

# Le management à distance dans les grandes organisations :

lundi 9 juillet 2018, par Marie-Anne Dujarier

De manière massive, le travail contemporain est encadré par des dispositifs types, qui imposent des finalités, des procédés et des raisons d'agir : méthodes (industrielles, informatiques, commerciales...), démarches qualité, modèles d'affaires financiers, systèmes de contrôle de gestion, méthodes marketing, procédures de « ressources humaines », démarches de « conduite du changement », etc. Ils sont fabriqués par des travailleurs, des cadres qui ont pour mission de penser « en plan », à distance de ce et de ceux qu'ils encadrent ainsi. Cet article s'intéresse au travail de ces « planneurs ». Leur tâche semble impossible et indésirable, et pourtant, ils la réalisent avec zèle. Une enquête sociologique montre que la standardisation marchande des dispositifs, la taylorisation de leur propre tâche et le recours à l'abstraction rendent leur travail réalisable. Enfin, ils construisent un rapport ludique à leur tâche. Cette sociologie du travail des cadres contribue à expliquer la prolifération des dispositifs managériaux dans les entreprises et administrations contemporaines, et ce en dépit de la critique sociale, à la fois fonctionnelle et morale, qui lui est régulièrement adressée.

## Le management à distance dans les organisations néolibérales

Management par objectifs, TQM, Total Quality management, ISO, Knowledge Management, *Benchmarking*, SIRH, ERP, systèmes d'évaluation, GPEC, *lean management*, méthode Agile... Derrière l'accumulation et les changements rapides des modes managériaux, nous observons une constante depuis un siècle : le travail, dans les grandes organisations publiques et privées, est de plus en plus encadré par des « dispositifs » (Foucault, 2010). En effet, avec une régularité frappante dans toutes les grandes organisations, nous observons les mêmes dispositifs de finalité, de procédé et d'enrôlement, qui disent quoi faire (objectifs quantifiés le plus souvent), comment et pourquoi. S'ils ne suppriment pas totalement l'encadrement de proximité, ils s'imposent à lui.

Ces dispositifs sont des choses, des artefacts, qui prescrivent, outillent et contrôlent le travail productif. Ce mode d'encadrement supprime les interactions entre prescripteurs et opérationnels : il instaure donc un rapport social sans relation. Nous pourrions situer ses premiers pas avec le taylorisme : les bureaux d'études tayloriens étaient composés d'ingénieurs chargés de penser le travail sans le faire, à l'intention de ceux qui étaient supposés le faire sans le penser. Ils sont « séparés de la production, souvent géographiquement lointains, ils n'ont plus guère de contact avec les ouvriers » (Mallet, 1963). Cette organisation « dichotomique » du travail qui tente de séparer rigoureusement la pensée de « l'exécution du travail proprement dit » (Friedmann, 1977, p. 164) est une véritable « mutation anthropologique » (Castel, 1995). L'automation progressive de la

production renforce le travail humain en aval de celle-ci. S'ouvre alors l'ère du « gouvernement à distance des très grandes entreprises » (Cohen, 2001). Cette distance a crû dans la période néolibérale, avec la financiarisation, la globalisation, la délocalisation de la production, l'accroissement de la taille des organisations et l'extension de la sous-traitance.

Les concepteurs et diffuseurs de ces dispositifs se sont progressivement spécialisés tout au long du XX<sup>e</sup> siècle : outre les ingénieurs de méthodes (production, maintenance, logistique, commercialisation...), on trouve maintenant des qualitatifs, chargés de projets informatiques, chargés de la « conduite du changement », responsables des « ressources humaines » et de la communication interne, des contrôleurs de gestion, des financiers, mais aussi des spécialistes du marketing, de la publicité, des relations publiques, de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise). Ces « fonctionnels » (Mintzberg, 1979) sont salariés des grandes organisations, rattachés à la direction générale. Ils peuvent aussi être consultants c'est-à-dire fournisseurs de méthodes managériales pareillement spécialisées sur une dimension gestionnaire ou technique. Membres de la technostructure (Stinchcombe, 1965 ; Galbraith, 2010), ils ne sont ni élus, ni entrepreneurs, ni propriétaires, ni experts d'un métier ou d'un secteur productif. Ingénieurs ou non, ils ont pris une place sociale et démographique croissante. Ils représentent 40 % de cadres français d'après notre enquête.

Derrière la variété de leurs spécialités, ils reçoivent de leur employeur une même mission et ont la même place socio-organisationnelle dans les rapports de production : ils doivent agir sur le travail et les travailleurs en vue d'accroître indéfiniment la productivité telle qu'elle est mesurée par les dirigeants (taux de retour sur investissement mais aussi, dans le

privé et le public, réduction de coûts par la rationalisation, l'automatisation, l'informatisation, la délocalisation, la défiscalisation, l'intensification...), tout en étendant la marchandisation en volume et en valeur (par la privatisation, le marketing et les méthodes commerciales de plus en plus sophistiquées). Contrairement aux autres cadres, ils doivent le faire en implémentant des dispositifs, et en étant à distance du travail et des travailleurs opérationnels.

Ils sont donc mandatés pour penser l'organisation du travail « en plan », « vu d'avion ». Par ailleurs, ils sont régulièrement accusés par les travailleurs qui doivent agir avec ou contre les dispositifs de « planer », c'est-à-dire de méconnaître la réalité du « terrain ». « Comment peut-on imaginer des objectifs aussi inatteignables ? » « Qui a pondé cette procédure inapplicable ? », « Ils planent complètement là-haut ! », entend-on avec régularité. Aussi, nous proposons de dénommer ces travailleurs du management par le néologisme de « planneurs », afin de les distinguer des autres cadres de proximité ou de la Recherche et développement.

La majorité d'entre eux (55,9 %) déclare avoir pour mission de « fournir des outils et/ou méthodes de travail pour les autres salariés » [1] et 43,4 % de « mettre en place des méthodes de contrôle, d'évaluation, de *reporting* et de mesure de performance dans les entreprises ». Les méthodes qu'ils déclarent mettre en œuvre s'intitulent « conduite du changement », « optimisation des flux, de la qualité et de la sécurité », « réduction des coûts », « informatisation », « développement, innovation », « fiabilité financière et comptable et de contrôle de gestion », « optimisation de la fonction RH », etc. Les dispositifs qu'ils promeuvent et demandent aux cadres de proximité de mettre en œuvre, portent des noms spécialisés, généralement des acronymes d'anglicismes [2].

Si l'on se penche sur leur propre travail, apparaît une contradiction : ils travaillent avec enthousiasme et zèle alors que leur tâche semble impossible à réaliser et qu'ils la jugent problématique moralement (I). L'enquête [3] montre comment ils se sortent de cette apparente contradiction : comment leur tâche est faisable (II) mais aussi la manière dont elle est socialement construite comme « prenante », voire amusante (III).

## I - Comment peut-on faire un travail de « planneur » ?

### À distance de ce et de ceux qu'ils encadrent : un travail impossible ?

Contrairement aux managers de proximité, également chargés d'améliorer la performance organisationnelle, les planneurs se trouvent à *distance* de ce et de ceux qu'ils encadrent, à quatre titres.

Un chef de projet informatique chargé d'implanter un système

informatique nous explique : « Je travaillais sur un logiciel de production, pour le jambon de la marque X. Mais moi, je n'y connais rien au jambon ! Il fallait que je travaille sur le logiciel qui permet aux mecs de suivre la ligne de production, la gestion des stocks, etc. Mais moi je n'ai jamais vu une ligne de production de jambon de ma vie ». Comme lui, les planneurs sont en effet à distance *topographique* de ce et de ceux qu'ils encadrent. Ils sont dans des bureaux, sièges sociaux et autres officines de centre-ville ou quartiers d'affaires, fréquentés essentiellement par d'autres planneurs. Ils déclarent passer l'essentiel de leur temps au siège (65 %) et à l'extérieur de l'entreprise (15,7 %). Seuls 12,2 % déclarent travailler surtout « sur le terrain ». Dans nos échanges, ils expliquent qu'ils ne peuvent qu'y « passer » de temps à autre. Lorsque nous regardons leurs agendas ensemble, c'est pour constater que ce temps-là se réduit à quelques heures par mois. De ce fait, bien que leur mandat soit d'agir sur le travail des autres salariés, il leur est impossible de le connaître par la proximité et l'expérience.

Outre la distance physique, ces managers doivent travailler à distance *temporelle* : ils doivent prévoir, sous forme de plans, la manière dont les tâches devront être réalisées avant que la situation concrète ne se présente, c'est-à-dire en dehors d'elle. Contrairement au management de proximité, ils ne peuvent agir dans le cours même de l'action, pour assouplir, modifier, nuancer et négocier la prescription en fonction de la situation réelle et actuelle, dans une interaction régulatrice.

Ensuite, les planneurs, comme l'explicitent les organigrammes, s'ils sont proches de la direction générale, ne sont cependant pas les supérieurs hiérarchiques des travailleurs que leurs dispositifs encadrent. Cela rend leur tâche difficile et parfois anxiogène : « J'ai l'impression de diriger un troupeau de chats », résume bien une femme, responsable de la mise en place d'un système de normes, dans l'assurance. En outre, de nombreux intermédiaires, planneurs ou hiérarchiques, s'interposent : au moment « d'implanter » un dispositif d'évaluation par exemple, le DRH devra compter avec l'intervention des autres directions fonctionnelles (contrôle de gestion, stratégie...) et les directions opérationnelles : le dispositif initial en ressort modifié.

Aux distances topographiques, temporelles et organisationnelles s'ajoute la distance sociale : les planneurs sont presque tous diplômés au niveau Bac +5, les distinguant ainsi des travailleurs que leurs dispositifs encadrent. Leur monde social, culturel et matériel est différent.

Les planneurs font de la distance, sous ces quatre formes, une justification de leur fonction : d'après eux, elle leur permet de voir les choses de manière globale, rationnelle, logique, « optimale ». Elle permettrait de repenser les « routines des opérationnels » et d'« innover ». Cette posture a beau être revendiquée comme un atout, elle pose néanmoins une difficulté de fond, si l'on prend le point de vue du travail. La distance, comme ils l'éprouvent et l'analysent eux-mêmes, rend leur tâche impossible : « Connaître l'activité de ceux qu'on organise, c'est important : ça légitime notre intervention et ça permet l'échange, la confiance, la compréhension (...). Mais en fait, je ne sais pas ce

qu'ils font. Ils nous enfument facilement ! », analyse ainsi un chargé d'organisation, responsable de la mise en place de dispositifs, dans une banque de *trading*. Il précise : « Je stresse car, en fait, je ne connais pas leur métier et je ne maîtrise rien. Je connais la machinerie, mais pas le métier. Je n'ai pas accès à ce qu'ils font. Je ne le sens pas. ».

Comment peuvent-ils concevoir des dispositifs qui encadrent des activités concrètes et des hommes qu'ils ne connaissent pas, dans des lieux et des situations dans lesquels ils ne sont pas impliqués, qu'ils ne « sentent pas » ? Du fait des distances, leur tâche semble en réalité impossible. Simultanément, elle est vécue comme ingrate.

## Faire le « sale boulot » managérial ? Un travail indésirable

« Il faut réduire les coûts du service public. C'est l'Europe qui l'exige. Alors nous on serre les boulons, on met en place des objectifs de productivité. On leur demande de faire plus avec moins. C'est pas facile pour eux mais on n'a pas le choix », explique une secrétaire générale d'un conseil départemental. Les planneurs sont chargés d'« optimiser » des résultats quantitatifs mesurés en agissant sur l'activité concrète des salariés et consommateurs, dans le sens d'une productivité toujours plus grande et d'une extension du marché. Ils sont donc mandatés pour faire, comme le dit Richard Sennett à propos des consultants en particulier, le sale boulot (*dirty work*) managérial (2007) : celui qui transforme le travail concret dans un sens qui satisfait les critères du travail abstrait. Il leur arrive même de travailler à mettre en place des dispositifs qui s'avèrent défavorables à la qualité et au sens de leur activité comme à leur propre emploi et conditions de travail. Cette place dans les rapports sociaux n'est donc pas confortable. De leur propre analyse, elle est même régulièrement indésirable. Un responsable de la mise en place de nouvelles méthodes de production nous l'explique ainsi : « On contraint les opérationnels d'aller vite avec moins de moyens. On structure de plus en plus, on verrouille de plus en plus, on norme de plus en plus. On entend souvent dire «On ne respire plus» ! En résumé, c'est la qualité de leur travail qui en pâtit. ». Un directeur informatique d'une grande organisation analyse, pareillement sa place dans les rapports sociaux : « Nous n'allons pas vers un allègement de la complexité du travail. Et celui qui traite ça, c'est le guignol derrière son guichet ! Le volume de tâches augmente, qui n'est pas totalement gommé par les nouvelles technologies, contrairement à ce que l'on tente de faire croire. »

Les planneurs se déclarent plus à gauche que les autres cadres, et se révèlent assez critiques à l'égard du capitalisme néolibéral et de ses effets sociaux, écologiques et systémiques. S'ils contribuent à le construire quotidiennement, ce n'est pas par conviction idéologique. Les planneurs sont des pratiquants non croyants, en quelque sorte.

En somme, la tâche de ces planneurs semble impossible techniquement en même temps qu'elle est vécue comme

socialement ingrate. Pourtant, ils travaillent avec ardeur : non seulement ils déploient effectivement des dispositifs managériaux de plus en plus nombreux, mais en plus, ils le font avec entrain, engagement et implication. Comment comprendre cette contradiction apparente ?

## II - Un travail possible car standardisé, taylorisé et abstrait

### Standardisation et innovation : les marchés du management

Les systèmes que les planneurs conçoivent et diffusent se retrouvent d'un secteur à un autre et d'une organisation à une autre, avec une régularité frappante. Dans l'industrie automobile et dans la magistrature française, le *lean management* est pareillement « appliqué ». Nous retrouvons des dispositifs de « change management » dans un conseil général, une chaîne de distribution et une banque. Les ERP sont présents dans toutes les grandes organisations, sans distinction, d'une entreprise de transport à un hôpital ou les prisons. Ainsi, les dispositifs ne sont-ils pas inventés et conçus par les planneurs. Ils sont, disent-ils, « appliqués », « implémentés » par eux.

Les dispositifs peuvent en effet être achetés sur le marché du management, à des consultants essentiellement. Ils sont standardisés, c'est-à-dire atopiques et achroniques,

La sociologie économique permet de comprendre la formation et le développement de ce marché standardisé des dispositifs. Du côté de l'offre, les consultants se doivent d'accroître la rentabilité de leurs propres actionnaires avant tout. Ils cherchent donc à augmenter indéfiniment leur chiffre d'affaires par un renouvellement constant des dispositifs qu'ils vendent, d'une part ; et, d'autre part, à « optimiser » leur productivité en standardisant ces « produits », afin de n'avoir pas à dépenser un temps d'élaboration pour chaque client. En conséquence, nous assistons à une « industrialisation du conseil » (Villette, 2003, p. 49).

Les acheteurs de dispositifs, eux, sont les directions des grandes entreprises. Elles préfèrent acheter les dispositifs déjà éprouvés ailleurs. Ce conformisme s'explique aisément d'un point de vue sociologique. Tout d'abord, la référence à des modèles et à des normes dominantes permet, mieux que la seule autorité personnelle, de se faire obéir. En outre, comme l'ont montré les néo-institutionnalistes, la conformité protège, « dispense de responsabilité et évite les accusations de négligence » (Meyer et Rowan, 1977). Elle permet de se justifier auprès des actionnaires, de la hiérarchie et parfois des syndicats. Les dirigeants préfèrent alors copier les autres plutôt que de prendre des décisions originales (Di Maggio et Powell, 1983). Puisqu'il est difficile d'évaluer les décisions des dirigeants, en situation

d'incertitude, une conduite rationnelle consiste à imiter les autres, puisque « la sagesse universelle enseigne qu'il vaut mieux pour sa réputation échouer avec les conventions que réussir contre elles » (Keynes, 2016). L'achat d'un système tient donc moins à sa capacité démontrée à améliorer la performance de l'organisation qu'à un phénomène de mode et d'imitation des acteurs prestigieux (Abrahamson, 1996 ; Brunsson and Jacobsson, 2000, Meyer et Rowan, 1977), menant à une forte standardisation des dispositifs vendus et achetés.

Bien que standardisés, ces systèmes se présentent comme perpétuellement « nouveaux », et « innovants ». La rhétorique de l'innovation (et maintenant de la « disruption ») est centrale dans le discours des planneurs et des consultants en particulier, en ce qu'elle permet d'opérer un renouvellement constant des dispositifs vendus et donc de soutenir le développement de leur marché des biens et services mais aussi de leur propre marché du travail dans cet espace professionnel.

L'activité principale des planneurs n'est donc pas de concevoir des dispositifs, mais plutôt d'implémenter des standards achetés sur un marché, et de les adapter à leur organisation en favorisant la « participation » et « l'adhésion » des travailleurs.

## Taylorisation : une tâche simplifiée et abstraite

Pour diffuser ces dispositifs, leur propre travail est divisé en trois grands niveaux. Chacun a une tâche précise à faire, qui ne requière pas de compétence sur le contenu.

« Nous, on porte la bonne parole. On explique les raisons pour lesquelles on fait tous ces changements. Pourquoi on fusionne des structures, pourquoi il faut licencier, pourquoi c'est mieux pour le client et pour ceux qui restent. Pour ça, on utilise un super *framework* de *change management* pour que les gens soient à fond dans la transformation », explique un consultant spécialisé en *change management* dans la fonction publique. Ce *framework* est une procédure-type que les consultants, même débutants, peuvent « dérouler » dans des contextes incomparables. Ce fait est observable dans les autres spécialités également. Par exemple, un financier de banque d'affaires, à propos du travail qu'il faisait lorsqu'il était junior dans un cabinet de conseil, analyse sa tâche ainsi : « Il faut être positif, souriant et humble. Ça rejoint la notion d'obéissance. Il faut accepter les tâches hyperchiantes sans négocier ». Les jeunes planneurs, quelle que soit leur spécialité, ont en effet presque tous pour tâche de produire des analyses ponctuelles avec des méthodes prescrites, dans un processus taylorisé. La division du travail en de multiples tâches simples permet de les confier à de jeunes diplômés sans expérience : rechercher des chiffres à partir d'une liste préétablie, remplir des tableaux ou des présentations Power Point types, faire des calculs et des modélisations quantitatives répétitives, réaliser des entretiens d'analyse fonctionnelle à la chaîne avec des questions préétablies, « dérouler » des formations standardisées... Affectés à des tâches simples, répétitives, qu'ils réalisent sous contrainte de temps, les jeunes planneurs travaillent régulièrement plus de soixante heures par semaine, parfois jusqu'à l'épuisement. Ils partagent,

du point de vue de leur activité, une sorte de « prolétarianisation », comme le disait déjà Mallet à propos des ingénieurs des bureaux des méthodes, dès 1963.

L'encadrement intermédiaire est composé de chefs de projets, responsables de mission, chefs de produit, responsables d'un *deal*... Il est mandaté pour réussir la mise en place d'un dispositif, dans les délais et avec le budget prévus. Il organise, planifie et prescrit les tâches des plus jeunes selon des scripts standardisés, comme l'explique cette consultante ERP dans une multinationale du conseil : « On décline un mode opératoire dans différentes entreprises. Ce sont toujours les mêmes ressorts, les mêmes outils. Les phases d'implantation sont totalement standardisées. Il faut les appliquer sans réfléchir ». Ces maîtres d'œuvre du dispositif sont tout entiers concentrés sur le processus de mise en œuvre (qualité, coûts, délais), afin de satisfaire aux attentes de leur commanditaire.

Ces maîtres d'œuvre sont leur employeur. Il s'agit des directions fonctionnelles ou générales des grandes entreprises ainsi que des actionnaires de cabinets de conseil. Leur tâche est essentiellement stratégique (rendre compte à la direction générale ou au conseil d'administration) et commerciaux (vente de prestation de conseil). Leur compétence et leur activité sont centrées sur le marché des dispositifs, avec une forte dimension relationnelle et politique, dans un réseau socialement sélectif.

Les planneurs appliquent donc à leur propre travail ce qu'ils préconisent pour autrui : une rationalisation et une taylorisation de leur activité, qui passent par une division du travail en tâches simples qu'il est possible de faire réaliser par des exécutants agiles, qualifiés, mais sans expertise sur le fond.

L'analyse systématique des offres d'emploi pour planneurs signale en effet que les compétences explicitement recherchées, pour être responsable de la mise en œuvre de dispositifs, comme consultant ou manager de grandes organisations, concernent la méthode avant tout. Cette compétence doit être complétée par une attitude positive (souvent exprimée sur le mode vocationnel ou du talent naturel : « aptitude au changement », « goût pour la rigueur », « sens de la performance »...) à l'égard de cette tâche. Avec cette organisation du travail, les concepteurs et diffuseurs de dispositifs d'encadrement n'ont pas besoin de connaître le travail, les métiers, les organisations et les travailleurs que leurs dispositifs encadrent. La distance à ceux-ci n'est alors pas un problème pour effectuer leur tâche, au contraire.

## Rester dans l'abstraction facilite leur tâche...

Les planneurs disent que leur compétence principale et distinctive est de savoir manier des concepts et des processus, d'être habiles dans l'agencement logique, et même esthétique, d'abstractions. Leur travail quotidien consiste à chercher et traiter de nombreuses informations et à les agencer de manière crédible et si possible élégante. Ils travaillent toute la journée à la manipulation de chiffres, de ratios et de concepts standards (« excellence », « rentabilité », « compétence », « qualité », « évaluation », « performance », « innovation »...). Ils manient des

mesures, des calculs, des discours, des schémas, et des modélisations. Ils mettent en forme des notes, courriels, diapositives de présentation, rapports ou tableaux de bord. L'essentiel de leur activité consiste finalement à agencer rationnellement des chiffres et des lettres. Elle est donc fondamentalement abstraite.

Dans l'analyse qu'ils font de leur travail, ils signalent que l'irruption des dimensions concrètes, sociales et matérielles correspondant à ces abstractions complique singulièrement leur tâche. Penser à l'impact de la mise en place d'un dispositif sur le monde, les individus et la vie sociale est complexe. Évoquer, par exemple, les conséquences d'un licenciement sur la vie d'un homme et de sa famille suite à une « rationalisation » ou se montrer sensible à la santé des travailleurs dont l'activité est soudain encadrée par un ERP, par exemple... viennent compliquer et ralentir leur propre activité. « C'est vrai que dans le conseil, on est bien plus rapides quand on ne va pas trop chez le client voir les gens et les détails. C'est plus simple quand on reste au bureau », résume parfaitement bien un jeune stratège. Autrement dit, que l'on soit informaticien, spécialiste de « ressources humaines », contrôleur de gestion ou financier, il est fonctionnel d'être indifférent et même insensible à la matérialité engagée par les abstractions manipulées. Rester fermement du côté du côté des chiffres et des lettres, des tableaux Excel et des présentations Power Point, déleste le monde de sa matérielle gravité, de sa complexité et de ses ambivalences. Tenir fermement le point de vue abstrait peut être alors être compris comme une réponse pratique pour réaliser avec efficacité et légèreté la tâche de planneur.

### ... et est un critère pour faire carrière

Cette posture s'avère d'ailleurs indispensable pour faire une carrière de planneur. Les méthodes de recrutement comme les critères d'évaluation le confirment : la dextérité dans le maniement d'abstractions et la capacité à maintenir éloignées leurs dimensions concrètes, est une norme professionnelle. L'analyse de leurs trajectoires confirme cette caractéristique. Leur vraie spécialité, affirment-ils, c'est la « méthode ». Celle-ci s'apprend rapidement, en milieu professionnel, après avoir fait des études spécialisées sur le maniement d'abstractions au premier rang desquelles les mathématiques. Issus pour moitié de grandes écoles françaises, d'ingénieurs ou de gestion (précédées d'années intensives de préparation aux concours), et de masters spécialisés d'universités, ils commencent régulièrement leur vie professionnelle dans des cabinets d'audit ou de conseil. Cela leur permet, disent-ils, de faire une « seconde grande école », qui leur donne la « chance » d'être formés aux derniers dispositifs à la mode. Cette compétence généraliste dans le maniement virtuose d'abstractions « leur ouvre toutes les portes », d'après eux.

Les déviants par rapport à cette norme, « ceux qui la ramènent » (qui parlent des dimensions concrètes et humaines des abstractions) ont la réputation de compliquer et de ralentir le travail, d'être politisés et moralistes. Ils sont accusés de ne pas

être assez « neutres », c'est-à-dire strictement rationnels du point de vue de l'agencement abstrait des chiffres et les mots. Ils ne restent pas longtemps planneurs. Inversement, ceux qui manient avec le plus de dextérité et de plaisir des abstractions, tout en maintenant éloigné ce qu'ils représentent, se retrouvent dans le haut de la pyramide professionnelle des planneurs (associés de cabinets de conseil en stratégie ou de finance, notamment).

En somme, la standardisation des dispositifs, la taylorisation du travail des planneurs et leur confinement dans l'abstraction rendent l'activité possible. Reste à expliquer de quelle manière elle peut devenir attrayante.

## III - Être « pris au jeu »

### La construction sociale d'un cadrage ludique sur leur tâche

Une explication utilitariste classique voudrait que les planneurs s'engagent dans leur travail uniquement par intérêt extrinsèque. En fait, l'enquête montre qu'ils portent un jugement ambivalent sur leurs conditions de travail : ils sont bien payés [4], mais ils ont des horaires extensifs qui réduisent la rémunération horaire à peu de chose, jugent-ils ; ils sont installés dans des environnements de travail confortables et parfois luxueux, mais ils se disent néanmoins « très stressés » et régulièrement souffrants ; ils sont faiblement soumis au risque de chômage, mais expriment un sentiment de vivre une forte précarité subjective, liée aux changements intempestifs d'actionnaires, de direction et de stratégies... Aussi, l'intérêt extrinsèque des planneurs ne permet pas, seul, de comprendre leur engagement au travail. Il faut aussi saisir l'intérêt qu'ils ont *pour* leur activité.

Lors de mon enquête, les planneurs ont en effet exprimé régulièrement et spontanément, au point où ce rapport subjectif à l'activité semble être une norme de métier, que leur travail est « amusant », « ludique », « rigolo », « excitant » ou « marrant ». Lorsque je leur demande quel sens ils donnent au fait qu'ils travaillent plus de dix heures par jour et régulièrement bien au-delà, week-end et vacances inclus, leur réponse est presque invariablement qu'ils « sont pris au jeu » : ils expliquent donc leur propre engagement au travail non par des arguments de contraintes ou d'incitation (qu'ils minoreraient sans doute), mais par le rapport ludique qu'ils entretiennent avec leur activité même.

Cette référence au jeu, lorsqu'on l'examine de près, comporte deux facettes : la première se réfère au « *game* », c'est-à-dire à une compétition : « faire des coups », « remporter la partie », « pulvériser les concurrents », « se surpasser ». Qu'il s'agisse de battre les concurrents, les collègues, ses propres scores, ou de relever des « défis » d'un calendrier serré, la dimension agonistique est systématiquement évoquée et vivement éprouvée. C'est « *challenging* », disent-ils en soulignant le caractère positif de cette situation, qui met à l'épreuve leur

habileté et leur intelligence de manière excitante. Ce processus qui consiste à construire un cadrage ludique compétitif sur un travail est bien connu des sociologues et psycho-dynamiciens du travail (Dujarier et Le Lay, 2018) : Donald Roy (1959) et Mickael Burawoy (1982) l'ont démontré à propos du travail répétitif sous contrainte de quotas, dans l'industrie américaine. L'organisation d'une compétition, dans des parties successives, oriente l'attention sur les performances reconnues au sein du groupe de pairs (et dans celui-ci uniquement). Dans le cas des planneurs, il s'agit de la vitesse d'élaboration intellectuelle, de l'innovation formelle et notamment sémantique et de l'agilité en négociation. Ces prouesses deviennent le but du jeu, c'est-à-dire le but du travail.

La seconde référence au jeu est davantage du côté du *play*, c'est-à-dire du plaisir intrinsèque de penser, d'élaborer, de sentir et de signifier. D'avoir une activité dans l'action, en somme (Dujarier, 2016). En effet, quelle que soit leur spécialité, les planneurs disent éprouver un sentiment ludique dans le maniement d'abstractions, surtout s'il est ardu et sous contrainte de temps. Il permet de mettre à l'épreuve son intelligence, son ingéniosité, son habileté et son endurance, y compris physique, pour résoudre une énigme, monter des stratégies, construire un exposé ou réussir une négociation. « Moi, ce qui me motive, c'est d'avoir à retourner une problématique. C'est quand c'est coincé, je décoince. C'est très satisfaisant ! (...) Ça m'amuse, quoi », explique ainsi une directrice des ressources humaines à propos d'un plan de mobilité forcé suite à une délocalisation. Pour faire comprendre cette idée de plaisir ludique dans l'activité, les planneurs mobilisent régulièrement la comparaison avec des jeux, précisément : c'est comme un « immense puzzle », « une partie d'échecs », « un Rubik's cube à six faces », « c'est un gigantesque poker menteur », « on fait des coups à trois bandes, comme au billard », « c'est comme une enquête policière » ... À la question « si votre travail était un jeu, quel serait-il ? », outre que plus de 99 % acceptent de répondre, ils citent prioritairement des jeux faisant appel à la logique et à la compétition (échecs, jeu de Go...), et ce bien devant les jeux de hasard ou sportifs, très peu cités. Néanmoins, certains soulignent que cette activité est soumise à des incertitudes, des événements et autres « coups de théâtre » qui lui donnent un piment supplémentaire.

L'hypothèse d'un rapport ludique à leur activité est également confortée par sa structuration temporelle. Les planneurs sont majoritairement mandatés sur des opérations limitées dans le temps : ils agissent dans une succession de « prestations », « missions », « deals » et « projets ». Ce rapport objectif et subjectif au temps caractérise bien le jeu (Garfinkel, 1984) : « Jouer une partie dans un jeu représente un épisode bien délimité (...) et on peut savoir facilement s'il y a échec ou réussite » (Id.). Le sentiment de jouer des parties successives est renforcé par la croyance, chez les moins de trente ans, qu'ils peuvent changer de poste, de mission, d'employeur et de pays à tout moment. Le marché du travail leur permet effectivement d'entretenir une mobilité choisie. Pouvoir arrêter une activité à tout moment est justement une caractéristique du jeu : « Quand on s'engage dans un jeu, c'est parce qu'on a l'impression, le sentiment profond,

qu'on est libre de s'y engager, c'est-à-dire qu'on pourrait tout aussi bien s'en dégager. » (Silva, 1999, p. 710). Nous retrouvons ce « sentiment » chez ces travailleurs. En outre, dans cette succession de projets, il est possible de perdre, et pourtant de continuer à « jouer ». La succession de parties dessine la réputation du travailleur/joueur dans son milieu. Ainsi, leur engagement presque illimité dans l'activité peut se conjuguer avec un détachement tout aussi grand à l'égard de leur poste et de leur employeur. L'engagement sans attachement signale là encore une caractéristique centrale de l'attitude ludique. Le succès d'une partie est d'abord jugé par les pairs, sur des critères internes au groupe professionnel. Ce sont donc les habiletés propres à leur métier, à court terme, qui sont reconnues : avoir réalisé un « beau » modèle, avoir « innové », avoir « fait le deal », voire tenus le délai et le budget dans la mise en place d'un progiciel... Notons qu'un critère majeur de la reconnaissance par les pairs est « l'innovation » : il faut « lancer » des projets, avec des noms nouveaux, comme le confirment l'analyse des CV de planneurs et les critères d'évaluation mobilisés dans leur espace professionnel pour la carrière.

« L'idée de jeu est avant tout affaire de point de vue. Elle suppose un survol, un détachement, une sorte de légèreté mentale, au moins provisoire – qui n'a rien d'un retour à l'esprit d'enfance, mais qui amène à voir les choses d'une manière plus abstraite, moins immédiatement engagée (Henriot, 1989, p. 53). Nous l'avons montré précédemment : c'est précisément une caractéristique saillante des planneurs que d'adopter cette « légèreté », propice au rapport ludique dans le travail.

## L'indifférence au « hors-jeu »

Ce qui définit le jeu, c'est la règle du jeu qui dessine donc aussi un « hors-jeu », à l'égard duquel il convient d'être indifférent pour pouvoir continuer à jouer. Dans le cas des planneurs, le « hors-jeu » est ce qui se passe hors de l'espace social, spatial et temporel de leur « jeu ». Alors, la face concrète des symboles qu'ils manipulent (mouvements de capitaux, flux financiers, produits, services, emplois, santé et conditions de vie des autres travailleurs, qualité de service, pollution...) ne « compte pas » dans le jeu, et doit même être maintenue fermement hors du jeu pour ne pas le dégrader. On observe en effet une méconnaissance et indifférence aux conséquences de leur activité « hors cadre » alors qu'ils sont très sensibles aux événements, péripéties et aux personnes qui sont *dans* le jeu. Les distances objectives qui les séparent du « hors-jeu » favorisent la construction sociale et subjectivement vécue, de cette insensibilité.

Ce cadre ludique est fonctionnel *pour* arriver à travailler (Boussard, Dujarier, 2014). Il crée une forte implication, une mobilisation de l'intelligence, des émotions, du corps, et donc une forme de zèle qui déborde largement ce que l'on pourrait obtenir de ces travailleurs par la seule contrainte ou l'incitation. En outre, il détourne l'attention sur des faits matériels, sociaux, moraux, qui pourraient encombrer, voire empêcher leur productivité. Car, comme le montre Burawoy, les règles du jeu «

sont évaluées du point de vue des résultats prévus du jeu (y trouver ou ne pas y trouver son compte) et non pas en fonction d'un ensemble plus large de résultats qui sont aussi la conséquence du jeu, comme la production de bénéfices, la reproduction des rapports capitalistes de production, et ainsi de suite » (Burawoy, 1982). De ce point de vue, pour les planneurs aussi, le jeu participe à accroître, tout en les masquant, les rapports sociaux de production comme l'observait cet Américain à propos d'ouvriers.

Ce cadrage ludique ne résulte pas d'une décision individuelle. Comme le souligne Roy (1954), il existe des conditions *sociales* pour instaurer un cadre ludique à une activité. Construit et maintenu collectivement, le cadrage ludique suppose une socialisation restreinte aux autres planneurs. Ceux-ci passent en effet l'essentiel de leur temps de travail entre pairs. En outre, leurs relations amicales, amoureuses et familiales sont très homogènes socialement. Ceux qui « fréquentent » des non-planneurs sont ceux qui ont le plus de difficultés à continuer à « jouer le jeu » et à le justifier à leurs proches.

## Conclusion

En somme, l'organisation capitaliste et néolibérale du travail ne résulte pas tant d'un « esprit » (Weber, 2013 ; Boltanski et Chiapello, 1999) que d'un véritable *travail* quotidien réalisé par des cadres chargés de diffuser des dispositifs d'encadrement. Ces derniers semblent avoir une tâche impossible et indésirable. Ils réussissent néanmoins à la réaliser avec engagement, grâce à la standardisation des dispositifs, à la taylorisation de leur activité, à l'abstraction et enfin, à la transformation de leur travail en jeu. Le maniement ludique d'abstractions dans un rapport de compétition facilite leur tâche et est favorable à leur carrière. Elle va de pair avec la construction sociale d'une indifférence aux transformations concrètes et humaines qu'induisent les dispositifs managériaux qu'ils démultiplient avec entrain.

La critique sociale qui est adressée aux méthodes de management est récurrente et commune à tous les acteurs des organisations, y compris les planneurs eux-mêmes. Mais elle ne suffit pas à renverser la tendance. L'analyse du travail des planneurs offre de mieux comprendre le renouvellement et l'entassement des dispositifs managériaux dans les milieux de travail. Leur déploiement est dû à un double marché : celui des produits de management, d'une part, et celui des carrières des planneurs, d'autre part. Leur dynamique conjointe suppose de produire sans cesse de nouveaux dispositifs, présentés comme innovants, et ce quelle que soit l'évaluation sociale qui serait faite de leur performance, de leur utilité ou de leur beauté.

## Bibliographie

- Abrahamson E. (1996), « Management fashion », *Academy of Management Review*, vol. 21, 1, 254-285.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Boussard V. and Dujarier M.-A. (2014), « Questioning Professional Representations. The Role Of Middlemen In Mergers And Acquisitions », working paper published : « Les représentations professionnelles en question. Le cas des intermédiaires dans les fusions-acquisitions », *Sociologie du travail*, 56, 2, 182-203.
- Brunsson N., Jacobsson B. and associates (2000), *A world of standards*, Oxford, Oxford University Press.
- Burawoy M. (1982), *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism*, New edition edition. Chicago, University of Chicago Press.
- Castel R. (1995), *La Métamorphose de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Seuil.
- Cohen Y. (2001), « Organiser à l'aube du taylorisme. La Pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot. 1906-1919 », Besançon, Presses universitaires franc-comtoises.
- Di Maggio P.J. and Powell W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dujarier M.-A., 2015 a, *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- Dujarier M.-A., 2015 b, *Les cadres organisateurs à distance. Enquête quantitative et clinique*. Editions de l'APEC (Association pour l'emploi des Cadres), avec la participation de L. Wolff. (123 p.).
- Dujarier M.-A. (2016), « Apports d'une sociologie de l'activité pour comprendre le travail » in Dujarier M.-A., Gaudart C., Gillet A., Lenel P. (dir.), *L'activité en théories, Regards croisés sur le travail*, Octarès, p. 97-130.
- Dujarier M.-A., Le Lay, S. (2018), « Jouer et travailler : état des débats actuels » (Introduction du dossier), avec S.Le Lay, *Travailler*, N° 39, mars 2018, p. 9-31.
- Foucault M. (2010), *The Birth of Biopolitics : Lectures at the Collège de France, 1978-1979*, Reprint edition, New York, Picador.
- Friedmann G.(1966), *7 Études sur l'homme et la technique. Le Pourquoi et le pour quoi de notre civilisation technicienne*, Paris, Denoël.
- Galbraith J. K. (2010), *The Affluent Society & Other Writings*,

1952-1967, James K. (ed) New York, Library of America.

Garfinkel H. (1984), *Studies in Ethnomethodology*. 2 Ed . Cambridge, UK, Polity Press.

Henriot J. (1989), *Sous couleur de jouer. La Métaphore ludique*, Paris, José Corti.

Keynes J.M. (2016), *The General Theory of Employment, Interest, and Money*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Mallet S. (1963), *La Nouvelle Classe ouvrière*, Paris, Seuil.

[Meyer J.W.](#) and Rowan B. (1977), « Institutional organizations : Formal structure as Myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J, Pearson.

Murphy G.D., Chang A., Unsworth K. (2012), 'Differential effects of ERP systems on user outcomes—a longitudinal investigation',

*New Technologie, Work and Employment*, 27, 2, 147-162.

Roy D. (1954), « "Banana Time" : job satisfaction and informal interaction », *Human Organizations*, 18,,4, 158-168.

Sennett R. (2007), *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press.

Silva H. (2013), « [La "gamification" de la vie. Sous couleur de jouer ?](#) », *Sciences du jeu*, 1, 30 ans de Sciences du jeu à Villetaneuse. Hommage à Jacques Henriot.

Stinchcombe A. L. (1965), « Social structure and organizations », in March J. G. (dir.) *Handbook of Organizations*, 142-193, Chicago, Rand McNally and Company.

Villette M. (2003), *Sociologie du conseil en management*, La Découverte, Paris.

Weber M. (2013), *Economy and Society*. In Roth G. and Wittich C. (Eds). Reprint edition. University of California Press.

---

## Notes

[1] Parmi sept choix possibles, cet item a été classé dans les trois premiers

[2] AGIL, SCRUM, Lean, Kanban, TPM et TQM, CRM, ABC, GPEC, SAP, Oracle, GED, ISO, RSE, 5S, arbre des causes, Ishikawa, CMMI, ITIL...

[3] Cette recherche résulte d'une reprise de mes enquêtes sociologiques de terrain depuis 2000, dans des grandes entreprises privées (restauration, distribution, transport, start-up de l'économie dite « collaborative »), des cabinets de conseil et de finance, et des services publics (hôpitaux, collectivités locales, services de l'État). Plus de 300 travailleurs ont été rencontrés lors d'entretiens individuels et collectifs, cliniques. Une enquête quantitative entre 2011 et 2014, en partenariat avec l'Apec (Association pour l'emploi des cadres) (Dujarier 2015 b) la complète. Les résultats détaillés ont été publiés (Dujarier, 2015 a).

[4] Leurs salaires sont trois fois plus élevés que le salaire minimal (avec des écarts types importants en fonction de la spécialité et de l'âge), mais pas supérieurs à ceux des autres cadres (Dujarier, 2015 b).