser, montrer en quoi ces espaces sont aussi le produit d'une histoire collective, etc. Nos ambitions sont plus modestes. Comme annoncé dans le point *Le négatif de l'objet* lors de l'introduction, nous n'essaierons pas de comprendre les effets subjectivement ressentis que peuvent avoir sur les cadres les situations de travail dans lesquelles ils se trouvent. Nous essaierons seulement de faire apparaître, par déduction, des comportements et attitudes probables chez ces cadres, ce que nous avons appelé des possibles probables qui sont autant de façon de composer avec les réalités, parfois contradictoires, qu'ils rencontrent.

### 4.1. Des raisons d'être

*« On sait que l'inconscient ne connaît pas l'impossible, la contradiction. On tâchera de faire en sorte que l'organisation parle à l'inconscient des personnes et les induise à penser que pour eux (pas pour les autres) les portes de la réussite sont ouvertes, qu'il leur est possible d'être créatif et en même temps d'être semblable aux autres, de jouer un jeu individuel et d'être solidaire d'une équipe, de gagner sans faire des vaincus. Et si tout le monde n'accepte pas ce système de croyance qui flatte le narcissisme de chacun (...), si tout le monde n'adhère pas à cette pseudo-éthique du travail comme dépassement continu de soi, comme effort, comme tension vers l'illimité, il n'empêche que bien des personnes se laissent prendre à ce rêve (94) ».*

Pour composer avec les réalités qu'ils rencontrent, et qui contiennent parfois d'impossibles contraires, les individus mettent en place des stratégies. Nombre d'entre elles visent l'adaptation, certaines y parviennent. On peut ainsi considérer ces stratégies comme le reflet – indirect – des réalités vécues ; les stratégies portent la trace de ces réalités. Une fois qu'on a posé l'adaptation en tant que fin en soi, reste à essayer d'identifier les différents chemins qu'elle emprunte.

Tortueuses, les voies de l'adaptation cherchent à se frayer un chemin dans le désordre du quotidien. Ainsi, la transfiguration du réel peut apparaître comme le produit d'une volonté qui cherche à combler un décalage entre des réalités vécues et le désir d'autres réalités. Face au risque objectif du chômage, par exemple, au sentiment de déprise sur le présent et l'avenir, les individus ont tout intérêt à transfigurer le sentiment croissant de leur interchangeabilité en sentiment de leur indispensabilité.

Face à la dématérialisation du travail qu'ils constatent et pratiquent dans leur quotidien, des cadres nous ont fait part de leurs craintes de voir leur activité exportée vers un lieu où la main-d'œuvre est moins chère. Ces craintes, il faut y faire face ! Certains chercheront à montrer à ceux qui détiennent le pouvoir de leur donner du travail, que leur présence, et donc leur raison d'être, se justifie, en soi, au-delà de leurs seules compétences techniques. Ils travailleront alors à susciter chez l'autre le sentiment de leur « irremplaçabilité ». Ici, le travail d'auto-persuasion se double d'une stratégie de séduction.

Dans certains cas, cette prise de conscience d'un travail en proie à la dématérialisation s'accompagne de la crainte imaginaire ou symbolique d'une disparition de soi-même. Ce

(93) L. Le Guillant, *Le drame humain du travail*, op. cit. p. 71.

(94) E. Endiquez, « Aperçus sur les transformations du capitalisme » in « Subjectivité et travail », Paris, Revue Internationale de psychologie, Volume XI – N° 24, Printemps 2005, Editions ESKA, p. 150.



sentiment d'un soi invisible trouve alors où se compenser dans la mise en scène réelle de personnages. « *Directeur de systèmes : Juste avant le burn out, il y a la dématérialisation. Moi, je ne prends rien, aucun médicament. Le matin, chaque fois que je peux, je fais du qi qong, et une fois dans la semaine, je fais une activité où je me change. Je change de peau, je me change... je mets des baskets, je fais du footing, du golf, de la cuisine... je me déguise, je suis obligé de changer de peau, ça aide, ça détend, et ça permet de sortir* ».

Ce sentiment d'indispensabilité sert merveilleusement les situations du quotidien qui rappellent à chacun à quel point il dépend de la volonté d'autrui. Les propos qui suivent sont ceux d'un cadre avec qui nous avons convenu d'un entretien, et qui, au dernier moment, nous a rappelé pour l'annuler : « *On m'a changé mon planning. Eh oui, le cadre est soumis à des aléas, l'emploi du temps fluctue. Un jour, enfin, ça ne m'est arrivé qu'une seule fois, j'ai appelé ma femme le matin pour lui dire : "Tu me fais une valise, je pars à Singapour ce soir"* ».

Du reste, les sollicitations nombreuses auxquelles ont à répondre les cadres (on pense, par exemple, à leur peur de l'enfouissement par les mails) les poussent à la nécessité de ce sentiment. Le sentiment d'indispensabilité peut ainsi être perçu comme le substitut – il le contrebalance – du sentiment de déprise et d'impuissance face au flot continu des choses à faire.

Face au sentiment de dépossession de soi – qui peut provenir, de la diffusion à sens unique d'une éthique qui prétend régler par avance l'ensemble des situations de travail, ou encore être la conséquence de l'injonction à appliquer à la lettre des procédures de travail – l'illusion volontaire peut devenir une réponse à la résignation. « *Cadre commercial : Aujourd'hui, il faut être psychologiquement fort. C'est un métier complètement différent de celui que je faisais avant au début de ma carrière de commercial. C'est dur, pas forcément à cause de la charge de travail, mais c'est arriver à vivre en étant un petit peu malheureux, travailler avec des gens mécontents, d'autres qui ne sont pas très bien dans leur tête, et toujours se dire, le matin : "Allez, je me remotive". Parce qu'un commercial c'est ça, si le matin il ne se motive pas, il ne se lève pas. Et ce qui vous fait lever à 6 h du matin, c'est toujours de vous dire : "Bon allez, j'y crois encore. Il y a des gens qui ont besoin de moi". Donc, des fois on a l'impression de se battre contre des moulins, et c'est vrai que psychologiquement, c'est fatigant* ».

Coincés entre le sentiment décroissant de pouvoir agir sur les choses et tout aussi soucieux d'apparaître comme les maîtres de leurs destins, coupables donc de risquer de s'éloigner de l'idéal d'un homme performant, certains cadres optent pour l'investissement de soi sans limites. « *Responsable de groupe : J'ai un ordinateur portable. Je ne l'emmène pas chez moi. Enfin, plus maintenant. Un moment donné, c'était jour et nuit, c'était grave, j'étais shootée au travail. On se schoote au travail, c'est une drogue comme le schit, comme la bière, c'est une drogue. Physiquement ça doit provoquer des lâchers de... ça rend euphorique, et ça appelle à travailler encore davantage. Je prenais de la vitamine C, et c'était nécessaire, par ce que j'avais des chutes de cheveux. Même pendant mon peu de sommeil, j'y pensais, et je me disais : il faut que je vois telle personne, que je lui dise ça et ça. Maintenant, par moments, j'ai des palpitations, et je prends des gouttes homéopathiques contre la nervosité, mais je n'irai pas plus loin. J'ai divorcé l'année dernière. Et je suis sûre qu'il y a beaucoup de cadres qui prennent des médicaments et qui n'en parlent pas. Mais ça va beaucoup plus loin. Il y a l'étape au-dessus de ceux qui utilisent vraiment des drogues avec la cocaïne la journée, et des compensations la nuit, parce que c'est sportif, c'est du punch, qu'on est une voiture de course qu'on tient dans ses mains. C'est pas forcément péjoratif. Moi dans ces années-là, j'avais une fierté que, à mon âge j'étais capable d'abattre le double de travail d'une jeunette, et j'en étais très fière, maintenant je sais que c'est du bull shit, mais à l'époque, j'en étais très fière. Je me suis arrêtée de fumer à 46 ans. Je suis encore capable d'imposer à mon corps ma volonté, et si je suis capable de l'imposer à mon corps, je suis capable de l'imposer ailleurs. (...) Je me suis rendue compte, dans les entretiens d'évaluation, que j'ai exigé de moi le double de ce qu'on exigeait de moi. Je plaçais la barre beaucoup trop haut. Et quand j'ai fait cette formation au management, je me suis rendue compte que j'étais un tyran, avec moi-même et avec les autres (95) ».*

(95) « Le dopage de certains cadres est ainsi devenu comme pour les sportifs un sujet de préoccupation. En outre, si le surmenage peut être considéré comme une certaine forme de violence infligée à soi, l'exigence du dépassement de soi devenant norme, peut aussi se retourner contre le collectif de travail et comporter des effets négatifs sur la santé des autres salariés par le biais notamment du harcèlement de celui qui ne répondrait pas à la norme ». T. Bothuan, « La gestion de l'inaptitude des cadres », La Ferté-Macé, Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2004, p. 31.



L'énergie déployée pour contenir les désagréments dus à une inadaptation à un système traversé de paradoxes peut, dans certains cas, déboucher sur des pathologies connues. Ainsi, l'effort de digestion d'impossibles contraires peut, parfois, provoquer une désorientation qui conduit à déformer la vision que les cadres ont de la réalité. Ce type de pathologie, proche de la schizophrénie (96), a bien été mis en évidence par certains d'entre eux... à propos d'autres cadres (97). « *Directeur de systèmes : Il y a un autre phénomène qui est apparu qui, à mon avis, a été dramatique sur le plan de l'organisation, c'est que les grands groupes ont spécialisé les fonctions. Plus personne n'a une vision d'ensemble. Donc, les budgets sont déconnectés de la réalité. Donc, celui qui assume la contradiction de ces différents niveaux, c'est le manager qui est complètement broyé sous un faisceau de contraintes qui lui arrivent par mail de gens qui ne se causent jamais. Donc, la dématérialisation et l'hyperfonctionnalisation des entités dans les entreprises transforment les organisations en bureaucraties parce qu'elles exportent leurs contraintes sur les autres, le flou et l'ambiguïté. On peut vous demander la même chose et son contraire dans la même journée. Le flou a ses mérites et ses limites. Quelqu'un qui est dans le flou et dans l'ambiguïté, quel comportement il adopte pour s'en sortir ? Celui du manager qui dit oui à tout ? Celui qui ne sait pas le faire peut tomber dans le travers de présenter la vision positive que la personne veut entendre. Et là, il tombe dans le syndrome du manager qui cherche le consensus mou* ». Cette propension à une altération de la réalité peut ainsi être accentuée – quand elle n'en est pas la conséquence directe – par la nécessité dans laquelle se trouvent certains cadres de satisfaire au désir, chaque fois particulier, de différents interlocuteurs.

## 4.2. Impossibles possibles

Si l'on reprend à notre compte ce qu'on a dit des injonctions paradoxales qui pouvaient émaner des conditions de travail des cadres et si on rapporte ces injonctions à la fonction-position parfois ambiguë dans laquelle certains se trouvent dans l'espace de l'organisation du travail, on peut être conduit à penser que ces circonstances amènent certains cadres à refouler l'idée double selon laquelle ce que les autres font avec eux, ils puissent le faire à d'autres, et que ce qu'ils font aux autres, d'autres puissent le faire avec eux. Nous allons essayer d'illustrer à présent par des exemples les deux sens de ce refoulement circulaire.

Plusieurs entretiens nous ont permis de constater que les cadres pouvaient être critiques face aux entretiens individuels d'évaluation. Ces critiques portent, pour l'essentiel, sur la supposée capacité des grilles d'entretiens à pouvoir évaluer le travail réalisé pour atteindre les objectifs. « *Directeur de systèmes : Je n'ai que des objectifs en termes de chiffres, mais rien sur ce qui permet de les atteindre, les réunions, le management, etc. et c'est parce qu'il y a ce travail-là, qui est 90 % de mon travail, qu'on arrive à des résultats (98)* ». Cette abstraction de la mesure du travail réel heurte certains cadres. Mais, cette critique adressée à ceux qui se trouvent en position d'évaluer leur travail disparaît soudainement lorsque ces mêmes cadres sont mis à leur tour dans la position de devoir évaluer le travail des autres.

À d'autres occasions, les entretiens effectués nous ont aussi permis de constater que, malgré leur opposition à voir les facettes les plus fines de leur travail instrumentalisées et rationalisées, certains cadres (on pense ici à des cadres commerciaux) ne se rendent pas compte qu'ils appliquent à d'autres, en situation de face à face, et cette fois, de leur plein gré, des techniques d'instrumentalisation du rapport à l'autre analogues à celles qu'ils rejettent pourtant lorsqu'elles se déversent sur eux depuis les sommets de l'entreprise. « *Cadre commercial : Si on suit l'éthique d'entreprise, on n'a plus de marges de liberté. (...)* Enquêteur : Mais, est-ce que vous ne pensez pas que les formations que vous avez reçues à la PNL sont aussi une façon de rationaliser cette séduction ? – *Non, ça améliore les choses. Ce n'est pas un remède miracle. Je pense que vous demandez trop à la PNL. La PNL est un instrument qui va vous permettre de savoir dans quel état d'esprit se trouve votre interlocuteur. Donc, si vous voyez que la personne est complètement ouverte, vous allez pou-*

(96) « Dans le cadre de référence où nous nous plaçons, les mécanismes et, d'une manière générale, la symptomatologie de la schizophrénie peuvent s'interpréter comme autant de tentatives (individuelles ou collectives) pour s'adapter à un milieu où l'on se trouve désorienté et neutraliser la dysphorie qui résulte de cette désorientation ». G. Devereux, *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Paris, Gallimard, 1977, p. 235.

(97) On pourra se reporter à la description du portrait du directeur de systèmes, et, en particulier, au sous-chapitre *La restitution*.

(98) Cet extrait a déjà été utilisé dans le chapitre *La restitution. L'évaluateur évalué* dans le portrait du directeur de systèmes.

*voir vous dire : "j'avance dans mon entretien, je débloque des choses, ça avance bien pour moi". Si, au contraire, la PNL vous fait savoir que la personne se "ferme", il faut partir, sans changer... ça se voit, et ça ne sert à rien de forcer ».*

Prenant parfois sur eux pour restituer et redistribuer aux autres, les cadres peuvent participer à l'entretien d'une dissimulation dont ils se font le rouage. En position de relais, les cadres doivent se convaincre de l'utilité des décisions qui leur viennent du haut pour faire adhérer ceux du bas. Mais, l'auto-persuasion feinte pour le mensonge aux autres comporte quelques risques ou plutôt, comme on va le voir dans le passage ci-dessous, le nécessaire refoulement de l'idée que ce qu'on fait avec les autres, ici ceux du bas, ceux du haut ne le fassent avec vous-même. « *Cadre commercial : À mon assistante, je vais lui dire : "Ils me font chier. Ce mec c'est un con. Celui-là, tu ne me le passes pas, je ne veux pas lui parler", mais je ne vais pas lui dire des choses qui remettent en cause vraiment le système. Si elle me dit des choses, je ne vais pas prendre la défense du système, mais je vais essayer de relativiser, de lui dire : "Oui, mais c'est plus compliqué que tu ne le dis..."*. Je vais... je ne sais pas, c'est peut-être la protéger. En tout cas, je ne vais pas être complètement sincère avec elle. Alors, est-ce que c'est de la protection ou de la peur qu'elle se démotive, c'est possible. – Enquêteur : Mais alors, imaginez que ceux qui sont au-dessus de vous fassent aussi la même chose... – *Eh bien voilà. Vous êtes dedans, complètement, bien sûr.* – Et vous croyez que c'est ce qu'ils font aussi, avec vous, par exemple ? – *Non, je ne pense pas, parce qu'ils sont quand même dans un investissement, personnel, de temps, d'énergie, que, s'ils pensent ce que je pense du système... ou alors ils sont masochistes... Je veux dire que mes trois au-dessus, c'est des gens qui sortent du boulot à 20 h comme je vous ai dit, mais ils vont emmener du boulot le week-end, ils vont retourner bosser le week-end, ils ne vont pas prendre tous leurs congés, ils vont décaler leurs congés parce qu'il y a une contrainte. Ils vont être dans un dévouement, enfin, un investissement tel... déjà, moi je trouve que parfois j'ai déjà du mal à doser mon investissement d'énergie par rapport à ce que je crois de l'entreprise, des fois, j'ai déjà du mal, des fois je me dis : "Tu te fais piéger", alors eux... c'est... ce serait très masochiste quoi... ».*

Ce type particulier de refoulement est aussi perceptible au cours des phases de négociation et de retraduction des objectifs. En effet, dans certains cas, ceux à qui on demande d'atteindre des objectifs – et qui auront besoin de toute leur équipe pour le faire – revoient d'eux-mêmes à la hausse ce que l'on attend d'eux. Par là, ils ignorent ou feignent d'ignorer que ce qu'on attend d'eux a peut-être déjà été revu à la hausse, plus haut et plus tôt dans la hiérarchie. « *Cadre commercial : À côté du bon manager, il peut y avoir le manager qui est plus sur son plan de carrière, qui dit : "Je vais essayer d'impressionner mes supérieurs", et qui va mettre un + 15 %, là où ils n'attendaient que 10 %. Il sait que cela ne pourra pas se faire. Et, en résultat de course, par rapport à cet objectif ambitieux, la personne peut apparaître comme quelqu'un d'ambitieux qui peut évoluer dans la boîte, quelqu'un qui, un an après, ne sera plus là, qui sera passé à autre chose, et qui ne s'inquiètera pas de savoir ce qui ce sera passé derrière, si on a perdu des parts de marchés, etc. Les gens doivent se faire bien voir, et il faut surtout que, au-dessus, ils aient l'impression que les gens leurs disent : "C'est super ce que vous avez mis en place. Ça va marcher. On y croit !". Et ça, ça se fait à tous les niveaux ».*

Les situations de ventes (de produits, ou bien même de mise en valeur de soi) comptent probablement parmi les moments au cours desquels ces types de refoulements frappent à la porte de la conscience, témoin cet autre cadre commercial qui, ayant été évincé de son entreprise, transforme son licenciement en affaire qu'il pense juteuse en amenant son employeur aux prud'hommes. « *Pour gagner de l'argent, le licenciement c'est qu'une affaire, c'est de l'argent, c'est tout. Ils m'ont donné 1, et moi j'ai dit : "Non, c'est pas 1 qu'il faut, c'est 100", c'est tout [rire]. Il ne faut pas prendre un licenciement comme étant un échec ou je ne sais quoi... un licenciement, c'est une bonne opportunité de faire une bonne affaire. C'est tout ».*

Plus généralement, il faudrait presque affirmer que le refoulement de l'idée que ce que je fais (par exemple, m'investir pleinement pour gagner) d'autres le font aussi, est consubstantiel à l'investissement de soi dans un monde qui répand un esprit de concurrence entre les entreprises et, dans les entreprises, entre les services, et parfois même entre les individus. « *Responsable de groupe : D'être en concurrence dans la même entreprise, c'est hyper dur, c'est très très dur, dur à vivre. C'est dur à vivre, parce qu'il faut souvent justifier, se vendre, communiquer... et puis, nous, on est parfois plus gros que certains, donc, on les bouffe, mais il y en a qui sont plus gros que nous... ».* Persuadé que son activité est mise en péril par une concurrence informelle entre son entreprise et d'autres entreprises englobées par une même filiale, ce responsable de groupe doit continuellement évacuer l'idée selon

laquelle les efforts qu'il accomplit pourraient être fournis, à niveau égal ou supérieur, par d'autres ; la nécessité de sa réussite dépend non seulement de leur échec, elle le pousse à la production de ce sentiment. Le sentiment d'être dans l'obligation d'éliminer ses concurrents – logiquement indissociable de l'idée selon laquelle ces mêmes concurrents visent le même objectif – peut devenir un puissant ressort de l'investissement au travail ou, à l'inverse, inhiber complètement la volonté de faire.

Le champ des possibles probables est ici on ne peut plus ouvert. Cette ouverture est aussi une question de temps, de moment dans une trajectoire professionnelle. L'investissement rime avec l'espoir, l'ambition, la nécessité et l'inhibition avec le renoncement, le retrait, et la crainte insurmontée. De quel côté est le courage ? Du côté des cœurs intrépides, peut-être. Mais d'autres voix se font entendre. « Le courage viril s'affirme[rait] en définitive comme une désensibilisation contre ce qui fait souffrir (99) ». On peut en effet aussi voir dans le courage une forme de déni de sa propre souffrance et de celle qu'on inflige aux autres (100). En fait, tout se passe comme si le déni de son propre affect permettait une mise à distance de la culpabilité que son acceptation pourrait engendrer. Mis en position de devoir composer avec des situations traversées de contradictions et d'injonctions paradoxales, les cadres peuvent légitimement chercher à refouler ce qui engendre la souffrance. Mais, ce faisant, ils se privent aussi des moyens d'affronter avec d'autres les réalités qu'ils vivent.

(99) R. Canino, « La tentation ordalique dans les métiers à risque », in « Subjectivité et travail », *op. cit.*, p. 48.

(100) « Ce que l'on appelle "courage" s'enracine ainsi parfois dans une forme de lâcheté : il suffit, pour s'en convaincre, d'évoquer toutes les situations où, pour obtenir des actes tels que tuer, torturer ou violer, la volonté de domination, d'exploitation ou d'oppression s'est appuyée sur la crainte "virile" de s'exclure du monde des "hommes" sans faiblesse, de ceux que l'on appelle parfois les "durs" parce qu'ils sont durs pour leur propre souffrance et surtout pour la souffrance des autres ». P. Bourdieu, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998, p. 58.

## ANNEXE

Cette annexe est un document de travail. J'ai interrogé Pierre dans son bureau, le matin, en juin 2006. Pierre m'avait proposé de rester deux ou trois jours sur son lieu de travail afin de pouvoir constater par moi-même de quoi était faite sa journée de travail. L'occasion était trop belle ! Qu'il en soit vivement remercié. A la fin de notre entretien, nous sommes allés manger dans un restaurant inter-entreprise. Pratiquement toute l'équipe de Pierre était à sa table. Nous sommes revenus dans son bureau à 13 h 15, Pierre m'a alors demandé comment j'envisageais de procéder à l'observation, tout en m'indiquant qu'il me serait impossible de le suivre dans ses déplacements physiques. Je lui ai répondu que je pourrais m'installer sur sa table de réunion. Pierre a accepté. Mais, très vite, il m'a dit : « Si tu restes là, tu ne vas rien comprendre de ce que je fais. » Pierre m'a alors proposé de m'asseoir dans un coin de son bureau, derrière lui, ce qui me permettrait, selon lui, de mieux comprendre en quoi consistait son travail.

J'ai donc passé un jour et demi dans le coin de ce bureau, assis sur une chaise, à prendre des notes. Cette prise de note mêle : description de ce que j'ai vu et entendu, retranscription (après enregistrement) de quelques séquences, commentaires personnels à chaud. Si nous approchons là au plus près du travail d'un cadre, ne nous y trompons pas, ma présence est nécessairement génératrice de troubles. Toute présence d'un corps étranger dans une situation modifie les comportements des protagonistes et acteurs d'une situation. Les distances entre observateur et observés sont fluctuantes. Leurs effets ne sont pas non plus à sens unique ; l'observateur est à son tour observé... Il a fallu justifier ma présence. Pierre m'a présenté à ses collaborateurs comme un sociologue qui faisait une étude sur les conditions de travail des cadres. Voilà la restitution de cette observation directe mais non participante (101).

### UNE JOURNÉE ET DEMIE D'UN RESPONSABLE DE GROUPE

– 13 h 15, Pierre regarde ses mails, puis sort de son bureau, et y revient à 13 h 40. Je suis dans son bureau (un bureau de 3 m sur 6 m environ). Tous les bureaux de cet étage sont vitrés. Une ou deux personnes travaillent dans chaque bureau.

– 13 h 40, Pierre revient donc dans son bureau. Ma présence l'inquiète, en fait, je crois que c'est plutôt le fait que, selon lui, je n'ai rien à faire, qui l'inquiète. Il regarde ses mails, ressort, court dans les couloirs, et revient dans son bureau, il est alors 13 h 44. Pierre prend alors le téléphone, met son casque téléphonique, parle au téléphone, et, en même temps, clique sur sa souris en regardant l'ordinateur. Ne pouvant répondre à la question que lui pose la personne qu'il a au téléphone, il la dirige vers quelqu'un d'autre, continue à cliquer sur son ordinateur, tout en passant un autre coup de téléphone. Il passe une autre information, et demande à la personne qu'il a au bout du fil si elle peut rentrer en contact avec une autre personne. Pierre se concentre sur son appel téléphonique et laisse son PC de côté. Il restera deux minutes au téléphone. Aussitôt raccroché, il se remet sur son ordinateur et tape un message. Il trie des mails. « *Pierre : Je me connecte à plein d'applications en même temps : approbation de feuilles de temps, etc. et j'approuve.* »

– 13 h 48 : Quelqu'un rentre dans son bureau (Jean), un problème se pose. À peine rentré, Jean veut déjà repartir, mais Pierre le retient, il veut résoudre le problème immédiatement. Il dit à Jean ce qu'il veut qu'il fasse. Jean reformule les propos de Pierre. Pierre approuve, mais s'aperçoit que la solution qu'il propose ne convient pas. Jean l'interroge : « *Jean : Copie en mail ?* » – « *Pierre : Il faut qu'elle sache que je sais.* ». Pierre lui propose une autre solution, le plan B. Pierre lui dit de regarder sur son ordinateur. Jean fait une proposition à Pierre : « *Jean : On peut voir ça plus tard si tu es occupé.* » – « *Pierre : Non, il faut le faire maintenant.* ». Jean essaie de décontracter Pierre avec une petite blague sur sa vue qui baisse. Pierre ne rigole pas, et explique à Jean que Louis remplace Félix et que Félix ne sera donc pas là tel jour. Pierre envoie un mail à quelqu'un en lui disant ce qu'il doit faire. Pierre cherche sur son ordinateur... Jean pose une question à Pierre, qui lui répond et lui dit d'aller retrouver Bernard.

(101) Les prénoms, noms d'entreprises et noms de codes ont été maquillés afin de préserver l'anonymat des intervenants.

– 13 h 58 : Jean et Pierre regardent l'écran de Pierre. Jean pose des questions à Pierre qui lui répond. À son tour, Pierre pose une question à Jean. Jean explique ce qu'il a fait et pourquoi. Je suis incapable de savoir de quoi ils parlent. Pierre pose une question à Jean et lui dit ce qu'il devrait faire. « *Pierre : C'est super ce que tu as fait. » « Jean : Je finalise ça. »*

– 14 h 05. Pierre en s'adressant à moi : « *C'est plein de micro-tâches* ». Pierre fait sa saisie hebdomadaire des temps. [*Propos enregistrés, et retranscrits après l'entretien : [Pierre et moi sommes devant son écran d'ordinateur] « Pierre : Alors, le suivi des temps. Tu vois, on a un outil informatique. Donc, je vais prendre la dernière semaine que j'ai remplie, qui se terminait le 4 juin, je copie ma dernière feuille. Le but du jeu, c'est un suivi budgétaire, ce n'est pas un suivi opérationnel, donc, il faut que je dise, par exemple : cette semaine, qu'est-ce que j'ai fait, si j'étais en vacances, et moi, j'aurais fait cette semaine 4 jours de boulot, parce que j'ai pris mon lundi de Pentecôte, mais je ne dis pas ce que j'ai fait. En fait, les financiers extraient tout ce qu'il y a dans ce truc-là... par exemple, sur une projection de 220 jours à l'année, et puis on se rend compte que le mec a été malade... donc on compte le budget. Donc, ça, ça fait partie d'un travail hebdomadaire, toutes les semaines il faut mettre sa semaine. »]*

– 14 h 06. Pierre sort de son bureau. À 14 h 10, il revient avec une personne, une femme, Fabienne. Une autre personne arrive. Une micro-réunion commence (Pierre, Fabienne et Bertrand). Fabienne et Bertrand sont assis autour d'une table, Pierre est debout, et il s'adresse aux deux autres. Fabienne est nouvelle. Tous se tutoient. Pierre est énervé, des gens dans un autre service l'énervent : « *Pierre : Il ne font pas de protocole de test, et comme ils sont à distance, je n'arrive pas à savoir ce qu'ils font.* ». Fabienne acquiesce, Bertrand ne dit pas grand chose, et confirme de temps à autre ce que dit Pierre. Bertrand précise un point. Tous font référence à un même document : « *Pierre : Il faut lire et comprendre ce qu'a dit Roubaix, et peut-être y aller. Il faut comprendre ce qu'ils ont voulu dire et, si besoin, y aller. (...) Si vous avez une autre idée de démarche, il faut me le dire. – Bertrand : C'est bien.* ». Pierre s'adresse alors à Fabienne : « *Quand tu auras fini de lire et comprendre les documents sur Caen, tu me le dis, au moins une semaine avant. – Fabienne : D'accord. Moi, pour l'instant, je n'ai pas encore la maturité. – Pierre : On pourrait se faire un petit hebdomadaire d'une heure par semaine. Le lundi, de 9 h à 10 h, ça vous irait ?* » Les autres approuvent. « *Pierre : J'appelle Marie devant vous.* » « *Pierre tombe sur le répondeur, en français et en anglais. Il veut un badge d'entrée pour Fabienne. Il faut un accès générique à Fabienne, le matériel manque. – Bertrand : Il faut pouvoir exécuter un plan de test.* » Pierre essaie de résoudre le problème, n'y arrive pas. « *Pierre : Donc, badge et accès.* ». Pierre reformule les grandes lignes de la réunion. Bertrand fait une plaisanterie, Fabienne sourit, Pierre ne rigole pas.

– 14 h 25 Bertrand et Fabienne s'en vont. « *Pierre : Je vais peut-être commencer mon travail. Je me fais une liste des choses que j'ai à faire.* »

– 14 h 26. Pierre appelle quelqu'un pour faire un contrat à Bertrand. La terminologie qu'il emploie mêle des termes anglais, des abréviations (de français mais aussi d'anglais), des noms de marques... Je ne comprends rien. « *Pierre : C'est chiant de devoir faire les choses soi-même.* »

– 14 h 33. Quelqu'un entre dans le bureau de Pierre, Richard. Pierre et Richard discutent du départ d'un directeur et de l'arrivée d'un autre. « *Richard : Le nouveau, lui, c'est un vrai pro. – Pierre Oui, c'est un killer.* » Une autre personne reste à l'entrée du bureau et pose une question à Pierre. Pierre lui répond. Cette personne ne rentre pas dans le bureau. Elle s'en va. Richard reste dans le bureau. Richard pose une question à Pierre. Je n'y comprends toujours rien. « *Richard : Je dois affiner le costing.* ». Richard transmet à Pierre les propos qu'il a recueillis auprès de quelqu'un d'autre. Richard coupe Pierre, Pierre reprend la parole : « *Pierre : Non, non, on ne peut pas assurer, il faut définir le processus mensuel, après, on le cost.* ». Richard fait part à Pierre d'un autre problème, la faisabilité du step C. « *Pierre : J'ai quatre questions. Moi, je dis "oui" à ton step C, même si je sais qu'il n'est pas réaliste. J'ai une autre question. Qui coache David, toi ou moi ? – Richard : Moi, je ne le coache pas tous les jours.* ». La conversation repart sur des problèmes techniques : « *Richard : Mes imputs sont imputs OTB. – Pierre : Ça, on en parle tout à l'heure. – Moi, je le coache, mais il faut quelqu'un qui lui donne ses contraintes organisationnelles. – Il y a un autre problème de faisabilité. Quand est-ce qu'on va faire la mise en musique des versioning ?* ». Pierre est assis derrière son bureau, Richard, debout, en face de lui. « *Richard : On peut commencer à 16 h si ça vous arrange.* ».



– 14 h 45. Pierre s'adresse à moi : « *Tu vois, on saute de tâches en tâches. Donc là, le mec qui était avec moi, il est pris que pour faire une assistance technique, il ne fait que ça. Nous, on paye une prestation à sa boîte.* ». Pierre se remet sur son ordinateur, sur l'application des budgets. [Propos enregistrés, et retranscrits par la suite : « *Pierre : Là, ce que je fais, c'est de la bureautique, parce que je dois faire des totaux par domaine, tu vois, un slide c'est un transparent, et il faut que je fasse un slide par groupe, et dans le slide, je dois dire : "dans le total, ils ont tant de fric", et il faut que je dise à quoi ça leur sert. Donc, il faut toujours justifier les budgets, et l'étape d'après c'est : comment on fait pour les diminuer ? D'abord, je justifie.* »]

– 14 h 53. [Propos enregistrés et retranscrits par la suite : Pierre et moi sommes toujours devant son écran d'ordinateur, Pierre m'explique ce qu'il fait : « *Pierre : Là, c'est un tableur, et le mec qui n'est pas bon à Excel, il perd du temps. C'est un truc qui fait je ne sais pas combien de mégas. Je modifie le fichier de base. C'est chiant, là ce que je fais, c'est de la merde. C'est du temps pour justifier un budget pour des gens qui n'en n'ont rien à foutre. Ça ne sert à rien. Moi, je fais des impasses, je ne cherche pas à tout savoir, mais il faut que les gens fassent bien leur boulot, enfin, qu'ils le fassent le mieux possible. Il faut qu'on fasse le boulot le mieux possible dans les moyens qui nous sont impartis.* »]. Tout en remplissant un tableau à l'écran, Pierre regarde, par de rapides coups d'œil, les gens qui peuvent passer dans le couloir devant son bureau. Sa porte est toujours ouverte. Pierre est toujours sur son écran d'ordinateur. On entend parler distinctement les gens du bureau d'à côté. Pierre intercepte quelqu'un qui passe dans le couloir devant son bureau : « *Pierre : Il y a qui à la réunion tout à l'heure ?* » Stéphane lui répond : « *Stéphane : Est-ce que je pourrai te voir avant la réunion ? Trois points.* – À 16 h 15 ». Stéphane a pourtant proposé tout à l'heure à une autre personne de commencer la réunion à 16 h.

– 15 h 02. « *Pierre : Je vais pouvoir commencer à travailler.* » Pierre se tient plus droit, assis sur sa chaise, devant son ordinateur, ses doigts se posent lentement sur les touches du clavier.

– 15 h 03. Pierre retourne sur une autre application, visiblement pour chercher une autre information. Il revient sur la première application et recommence à taper, vite, dans un premier temps. 15 h 05, ses doigts ralentissent, il se penche sur son ordinateur et se relie. Pierre revient à la précédente application. Le téléphone sonne (Pierre met le haut-parleur), Nathalie lui demande de répondre oralement à un mail auquel il ne lui avait pas répondu. Nathalie lui propose des dates de réunion... le 13 septembre, il n'est pas libre, le 15, oui. « *Pierre : Le 13, j'ai une réunion à l'accompagnement au changement, on me l'a imposée.* – *Nathalie : Je veux qu'on se réunisse pour balayer le document et qu'on se coordonne.* – *Le document, je ne l'ai pas lu. En deux mots, ça dit quoi ?* – *Qu'ils sont les meilleurs au monde.* – *A priori, on veut qu'on arrête de recruter. C'est complètement schizophrène chez nous.* – *T'inquiète pas, c'est partout pareil.* ».

– 15 h 15. Pierre est encore au téléphone avec Nathalie. Nathalie n'emploie aucun mot anglais. Pierre pose des questions à Nathalie qui lui répond sur un ton nonchalant. « *Nathalie : Il faut qu'on se réunisse, toi, moi et Eric. Qui contrôle qui, comment, etc. ? Qui vérifie quoi, à quel moment ? Comme ça, on fait le document, on fait le procès et comme ça, ils arrêtent de parler.* » Pierre explique à Nathalie qu'il y a deux flux. En même temps qu'il répond à Nathalie, Pierre regarde son écran. Nathalie lui répond... il me semble que Pierre ne l'écoute pas vraiment. Pierre dirige Nathalie vers d'autres personnes. Tout cela me fait penser au château de Kafka. « *Nathalie : Merci* » – « *Pierre : Salut* ».

– 15 h 26. Pierre s'adresse à moi : « *Pierre : Nathalie c'est ma maîtresse d'ouvrage. C'est elle qui me donne des sous. Une grande maison, c'est compliqué.* »

– 15 h 27 : Le téléphone sonne à nouveau, c'est une femme (Patricia). Elle pose une question à Pierre, qui lui répond. « *Pierre : Attends, je vais t'expliquer jusqu'au bout* ». Patricia comprend, et explique à nouveau à Pierre son problème, Pierre la comprend. Le problème évoqué concerne des modifications de flux de financement d'un projet (problème d'un employeur, d'un sous-traitant). Patricia pose un autre problème à Pierre.

– 15 h 34. Quelqu'un rentre dans le bureau (Gilles). Le téléphone est toujours mis avec le haut-parleur, Pierre est toujours avec Patricia au téléphone. Pierre écoute Patricia et peut faire autre chose dans le même temps, tout le monde entend ce que dit Patricia. Pendant que les gens lui parlent, Pierre ne prend aucune note. Tout le monde se tutoie. Gilles, qui vient de rentrer dans son bureau, s'est assis en face de lui.

– 15 h 38. La communication téléphonique avec Patricia s'arrête. Pierre me présente à Gilles, lui dit ce que je fais. Pierre lui a déjà parlé de moi. Gilles aimerait bien passer un entretien. Une question l'intéresse : « Gilles : *Le monde professionnel dans lequel on vit est-il si particulier que ça ?* » Je lui réponds qu'il est encore trop tôt pour moi pour le dire. Je lui dis aussi que le langage indigène m'est incompréhensible. « Gilles : *C'est normal, ma femme et mes enfants ne comprennent toujours pas ce que je fais.* » Coup de téléphone, Pierre répond et dit à la personne de le rappeler plus tard. Gilles et Pierre discutent. « Gilles : *J'ai deux questions : machin m'a invité à un pot, est-ce que j'y vais ?* – Pierre : *Oui. – On pourrait appeler Antoine tous les deux pour lui poser la question. – J'imagine que c'est là-dessus qu'il va nous interroger. – On l'appelle.* » Gilles compose le numéro, il(s) tombe(nt) sur le répondeur, en anglais, puis en français. Gilles fait un autre numéro pour joindre Antoine, qui répond. « Gilles : *On est sur l'exercice budgétaire.* » Ils (Pierre et Gilles) lui demandent comment il a fait. Là, je ne comprends vraiment plus rien. « Antoine : *Ça ne sera jamais une science exacte.* – Gilles : *Un slide par bloc M3, c'est trop.* ». La communication se termine.

– 15 h 53. « Gilles : *Il faut qu'on se voie en réunion, vendredi de 9 h à 11 h, ça te va ?* » Gilles s'en va. Pierre s'adresse à moi : « Pierre : *Lui, il faut que tu le rencontres.* » Pierre retéléphone à Antoine. Antoine répond à Pierre : « Antoine : *Tu viens de lâcher ton chef, mais mon chef m'a rejoint.* – Pierre : *Ah, merde ! – Je te rappelle.* » Antoine raccroche. « Pierre : *Pendant qu'il [Gilles] vient me voir, moi je ne bosse pas. Il vient vérifier, pour voir si ça avance. Il vient de faire avec moi ce que je fais avec les autres. Je lui fais gagner du temps, il m'en fait perdre.* »

– 15 h 58. [Propos enregistrés, et retranscrits par la suite : Pierre est toujours sur son écran, il m'explique ce qu'il fait : « Pierre : *Là, je peux voir combien coûte la voiture de mon chef. En tant que manager j'ai accès à un certain nombre d'informations.* – Enquêteur : *Tu peux savoir par exemple combien ils touchent en stock-options ?* – Ah non, mais il y a quand même l'intéressement à la participation, c'est budgété, pas précisément. Les stock-options, c'est différent, c'est sur des budgets ressources humaines qui sont cachés. Là, sur ce programme, je peux voir le salaire de gens qui sont mes collatéraux. Je me suis aperçu qu'un mec qui, à mon avis, ne fout rien, gagne beaucoup plus que moi. Mais bon, je suis manager, je ferme ma gueule. Là, il y a le salaire des gens. Là, j'ai tous les gens de mon équipe. Les salaires des patrons, je ne les connais pas. Une fois, il y a un mec des ressources humaines qui a fait une connerie, il a cru faire une copie, et il s'y connaissait pas assez en informatique, en fait il a mis le fichier entier, tu avais tous les salaires de toute la boîte. Ça a été le scandale, d'ailleurs, la personne qui a fait ça s'est faite virer. Il faut être con. Nous on a découvert des choses, c'était intéressant. Donc là, tu vois, je continue à faire des trucs sur Excel. Il faut que je trouve la bonne façon de le présenter. Je vais continuer avec le budget. Tu vois, le mec il attend de nous qu'on explique la somme globale. Il est parti d'un fichier, moi, je ne pars pas du même, donc il va falloir recroiser les chiffres, vérifier si l'on partage le même référentiel. Ça, ça va être galère. Donc là, heureusement, le mec qui nous demande les chiffres, il n'est pas à une queue de vache près. On passe beaucoup de temps à réconcilier, ça s'appelle la réconciliation des informations. Comme on ne gère pas des choses uniques, on perd du temps à les réconcilier. Tu vois, il m'a mis des trucs, et en plus c'est faux. Il faut que je rappelle le mec. »] Quelque chose ne colle pas, Pierre appelle François. François lui explique. « Pierre : *Salut François, merci.* » Pierre se remet une nouvelle fois sur son ordinateur, sur son budget. Le téléphone sonne, c'est Antoine. Pierre lui explique son problème. « Pierre : *J'ai deux problèmes.* – Pierre : *J'ai besoin d'un badge et d'une messagerie pour Fabienne.* » Antoine lui répond. Pendant qu'il parle au téléphone, Pierre voit quelqu'un passer dans le couloir, et lui fait signe de rentrer, la personne (Vincent) rentre et attend, debout. Pierre fait signe à Vincent de s'asseoir. Pierre, en s'adressant à Antoine : « Pierre : *Merci, au revoir.* » [Propos enregistrés et retranscrits par la suite : « Pierre : *Tu vois, ça c'est chiant. Les mecs se pointent, ça fait deux semaines ou trois mois qu'ils bossent sur quelque chose, ou quatre heures, le mec il est sur un truc, il vient dans mon bureau, et il me dit : "Je ne sais pas.", et il vient me voir. Il me parle d'un truc que j'ai moins travaillé que lui, moi, je suis sur autre chose. Je sais moins que lui. Donc, ce que j'essaie de faire, c'est de lui faire sortir la solution de sa tête à lui.* »

– 16 h 09. « Vincent : *J'ai trois choses à te dire, ça va aller vite.* » Vincent montre des plannings à Pierre. « Pierre : *Oui, tu dis "Yes the budget is approved", ça va ?* » – « Ouais ». Pierre fait toujours des réponses brèves, ce qui semble intimider Vincent. Vincent dit à Pierre que son ordinateur rame, Pierre lui dit comment s'y prendre. « Pierre : *On se voit donc à la réunion. On va parler de quoi ? – Réunion de validation de la solution que je propose. Sur-tout, il faut qu'on ait le même vocabulaire.* ». Vincent sort du bureau de Pierre.

– 16 h 18 : Pierre m'invite à prendre un café. Nous allons à côté du distributeur. « Enquêteur : Pour moi, le vocabulaire indigène est incompréhensible. – *Dans l'autre bâtiment, ils n'ont même pas le même. Mais c'est un peu particulier, on vient d'une fusion, donc, ils n'ont pas la même culture, et puis, ils ne travaillent pas sur le même produit. Mais moi, quand je parle avec mes chefs, je ne parle qu'en français. Tu vois, Nathalie, c'est une cliente, en interne, elle est un peu désabusée. Je ne lui dis pas tout. Nathalie est Turque et parfaitement bilingue. Aujourd'hui, je suis assez stressé, parce que je n'arrive pas à travailler. Aujourd'hui, c'est une journée type, standard.* »

– 16 h 23. Nous revenons dans le bureau de Pierre. Pierre est interpellé par une personne dans le couloir, il rentre dans le bureau de cette personne, je le laisse et vais retranscrire des notes dans le sien. Sur ma droite, dans une salle, une réunion se tient (8 personnes, 6 en cravates) dans un bureau vitré.

– 16 h 21. Le téléphone sonne, deux fois. Pierre n'est pas encore revenu.

– 16 h 31. Pierre revient, après avoir parlé avec quelqu'un dans le couloir. Il prend son téléphone et rappelle, je le présume, la personne qui vient d'appeler. « *Pierre : Il y a plein d'interlocuteurs, juste pour un truc.* » Pierre se frotte les yeux.

– 16 h 32. Deux personnes arrivent dans son bureau, Vincent et Thomas. La réunion va commencer... « *Pierre : Il manque qui ?* » Thomas en s'adressant à moi : « *Thomas : Il faut qu'on s'adapte à la nouvelle orga.* ». Pierre me glisse que la réunion est organisée pour homogénéiser le vocabulaire de plusieurs services. Un jeune homme vient poser une question à Thomas, et se retire. Pierre et Vincent sortent, quelqu'un manque à l'appel. La quatrième personne, Paul arrive. La réunion commence.

– 16 h 36. « *Pierre : La réunion commence. On est là pour préparer le changement d'intégration. Il faut construire l'équipe d'intégration, c'est toi Vincent qui l'animera. On va commencer par ça.* – *Thomas : Non.* – *Pierre : Si, je te fais part de mes préoccupations.* ». Une cinquième personne arrive, je lui cède ma place, mais Pierre lui dit d'aller chercher une autre chaise. Pierre, en s'adressant à Paul : « *Oublie la nouvelle orga* ». L'écart d'âge des présents oscille entre 33 et 45 ans. « *Vincent : Objet de la réunion : que je vous expose la solution technique qu'on va utiliser pour l'intégration. Je vais employer les termes pour lesquels on doit tous être d'accord, parce que je me suis aperçu qu'on ne mettait pas tous la même définition sous les mêmes mots.* [16 h 42] *Pierre : L'intégration ça s'appelle, recette.* – *Thomas : C'est module par module.* – *Yves : Tu peux peut-être recetter des interfaces entre CPF et...* ». La prise de note devient impossible. Je suis dans un film fantastique ou bien dans un pays dont je ne connais pas la langue... j'essaie encore. « *Thomas : one to one test, derrière, il y a le module 2.* – *Pierre : Chez nous, le module 2, c'est les recettes V1, V2, V3. On fait les recettes UAT sur une volumétrie extrêmement réduite.* – *Yves : Il y a un besoin spécifique OTB* ». [16 h 48] Le téléphone sonne, Pierre regarde le cadran du téléphone et ne répond pas. Quelqu'un frappe, c'est Benoît : « *Benoît : Vous avez besoin de moi ?* – *Paul : C'est un peu annexe Pierre.* – *Pierre : Il faut faire toutes les phases aujourd'hui. On est toujours dans le monde de la recette.* – *Benoît : On va mettre un F94 simulé.* – *Pierre : Vous faites un test utilisateur. Sur la machine de préprod, vous faites du test sur le module 2, et nous on le fait sur une autre machine. L'objectif est de vérifier l'environnement de production.* – *Yves : Vous faites une deuxième préprod sur la machine en prod ?* – *Pierre : Pourquoi vous avez pas fait comme nous ?* – *Thomas : Parce que, historiquement, c'était comme ça.* – *Benoît : Cette équipe prépare la préprod.* – *Paul : C'est plus compliqué que ça, Pierre. Notre phase de recette est inutilisable.* ». Tous parlent très vite. Particulièrement Pierre, mais aussi Paul qui, tous deux, imposent des réponses et des rythmes de réponses très rapides. Tout se passe comme si celui qui reprenait la parole ne pouvait ralentir le rythme de celle qui le précédait. Vincent est pourtant à la traîne... [17 h 02] Tous, les 6 hommes, se penchent sur un schéma. « *Vincent : Je suis allé trop vite. Ce sont les mêmes plates-formes matérielles sur des instances différentes.* – *Pierre : Ça ne sert à rien. Sur OC, je sais ce que ça veut dire de faire des tests...* » Sur les six personnes présentes, quatre ont des lunettes rectangulaires, deux des chemises à carreaux, aucun ne porte une cravate. Pierre parle environ pendant deux minutes, personne ne l'interrompt. « *Benoît : Je doute.* – *Pierre : Il ne faut pas se prendre le chou sur le futur. OC est mono instance en production.* » Pierre est hyper mobilisé et hyper réactif. [17 h 14. Je ne comprends rien.] [17 h 18] Les déplacements se font plus fréquents dans le couloir. Quelqu'un rentre. « *Paul : Il faut que tu rappelles ta femme.* – *Pierre : La XYD va évoluer. On va faire la fusion XYD RGF, ensuite, on fait QRD, donc, l'A 10 ne sert plus à rien, donc la QRD va prendre la main sur la BCD.* – *Yves : Donc, on déplacera l'intégration sur le JKS 05.* [17 h 22] – *Pierre : Vous avez des moyens,*

*nous avons les nôtres. – Benoît : Attends, je ne comprends pas. [Je me sens moins seul.] – Pierre : L'objet, c'est qu'on puisse concilier nos rythmes. – Thomas : Bon, maintenant, JKS SBE, là, on parle de cette recette. – Pierre : Vous allez migrer votre vieille 24. »*

Mon attention faiblit, je regarde ailleurs... Sur le bureau de Pierre : à droite, son PC portable, au-dessus, sur le mur, un dessin d'un de ses enfants (enfin, je le suppose) à moitié caché par trois feuilles épinglées ; « Esprit basic / view », « Cycle de vie d'un produit (ou service) » ; « Attentes / gestion de projet ». À gauche du portable, un objet en forme de vase rempli de boules de couleurs. À sa gauche, l'ordinateur de Pierre. Encore à gauche, un cahier ouvert, trois noms y figurent, deux crayons plus un feutre, un casque pour le téléphone, un téléphone, une carte de visite (qui n'est pas la sienne), deux billets de train, un agenda, quelques feuilles dans une poche plastique, et voilà tout. Derrière moi, dans le fond à gauche, un meuble en plastique, une boîte pour le « courrier arrivé » et d'autres papiers. Sur le sol, une poubelle. Au centre du bureau de Pierre, une table ronde avec quatre chaises placées autour, un portemanteau dans un coin. Sur le mur de gauche, un tableau en plastique d'un mètre cinquante sur un mètre environ. Il y a l'air conditionné dans le bureau. [17 h 37] Le téléphone sonne, Pierre regarde le cadre et va se rasseoir. La concentration de Pierre est telle que je me demande comment, et s'il peut, « tourner la page » du travail en arrivant chez lui. Là, on voit que le rythme de vie est réglé sur celui du travail. Décompresse-t-il le soir, le week-end ?

La réunion se poursuit. Thomas à Pierre : « *Thomas : Nous, on n'est pas organisé comme vous.* » Yves va au tableau et fait un petit dessin. [17 h 44] Tous continuent à parler, toujours très vite, souvent en s'écoutant et en laissant parler l'autre, mais toujours en se pressant. Pierre fait un point, un bilan de la réunion. « *Benoît : On n'a pas parlé des données. – Paul : On va pas rentrer dans le détail. – Yves : On fera une autre réunion. – Pierre : Attends Benoît, tu me fais peur. Il faut intégrer tous les mois les données ORD. – Benoît : Mais il n'y pas de problèmes de données.* » Paul s'énerve un peu. « *Paul : Je vais répéter. – Pierre : Je n'ai pas compris. Sur le new ORD, on a la même ORTA, donc, comment on fait ? – Yves : Vous mélangez tout ! Mais là, Benoît, tu parles de ton module 2. De quoi on cause ? – Yves : Tu avais un ABC de préprod... donc, de quoi on parle ?* ». Les esprits s'échauffent. C'est une réunion pour harmoniser le vocabulaire, mais aussi, je crois, les machines et systèmes de différents services d'entreprises qui viennent de fusionner. « *Pierre : Moi, ce qui me gêne, c'est qu'on n'arrive pas à se comprendre. Moi, je crois qu'on ne se comprend pas. Je ne comprends pas, ou alors, vous n'arrivez pas à expliquer.* » Pierre se lève, dessine sur le tableau en plastique sur le mur, et fait une synthèse de ce qu'il pense avoir compris. Au fur et à mesure, les autres acquiescent. Thomas regarde sa montre. « *Yves : Un séquentiel, ça marcherait. – Pierre : Attends Yves, tu vas trop vite, je ne te comprends pas, on ne te comprend pas. Vous allez trop vite sur les solutions. Laisse-moi tout dérouler.* » [18 h 03] « *Pierre : Commencez pas à délayer les gars, il est six heures.* » Deux tandems se forment : Pierre, Yves et Paul, Benoît. « *Pierre : Est-ce qu'on peut envisager un environnement dédié ? – Yves : On peut, mais c'est lourd, et il faut deux machines, la 24 et la 05. – Pierre : Par quoi on commence l'intégration ?* ». Pierre propose trois scénarios. « *Yves : Au-dessus de nous, il y a peut-être des contraintes qui sont tout autres, et qui font que les questions qu'on se pose ne servent à rien. – Pierre : On va devoir arrêter, j'ai un impératif. On y réfléchira cette nuit. – Yves : On n'a pas de solutions. – Pierre : On va refaire une réunion.* »

– 18 h 16. La réunion se termine, mais les gens restent assis. Ils sont toujours dedans. De nouvelles conversations se nouent. Pierre et Yves discutent. Paul essaie de faire une synthèse des problèmes à venir. « *Pierre : Tu as raison. Il faut qu'on planifie encore deux réunions de ce type.* » La réunion a été très tendue. Quelle solitude dans laquelle doit se trouver Pierre s'il n'arrive pas à décrocher, à décompresser... !

La journée s'arrête, je reviendrai le lendemain matin.

J'arrive à 9 h 30 comme me l'a demandé Pierre. Pierre me propose un café, je me propose de lui offrir. « *Pierre : Je n'ai pas encore lu ton travail. Mais pourquoi tu m'as appelé "le transfuge (102)" ? – Enquêteur : Dans la notion de transfuge, il y a deux sens : celui, l'étranger, qui quitte un monde, et ne se sent pas chez lui dans le nouveau, ni dans son pays d'origine. Mais il y a aussi le sens de celui qui échoue quand il réussit et qui réussit quand il échoue. – Là, je comprends mieux, celui qui a trahi. – Non, pas forcément, il n'y pas de jugement de valeur, il ne s'agit pas de trahison.* »

(102) Pierre évoque ici mon travail de thèse. C'est à cette occasion que je l'ai rencontré puis interrogé, ce qui explique le tutoiement.



– 9 h 40. Deux personnes (Paul et Alex) attendent dans son bureau, visiblement, c'est un peu la suite de la réunion d'hier. Le téléphone sonne. « *Pierre : Ah merde, celui-là, je dois lui répondre.* » Paul et Alex continuent de discuter, pendant que Pierre parle au téléphone. Pierre raccroche et se replonge dans la conversation. Ma présence au milieu d'eux, ma prise de note soutenue... rien de cela n'a l'air de les déranger, de les inquiéter ou de les préoccuper. Il me semble qu'à leurs yeux, je ne suis pas là. Mais je sais aussi que la présence d'un observateur étranger induit des modifications des relations et joue sur les interdépendances.

– 9 h 49. La micro-réunion se termine. « *Pierre : Bon, Alex, on se voit à 10 h.* » A 10 h, il y a une réunion à laquelle Pierre m'a convié, elle doit durer de 10 h à 12 h et doit porter sur les plannings. À peine la micro-réunion terminée, Pierre sort en vitesse de son bureau. Je ne l'entends pas, ce qui signifie qu'il doit être assez loin, Pierre parle fort. Pierre discute à présent dans le bureau d'à côté. Mais, quand je dis « discuter », ou « parler », il s'agit toujours de travail. Jusqu'à présent, je n'ai jamais entendu prononcé par Pierre une phrase qui n'ait pas été en relation directe avec le contenu de son travail, à l'exception des deux fois où il m'a proposé d'aller prendre un café (les deux fois à mon arrivée le matin), et pour aller manger le midi. Alex et Paul se trouvent à l'entrée du bureau de Pierre. Alex à Pierre : « *Alex : À 10 h, je ne peux pas venir, j'ai une autre réunion.* – *Pierre : Il faut qu'on trouve une date. On ne peut pas commencer sans toi. On va t'attendre.* » Pierre m'accompagne dans le bureau de la secrétaire d'un autre cadre (son chef, Gilles que l'on a déjà rencontré la veille) pour fixer un rendez-vous pour un entretien sur le même sujet. J'ai oublié mon agenda, vais le chercher et reviens. Avec la secrétaire, on cale un rendez-vous avec Gilles (qui n'est pas là), on dégage trois dates possibles, au cas où... un empêchement de dernière minute pour Gilles, sa secrétaire me dit que cela arrive souvent.

– 10 h 10. Je reviens dans le bureau de Pierre. Pierre est derrière son écran d'ordinateur. « *Enquêteur : Tu fais quoi là ?* – *Pierre : Je ne sais pas, j'ai plein de trucs à faire, mais je ne peux rien commencer, car la réunion...* *Je regarde ce que j'ai à faire.* ». Pierre appelle, il tombe sur un message de répondeur en anglais, laisse un message, en français, en tutoyant la personne à qui il s'adresse.

– 10 h 19. Pierre passe un nouveau coup de téléphone, il laisse un autre message. Quelqu'un (Khaled) arrive à son bureau. « *Khaled : On ne devrait pas se voir là ?* – *Pierre : Si, mais Alex a une réunion jusqu'à 10 h 30. Faut qu'on organise une réunion entre Pierre et Jean.* – *Tu sais, il y a une anomalie dans l'interface, et puis un problème de recopiage.* – *C'est des problèmes techniques, ça a l'air facile à régler.* – *Non.* – *Pourquoi on n'a pas utilisé les sorties standard ?* ». Khaled qui parle à Pierre s'est accroupi. « *On ne sait pas quantifier cette perte.* – *Il ne faut pas qu'on remette en cause cette interface. C'est ceux qui perdent qui doivent nous dire comment ils perdent.* – *Ils disent que la cause est trouvée, mais que ce n'est pas facile à régler.* – *C'est leur problème. Il faudrait savoir si machin fait déjà ce système, ce qu'ils ont mis en place.* » – « *Faut que j'aille voir qui ?* – *Tu connais Philippe ? C'est à lui qu'il faut que tu demandes. La question c'est : est-ce qu'on peut revisiter l'ensemble des scénarii d'interface ?* – *Bon, on en reparle.* »

– 10 h 31. Pierre, en s'adressant à moi : « *Pierre : Tu connais la négociation raisonnée ?* – *Enquêteur : Non.* – *Pierre : On a eu une formation de trois jours là-dessus, c'était bien, je te passerai le livre.* ». Une personne rentre dans le bureau (Isabelle). « *Isabelle : Je peux te poser une question ?* » Isabelle obtient une réponse et repart. « *Pierre : C'est un pilier fonction, au niveau conception, c'est un pilier de l'équipe. En plus, elle sait utiliser son charme pour pousser les autres.* – *Enquêteur : C'est toi qui as fait ton équipe ?* – *Pierre : J'ai hérité d'une équipe, je l'ai reconstituée, mais les gens ne sont pas partis, et ça fait 8 ans que je l'ai cette équipe. On peut dire que c'est eux aussi qui m'ont constitué. Avec Alex, on est aussi copains à l'extérieur, nos femmes se connaissent. Ce n'est pas facile, parce qu'on est collatéraux, mais je suis quand même son chef, et c'est moi qui fait ses augmentations de salaires.* » Pierre répond à des mails.

– 10 h 40. Il s'impatiente, 10 h 40 et la réunion n'a toujours pas commencé. Pierre sort du bureau. Je me demande bien à quoi peut servir la sociologie à des gens qui, comme Pierre, sont cadres. Je mesure la distance qui sépare ses préoccupations des miennes... mais qu'est-ce que je mesure vraiment ? Deux personnes passent devant le bureau de Pierre.

– 10 h 49. La réunion commence. Y sont présentes quatre personnes (Pierre, Thomas, Alex et Khaled). Pierre annonce le titre de la réunion. « *Pierre : On fait le reporting* ». Tout le monde est assis autour de la table, tous ont leurs cahiers ouverts, prêts à prendre des notes,



sauf Pierre. Pierre tourne son écran d'ordinateur vers la table de réunion. La discussion commence entre Pierre et Thomas. Pierre se tourne vers son ordinateur. « *Pierre : Je vais être directif, mais vous avez le droit de me contredire. Je suis le maître du temps. J'impose ma façon de penser, c'est la règle. "Dealing runs overall statuts".* » Tous regardent à l'écran, une facture. Pierre leur dit : « *Pierre : Je n'ai pas trouvé le bon acronyme. – Alex : Dans l'RTB, le reporting, c'est comme ça.* » Pierre s'adresse à Thomas, qui lui répond. Le rythme des conversations est très rapide, surtout de la part de Pierre qui « impose » une nouvelle fois son rythme. « *Pierre : On envoie des rapports d'activités à différents services. – Thomas : Nous, le jour du run, on doit sortir tous les rapports.* » Pierre reformule les propos de Thomas, et Thomas fait la même chose avec ceux de Pierre, en apportant des précisions. « *Pierre : Moi, je veux juste faire une photo des engagements qu'on a pu prendre. Est-ce que portal est un vrai run ? – Thomas : Oui, mais...* ». Pierre, tout en écoutant Thomas, acquiesce et insère des informations sur son ordinateur. [11 h 04] « *Pierre : Sur ces six run, à ta connaissance, il y a eu des problèmes ? – Thomas : Non. – Pierre : Donc, on laisse en vert.* » Thomas fait part à Pierre d'un problème possible. « *Pierre : Oui, mais là, tu me fais chier avec 50 000 Euros, là, la facture elle est de beaucoup plus. – Thomas : Je peux rajouter un truc ? – Pierre : Oui* ». Pierre intègre les nouvelles données sur l'ordinateur. Pierre insère une nouvelle page d'écran sur son ordinateur. « *Alex : Le problème, c'est que l'usage mobile n'est pas tout le temps facturé.* » Pierre identifie le problème, le résume et le traduit en anglais. Pierre à Thomas : « *Pierre : Ça va comme ça en anglais ? – Thomas : Oui.* » Pierre tape son document mot à mot. « *Marcel : On a perdu les infos depuis 18 mois. – Pierre : Voilà, comme ça, on est informé, notre chef est informé. Il y a une escalade en cours.* » Pierre insère une nouvelle page vierge sur l'ordinateur. « *Pierre : Moi, j'ai rajouté ça.* ». Tout le monde se tourne et se concentre sur l'écran. Pierre change encore de page, insère une nouvelle page vierge. « *Pierre : Ce qu'on doit faire c'est : "pourquoi et qu'est-ce qu'on fait" ? – Khaled : C'est cause et question* ». Une conversation s'engage entre Pierre et Khaled. [11 h 19] « *Pierre : L'anglais, c'est un... Je vais tout me récupérer. Je vais devoir lui dire que c'est à lui de le faire. – Thomas : Il est très fort pour ne pas faire.* » Deux discussions s'engagent entre Pierre et Thomas, et entre Alex et Khaled. Pierre note quelque chose sur son cahier, qu'il vient d'ouvrir depuis peu sur la table. Pierre met une nouvelle page d'écran : « *France product Road map* ». « *Pierre : Est-ce qu'il y a quelque chose à dire sur le road map, sur le versioning ? – Thomas, Alex, Khaled : Non. – Pierre : Donc, on passe.* » Pierre insère une autre page vierge. « *Pierre : Tout ce qu'on met là, c'est : à quoi ça sert qu'on le mette ?* ». Quand Pierre s'adresse aux autres, et qu'il essaie de les convaincre, ses propos s'accompagnent de mimiques (haussements de sourcils). Une nouvelle discussion s'engage entre Pierre et Thomas. Thomas essaie de lui expliquer quelque chose, Pierre le coupe sans arrêt avec des questions brèves : « *qui ?* », « *quelles actions ?* ». Celui qui ne prend pas la parole en ne coupant pas les autres et en ne parlant pas rapidement ne peut s'exprimer. [11 h 33] Pierre pose une question à Thomas, qui répond. « *Thomas : Les business owner le veulent pour juillet, mais nous, on ne pourra pas terminer avant la fin de l'année, donc, on ne pourra pas satisfaire à leur demande. – Pierre : Donc, il y a un risque, et l'escalade n'est pas partie.* » [Propos enregistrés après la réunion et retranscrits par la suite : « *Enquêteur : Tu pourrais m'expliquer deux termes, les escalades et des business owner. Pierre : Bon, les business owner, c'est les propriétaires du business en français. Nous ici, on est une entité de support, on développe des activités de facturation, ces applications sont utilisées par des gens. Nous, on est là pour faire, mais c'est eux qui connaissent le métier. Donc eux ce sont les propriétaires. Ils nous disent : "On veut une application comme si ou comme ça." C'est notre client interne, c'est pour eux qu'on fait les choses. (...) – Est-ce qu'il y a une pression des actionnaires ? Nous, à notre niveau, on ne voit pas les actionnaires. Mais on sent leur pression sur les réductions de budget qu'on vit, ou sur les réductions du personnel. Mais, en tant que tel, on ne sait pas que ça vient d'un actionnaire. Et les escalades c'est... Comme dans toute entreprise hiérarchique, toute grande entreprise, dans une grande entreprise il y a toujours des relations client-fournisseur, nous on doit quelque chose aux business owner, et on est client des gens qui nous hébergent, eux, ce sont nos fournisseurs. Il y a toujours des relations client-fournisseur, à tous les étages. La relation client-fournisseur finale c'est le commercial vis-à-vis de son client externe. Quand il y a un mec en interne ou en externe qui a un problème, et que, à un niveau hiérarchique donné, à une relation transversale, deux personnes d'une division différente, ou d'un département différent n'arrivent pas à s'entendre ou à résoudre un problème, il y a un désaccord, alors là, il y en a un qui dit : "Attention, je vais te lancer une escalade !" C'est-à-dire que : je n'arrive pas moi-même à m'en sortir, ou personne ne m'aide, donc, j'escalade à mon chef. Donc en gros : "Je n'arrive pas". Donc là, il y a des procédures d'escalades qui sont définies, pour faire remonter le problème. Déclencher une escalade, c'est un vrai processus qualité, avec fiche de l'escalade, responsable de l'escalade. Donc, par dérivation, les gens appellent ça*

une escalade quand ils font remonter à leur chef un problème qu'ils ne peuvent pas traiter. Donc, ça remonte au chef qui est concerné par les deux personnes, et ça redescend de l'autre côté. Donc, le premier prévenu de l'escalade, c'est le chef, donc le chef il va demander en bas : "qu'est-ce qui se passe ?" Donc, nous on lui doit un rapport sur les choses qui sont susceptibles d'escalades. Parce que lui, c'est en réunion avec son grand chef, qu'il parle d'escalades. Et il y en a qui ne font que gérer des escalades, parce qu'ils ne veulent pas d'ennuis. »] La réunion continue... Pierre rentre sur son ordinateur cette information : ils ne pourront pas être prêts en juillet. [11 h 40] Pierre met un nouveau tableau sur son ordinateur. Pierre pose des questions et laisse peu de temps pour y répondre. « Pierre : C'est l'aspect instance physique machine qui m'intéresse. » Une conversation s'engage entre Thomas et Khaled, Pierre s'en mêle. Pierre s'adresse à Thomas : « Pierre : Est-ce qu'il y a une UTP saphir pour tes utilisateurs ? » [11 h 45] Le téléphone sonne, regardant le numéro de téléphone qui s'affiche du nouvel appel qui vient de lui parvenir, Pierre ne répond pas. Pierre note deux mots sur son cahier. Tout ce qu'il note, ce sont des choses qu'il devra faire. Après une courte discussion entre Pierre et Khaled, Khaled note sur son cahier ce qu'il a à faire. Le ton de la discussion monte entre Pierre et Thomas, Thomas s'oppose à Pierre, Alex et Khaled confirment la position de Pierre. Je note : le rapport au travail et le travail (ce qui est fait) sont bien deux choses différentes. Mais ce type de réunion me laisse à penser que, du fait de la dynamique de groupe qui s'engage, le travail chasse le rapport au travail ; « Toute la vérité sur l'interaction ne se situe pas dans l'interaction elle-même... » (P. Bourdieu, dans le *Sens pratique*, je crois) [11 h 57] Khaled note quelque chose sur son cahier. Thomas reste avec un goût d'amertume dans la bouche... ça se voit... et ça s'entend : « Tu verras, on en reparlera. » Pierre et Thomas n'appartenaient pas au même service, maintenant, leurs services respectifs sont en train de fusionner. « Qu'est-ce que tu as comme projet, toi ? – Un projet sur une facturation automatique. – Qui est le client de qui là-dedans ? Je ne comprends rien. – Mais je ne suis pas très à l'aise sur ce projet. Patricia passe beaucoup de temps là-dessus. – Si elle y passait beaucoup de temps, elle avancerait. – Elle est beaucoup dérangée. » [12 h 05] Tout le planning de Pierre est sur son ordinateur. « Bon, stop ! »

– 12 h 07 : Pierre annonce la fin de la réunion, personne ne bouge et les conversations continuent. « Pierre : Quelles dates on se donne ? » Alex et Khaled ont fermé leurs cahiers. Pierre regarde un petit calendrier en papier qu'il tient sur ses genoux. « Pierre : Pour le 12 au soir, on essaie de tout faire. C'est réaliste ça ? ». Thomas fait une remarque. Pierre s'adressant à Thomas : « Va falloir te calmer, tu parles plus que moi en réunion. » – « Moi, je filtre. – Filtrer, ça sert à rien. – Mais non, tu vois, c'est extrêmement hiérarchique. – S'ils veulent filtrer, ils font ce qu'ils veulent. – Pour moi, il y a un risque associé. » Pierre et Thomas restent seuls à discuter. On va manger, le signal est donné. Sept membres de l'équipe vont manger ensemble, je pars avec eux au restaurant inter-entreprises.

Quelques propos tenus par Pierre sur le chemin du restaurant... Pierre s'adresse à moi : « Pierre : Tu as vu, Thomas il me respecte moins que les autres. Gilles [qui est le chef de Pierre, et que je devrais interroger en septembre], lui, il se fait respecter. Il casse sèche-ment, il s'en fout, il n'a pas de copains. »

– 13 h 26. Retour dans le bureau de Pierre. Je pose quelques questions à Pierre qui me redonne quelques précisions sur les escalades. [Propos enregistrés, et retranscrits par la suite :] « Enquêteur : C'est toujours toi qui prends les décisions finales avec les gens de ton équipe ? Pierre : Moi, ce que je veux dire, c'est qu'à un moment, il faut bien choisir des choses, et moi je leur dis : "Si vous n'avez pas d'arguments, c'est moi qui décide." C'est moi le chef et c'est moi qui ai fait le boulot. Donc, moi je leur dis : "Tu fais ce que tu veux, mais tu le fais, et si c'est mon boulot, tu ne viens pas me faire chier." Un mec qui commence à critiquer ce que j'ai fait, je lui dis : "Fais-le alors." Les choses que je fais moi, je réclame de l'autonomie sur la façon de le faire. Maintenant, je ne prétends pas détenir la vérité. Par contre, j'essaie beaucoup de questionner. – Tous les gens que tu encadres sont cadres ? – Oui, tous. – Eux, cette autonomie sur leur activité, ils ne l'ont pas ? – Si, mais bien souvent, ils ne se la donnent pas. Il y a des gens qui font bien les choses, carrées, mais moi, il faut que je les fasse aller plus vite. Moi, quand je demande à quelqu'un si ça va, et qu'il me répond : "Non, c'est le bordel. Il y a machin qui fait chier." Moi, j'en ai rien à foutre de ça. Celui qui porte la communication négative, c'est de sa faute. Il faut que ce qu'ils me disent débouche sur des actions concrètes, il faut qu'on soit des pros. Moi je cherche l'efficacité et le professionnalisme à mort. Je suis peut-être trop robot. Tu me dis un truc, mais à quoi ça sert, c'est du bruit, ça sert à quoi ? Les états d'âme, je m'en fous. On peut être copain, et après au café on déconne, mais quand on bosse, on bosse, et donc je cherche l'efficacité et le fond. Là, si on parle de trucs, et que c'est subjectif... moi, j'ai suivi des cours marketing. Il y a le niveau subjectif, et dans la négociation, j'ai trouvé la même chose : il y a le

niveau des émotions, subjectif, et il y a aussi le niveau des faits. Exemple : "Il fait chaud aujourd'hui. Lui, c'est un connard." "Il fait chaud aujourd'hui, donc, il fait quelle température. C'est un connard. Pourquoi ? qu'est-ce qu'il fait ? Qu'est-ce qu'on doit faire ? Et puis il y a aussi les gens tournés vers le passé. Il y a un mec dans mon équipe qui explique tout ce qu'il a fait, comment il l'a fait. On en a rien à foutre. Demain, qu'est-ce qu'il faut faire ? C'est ça qui compte : demain, qu'est-ce qu'il faut faire ? Moi, je réfléchis sur mon métier et j'apprends des autres. Tu vois, je parle beaucoup, je coupe la parole aux autres, et ça c'est pas bien, je le sais, mais moi j'écoute les autres, enfin, j'essaie de les écouter, à travers ce qu'ils disent, comprendre ce qu'ils disent vraiment. Il y a un mec dans mon équipe qui ne m'écoute pas, je lui dis : "Écoute-moi, essaie de comprendre ce que je veux", c'est ça que je veux dire quand je dis que je suis chef. On a tous des façons de fonctionner différentes, la mienne n'est pas meilleure que les autres, mais il faut en choisir une, et c'est moi le chef... enfin, c'est moi le chef, c'est moi qui provoque la réunion, c'est moi qui la mène, et c'est moi qui fais le compte-rendu, alors vous me respectez. Si vous voulez faire une réunion, vous m'invitez, et moi je respecterai. »]

– 13 h 57. Le téléphone sonne, Pierre répond, puis raccroche. « Pierre : Ce que les boîtes cherchent, c'est à trouver les besoins non exprimés, latents. ». Pierre me donne un document qu'a fait son chef, « Résolutions de problèmes ».

– 14 h 05. Quelqu'un (Marcel) rentre dans le bureau de Pierre, et s'adresse à lui. « Marcel : Je viens dire bonjour à mon ancien chef. Moi, je n'ai pas envie d'être chef de groupe, donc, je vais partir avant. Ma femme risque de dire : tu ferais mieux de devenir chef de groupe plutôt que d'aller chercher ailleurs. »

– 14 h 10. Pierre tapote sur son ordinateur, il s'impatiente, son rendez-vous est en retard. C'est un fournisseur. Pierre sort, il revient avec Gilles. Il revient dans son bureau et se met devant son ordinateur. « Enquêteur : Tu fais quoi là ? – Pierre : Là, je bosse sur le truc que j'ai fait pour Gilles, hier soir chez moi. Je ne comprends rien. Faut que je demande à Gilles. En fait, lui, il m'a demandé de le faire parce que ça le fait chier de le faire. » Pierre téléphone à la secrétaire de Gilles, elle lui répond qu'il n'est pas là. Pierre s'adresse à moi.

– 14 h 16 : Pierre sort dans le couloir, attrape Alex dans ce même couloir, l'emmène dans son bureau et lui demande s'il peut faire quelque chose. Il lui explique dans le bureau ce qu'il attend de lui. Le téléphone sonne, c'est l'accueil qui le prévient que des personnes sont arrivées, qu'elles l'attendent. « Pierre : J'arrive, je vais les chercher. »

– 14 h 18. Pierre termine son explication à Alex, puis sort du bureau. Pierre revient avec les personnes qu'il attendait pour la réunion. Je reste dans son bureau, il me présente comme un stagiaire.

– 14 h 30. La réunion commence. Sont présents à cette réunion : Pierre, Benoît, Robert, Claude et Charles. « Pierre : À 15 h 30, je suis obligé de vous foutre dehors. Est-ce que vous avez la liste des points qu'il faut qu'on aborde ? Je vous préviens, je vais devoir répondre à un coup de téléphone très important. – Charles : Le planning OTB du versioning, et trois autres points : budgets, consommation... » [14 h 24] Le téléphone sonne, c'est Gilles, Pierre sort de son bureau et prend son téléphone portable. La discussion continue, tout le monde se tutoie. « Benoît : Je vais rajouter un cinquième point, le jeu de non régression de la matrice des non fonctionnels ». Yves rentre dans le bureau, et se met à la place de Pierre. Yves ne connaît aucun des trois visiteurs. Yves prend la parole, le ton est posé, le rythme du verbe moins rapide que celui de Benoît, lui-même moins rapide que celui de Pierre. « Benoît : La mise en prod est prévue pour janvier 2007 ». L'ambiance est agréable, bon enfant. Claude n'a encore rien dit. Yves donne des calendriers échéanciers des prod. Ce que dit Yves est noté par Robert, Claude et Charles. [14 h 37] Pierre revient dans le bureau. « Pierre : Ça gaze là ? ». Benoît, en parlant d'Yves (qui oriente la réunion) : « Benoît : Oui, il est bon. » [14 h 37] Pierre ressort. Benoît reprend le manche. [14 h 40] Pierre revient, s'assied sur le bureau. Je suis assis sur le fauteuil de son bureau, et toutes les chaises sont occupées. [14 h 42] Pierre précise un point et pose une question. Personne ne peut y répondre. Pierre exprime son point de vue. « Pierre : Claude tu es d'accord ? – Claude : J'avais pas vu ça comme ça. [14 h 46] Charles : On se dépêche, il ne reste plus que 45 minutes. » Yves reprend la main, il sera vite interrompu par Pierre. La réunion continue. « Yves : Je n'ai peut-être plus besoin d'être-là... – Pierre : Non, vas-y. » Yves sort et sera remplacé par Paul. Pierre se remet à son ordinateur, il peaufine les documents dont il était question dans la réunion du matin, tout en écoutant – sans toutefois intervenir – ce qui se dit dans la réunion. [15 h 03] Pierre intervient. « Pierre : Tu es d'accord Fabienne ? » [15 h 15] La réunion continue... Pierre sort,



puis rentre à nouveau, et se remet derrière son ordinateur, remplit le document qu'il doit rendre à Gilles, puis s'interpose dans la réunion. [15 h 26] « *Paul : On avance, les points budget, consommation* ». Charles donne une feuille à Pierre qui la regarde du coin de l'œil, regarde son écran d'ordinateur, ferme le document destiné à Gilles, et ouvre le document des budgets (ou de la saisie du temps). Charles lui parle. Pierre regarde parfois Charles, parfois son ordinateur. « *Pierre : Il est très bien fait ton projet. – Charles : On en arrive à 253 jours.* » – Pierre : *C'est trop.* – Charles : *Non, c'est pas assez. Il faudrait 50 jours de plus.* – Pierre : *T'inquiète pas, je vais aller chercher de l'argent.* » Pierre se recentre sur son ordinateur, et son document pour Gilles, Paul poursuit l'animation de la réunion. « *Claude : J'ai fini.* » [15 h 36] « *Pierre : J'ai un rendez-vous avec la grande chef : qu'est-ce qu'on tue comme système ?* » Yves rentre dans le bureau et s'adresse à moi : « *Yves : Qu'est-ce que tu notes ?* » Alex m'avait posé la même question ce matin. J'explique à Paul les raisons de ma présence. L'étude semble l'intéresser. Il rigole à l'idée que je pourrais être envoyé par le n + 2 de Pierre.

– 15 h 43. Pierre s'adresse à moi : « *Pierre : Maintenant, tu vas assister à une conférence par téléphone, en anglais, ça devrait durer une heure.* » Paul rentre dans le bureau de Pierre, lui pose une question, Pierre lui répond en faisant des explications au tableau. La discussion dure.

– 15 h 54. Quelqu'un passe dans le couloir, fait signe de la main à Pierre, signe qui signifie : « Est-ce que je peux passer te voir maintenant ». Pierre lui fait signe de la tête que non. Paul continue à parler à Pierre. Pierre se remet sur son ordinateur. « *Pierre : En gros là, en passant par le pont pour la conf téléphonique, on se facture nous-mêmes, parce que c'est Yves qui fait la facturation de ce service à la boîte mère* ». Le message du téléphone s'interrompt, Pierre rentre son code vocal. Trois personnes : Pierre, Jacques et Malik se retrouvent en conférence par téléphone. Les gens se donnent rendez-vous à une heure précise, accèdent à un espace virtuel par un code vocal, et se « retrouvent ». L'arrivée d'une autre personne, Michel, est signalée par un son de cloche. Progressivement, des personnes arrivent, mais partent aussi. J'ai pu en compter dix présentes, au maximum. « *Pierre : Là, tu as tous les métiers de la terre, et chacun a des intérêts particuliers et cherche à les défendre.* » Trois autres personnes arrivent, puis une autre... Pierre a sur son écran d'ordinateur ce qu'une des personnes en ligne veut lui montrer sur le sien. « *Pierre : Comment veux-tu que ça soit efficace ce truc-là, il y a trop de monde !* » Jusqu'à présent, tous parlent français. « *Pierre : Il va y avoir un anglais, et on va tous devoir parler en anglais. On ne sait pas qui c'est celui-là. Mais tu vois, pendant ce temps-là, je fais autre chose moi. J'ai mis sur "mute", donc, je les entends, mais ils ne m'entendent pas.* » Le n + 2 de Pierre, un Irlandais (Stephens), vient d'arriver. Pierre s'adresse à moi : « *Pierre : Le chef nous autorise à parler en français. Il dit qu'il n'a que 25 minutes à nous consacrer, alors que c'est un truc majeur !* ». Ce n + 2 de Pierre est chef de Gilles et patron de l'informatique de Z. Le chef, son n + 2, parle en anglais, Pierre s'approche du téléphone, tend l'oreille, se concentre, semble avoir des difficultés à comprendre. « *Pierre : On dit OK, mais on a rien compris.* » C'est Gilles qui mène la réunion. Pendant ce temps, Pierre fait autre chose sur son ordinateur, de la facturation d'entreprise. Gilles dit de quoi ils vont parler, en français cette fois. Jusqu'à présent Gilles a parlé anglais dès que son supérieur est arrivé sur la conférence téléphonique. Gilles traduit même les abréviations... il a de la chance ce chef. Stephens lui répond en anglais, Gilles reprend alors en anglais. Stephens reprend la parole : « *Stephens : Moi je parle anglais, mais vous, vous pouvez parler en français.* – Pierre : *Stephens c'est un Irlandais. Quand tu le vois c'est : "Oh Pierre, ce que tu fais c'est très bien"... bon, on en rigole... mais, c'est très comme ça, c'est très américain, enfin, tu vois, c'est la mode américaine.* » [16 h 12] La réunion téléphonique continue, Pierre sort de son bureau. [16 h 13] Paul rentre dans le bureau de Pierre et me demande : « *Paul : Il est où Pierre ?* » – « *Enquêteur : Il est parti par là* ». Je me retrouve seul dans le bureau de Pierre avec un téléphone qui parle tout seul dans une langue que j'ai du mal à comprendre... le français. Pourtant, les abréviations sont rares. Gilles, c'est lui qui parle, poursuit son monologue. « *Gilles : N'hésitez pas à m'interrompre s'il y a des questions* ». [16 h 17] Pierre revient, Gilles continue. Pierre se remet sur son ordinateur tout en écoutant Marcel. Gilles interpelle Pierre : « *Gilles : Pierre, tu as également participé, tu peux aussi témoigner.* » Pierre répond. [16 h 21] Stephens coupe Gilles. Pierre s'approche à nouveau du téléphone et se concentre, il tient sa tête à deux mains. Pierre me traduit. Stephens dit que ce n'est pas ce qu'il attendait. Stephens reprend la parole. Pierre est hyper concentré. Une conversation s'engage entre Stephens et une femme. « *Pierre : Ici, il n'y a que des concurrents, parce qu'on est en phase de réorganisation et de fusion, donc ils se disputent. Z ne fait pas encore partie de XY. Il y a deux services qui fusionnent, ils font la même chose. Donc, lequel va disparaître ? Eux, c'est le prix du système qui leur importe. Et qui va être le chef ? Il n'en faut qu'un.* » Stephens parle, il est interrompu par la femme qui, dans un

autre service, fait la même chose que lui. Hervé, patron de la division entreprise informatique, interrompt Stephens, Stephens reprend la parole, et s'excuse, mais il doit s'en aller. [16 h 31] Thomas rentre dans le bureau. Pierre lui demande de s'approcher de l'écran. Pierre lui explique quelque chose... la conférence continue. Stephens quitte la réunion. Gilles continue à parler, de son côté, Pierre parle à Thomas. Eh oui, sans référents spatiaux lisibles et visibles, les interactions perdurent... Khaled veut rentrer dans le bureau, Pierre lui fait signe de rentrer. Gilles continue à parler, Pierre baisse le son du téléphone, Khaled sort. Pierre à Thomas : « *Qu'est-ce qu'il y a de nouveau dans ton service depuis 2005 ? Et le petit nom marketing, c'est quoi ?* ». Pierre, pour remplir son document sur ordinateur, fait, avec l'aide de Thomas, une traduction en anglais de ses grandes activités. [16 h 38] L'idée étant, si j'ai bien compris, de justifier les sommes demandées : combien coûte son service ? Khaled revient. Se trouvent donc dans le bureau Pierre, Thomas et Khaled. Pierre baisse encore le son du téléphone... la réunion téléphonique continue... Pierre, Thomas et Khaled essaient de résoudre un problème technique. Là, c'est kafkaïen. Il s'agit de trouver le moyen de conserver un PC qui avait été déclaré perdu mais qui a finalement été retrouvé. L'idée trouvée étant d'ouvrir une procédure pour dire qu'on le rend tout en ouvrant une autre pour pouvoir le récupérer alors que le PC ne bougera pas du bureau de Khaled. « Khaled : Si je n'ai pas de PC portable, je n'ai pas à travailler chez moi, ça, ça m'arrange plutôt. Donc il faut que ça reste le PC d'astreinte et pas mon PC ». Khaled sort, puis revient. Benoît demande à rentrer, Pierre le reçoit. Quelques mots encore, puis la conférence téléphonique s'achève. Je pose une dernière question à Pierre. [*Propos enregistrés, et retranscrits après l'entretien* : Enquêteur : Tu te sens plus de Z ou de XY ? Pierre : *Moi, je me sens plus Z. Les équipes fusionnent, elles sont en train de s'intégrer en interne.* » Je remercie Pierre. Je m'en vais.



## BIBLIOGRAPHIE

- ALTER N. Alter**, « La crise structurelle des modèles d'organisation », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 75-87.
- AMADO Gilles et LHUILIER Dominique** (sous la dir.), « Subjectivité et travail », Paris, Revue Internationale de psychologie, Volume XI – N° 24, Printemps 2005, Éditions ESKA, 183 p.
- ANDERSEN Hans Christian**, *Contes choisis*, Union Européenne, Maxi-Livres, 2001, 124 p.
- ARENDT Hannah**, *La nature du totalitarisme*, Paris, Payot, 1990, 182 p.
- AUSTIN John Langshaw**, *Quand dire, c'est faire*, Paris, Essais, 1991.
- BENGUIGUI Georges, GRISET Antoine et MONJARDET Dominique**, *La fonction d'encadrement*, Paris, La documentation française, 1978, 222 p.
- BOETIE Étienne (de La)**, *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Éditions des Mille et une nuits, 1995, 63 p.
- BOLTANSKI Luc**, *Les cadres*, Paris, Éditions de Minuit, 1982, p. 526.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Eve**, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.
- BOTHUAN Tanguy**, « La gestion de l'inaptitude des cadres », La Ferté-Macé, Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2004, 81 p.
- BOUFFARTIGUE Paul et GADEA Charles**, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, 119 p.
- BOUFFARTIGUE Paul**, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute, 2001, 245 p.
- BOURDIEU Pierre**, *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998, 142 p.
- BRETON Philippe**, *L'utopie de la communication, Le mythe du « village planétaire »*, Paris, La Découverte, 1997.
- CLOT Yves**, *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte, 1995.
- COCHOY Franck et TERSSAG Gilbert De**, « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective », *Sciences de la Société*, n° 46, février, pp. 3-19.
- COUSIN Olivier**, *Les cadres : grandeur et incertitude*, Paris, L'Harmattan, 2004, 281 p.
- DELTEIL Violaine et DIEUAIDE Patrick**, « Les cadres à l'épreuve du changement organisationnel », La Ferté-Macé, Étude réalisée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2001, 84 p.
- DEJOURS Christophe**, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA, 2003, 82 p.
- DEVEREUX Georges**, *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Paris, Gallimard, 1977, 395 p.
- DEVEREUX Georges**, *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*, Paris, Flammarion, 1980, 474 p.
- DIEUAIDE Patrick**, « Travail cognitif, activité d'organisation et conditions salariales des cadres », La Ferté-Macé, Recherche effectuée dans le cadre d'une convention conclue entre l'Institut de Recherches Économiques et Sociales (IRES) et la CFE-CGC, 2006, 64 p.
- DUFOUR Dany-Robert**, « Servitude de l'homme libéré », *Le Monde diplomatique*, Octobre 2003, N° 595, p. 3.
- DUFOUR Dany-Robert**, *On achève bien les hommes. De quelques conséquences actuelles et futures de la mort de Dieu*, Paris, Denoël, 2005, 351 p.

- DURKHEIM Émile**, *De la division du travail social*, Paris, PUF, 2<sup>e</sup> Éditions « Quadrige », 1991, 416 p.
- ENRIQUEZ Eugène**, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer. col. Sociologie clinique, 1997, 411 p.
- EHRENBERG Alain**, *Le culte de la performance*, Paris, Hachette Littératures, 1991, 323 p.
- FLAMANT Nicolas**, *Une anthropologie des managers*, Paris, PUF, 2002, 217 p.
- FOUCAULT Michel**, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975, 360 p.
- GANANSIA Sabine**, « Survivre en open space », *Courrier cadres*, n° 1504 – 2 septembre 2003, pp. 40-43.
- GOFFMAN Erving**, *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Paris, Éditions de Minuit, 1973, 251 p.
- GOLLAC Michel et VOLKOFF Serge**, *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, Repères, 2000, p. 122.
- GORZ André**, *Métamorphoses du travail Quête du sens. Critique de la raison économique*, Paris, Galilée, 1988, 303 p.
- GROUX Guy**, « Les couches moyennes, l'État et le corporatisme en France », *Revue Française de Sociologie*, Avril-Juin 1983, XXIV-2, pp. 301-315.
- GUILLANT Louis (Le)**, *Le drame humain du travail, Essais de psychopathologie du travail*, Ramonville Saint-Agne, Erès Clinique du travail, 2006, 261 p.
- HAHN Aloïs**, « Contribution à la sociologie de la confession et autres formes institutionnalisées d'aveu », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 62-63 – juin 1986, pp. 54-68.
- HEIDEGGER Martin**, *Essais et conférences*, Paris, Gallimard, 1958, 349 p.
- HUMBLET Jean-Émile**, *Les cadres d'entreprise. France – Belgique – Royaume-Uni*, Paris, Éditions Universitaires, 1966, 259 p.
- HUSSERL Edmund**, *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Paris, Gallimard, 1976, 589 p.
- JUES Jean-Paul**, *Les cadres en France*, Paris, PUF, 1999, 127 p.
- KERGOAT Jacques, BOUTET Josiane, JACOT Henri et LINHART Danièle (sous la dir.)**, *Le monde du travail*, Paris, Éditions la Découverte, 1998, p. 449.
- LACROIX Bernard**, « Une réflexion stimulante pour le politiste », *Revue Française de Sociologie*, octobre-décembre 1983, XXIV-4, pp. 719-729.
- LE GOFF Jean-Pierre**, *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte, 1995, 308 p.
- MEDA Dominique**, <http://www.LeMonde.fr>, Article publié le 21.05.03
- MERLEAU-PONTY Maurice**, *Signes*, Paris, Gallimard, 1960, 562 p.
- MINTZBERG Henry**, *Le management : Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 2003 p.
- MISPELBLUM BEYER Frederik**, *Encadrer, un métier impossible ?*, Paris, Armand Colin, 2006, 301 p.
- NEUMANN John Von**, *L'ordinateur et le cerveau*, Paris, Éditions La Découverte, 1992, 130 p.
- PASSERON Jean-Claude et REVEL Jacques (sous la dir.)**, *Penser par cas*, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2005, 291 p.
- PECAUD Dominique**, *Risques et précautions. L'interminable rationalisation du social*, Paris, La Dispute, 2005, 313 p.

- PERETTI Jean-Marie**, *Tous DRH*, Paris, Éditions de l'Organisation, 1999, 480 p.
- PETRELLA Riccardo**, « L'évangile de la compétitivité », *Le Monde diplomatique*, Septembre 1991, N° 450, p. 32.
- REIX R.**, « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 111-119.
- RIO Jean-François**, « La Poste, le siège social joue la carte du mini *open space* », *Entreprise et carrières*, n° 685 – du 30 septembre au 6 octobre 2003, pp. 14-18.
- ROUSSEL Éric**, *Des cadres dans une société en mutation. Une tentative pour comprendre le rapport au travail des cadres*, Thèse de doctorat, Université de Nantes, 2004, 834 p.
- ROUSSEL Éric**, « À quelles conditions peut-on parler d'éthique en entreprise ? », *Cadres et Société*, La revue de la CFE-CGC, n° 1, janvier 2007.
- ROUSSEL Éric**, *Vies de cadres*, Presses Universitaires de Rennes, 2007 (à paraître).
- SENNETT Richard**, « Les failles culturelles du nouveau capitalisme », *Sciences Humaines*, novembre 2006, N° 176, p. 38-39.
- SENNETT Richard**, *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel, 2006, 157 p.
- SUAUD Charles**, *La vocation. Conversion et reconversion des prêtres ruraux*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1978, 280 p.
- SUPIOT Alain**, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF, Les voies du droit, 1994, 280 p.
- VENDRAMIN Patricia**, *Le travail au singulier. Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Louvain-La-Neuve, Bruylant-Academia, Collection « Sciences et Enjeux » et L'Harmattan, 287 p.
- WEBER Max**, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 1965, 539 p.
- WEBER Max**, *Économie et société 1. Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, 1995, 411 p.
- WEBER Max**, *Sociologie des religions*, Paris, Gallimard, 1996, 545 p.