Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*

Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2015

Danièle Linhart

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/7066>

DOI : 10.4000/travailemloi.7066

ISSN : 1775-416X

Éditeur

DARES - Ministère du Travail

Édition imprimée

Date de publication : 1 avril 2016

Pagination : 129-132

ISSN : 0224-4365

Référence électronique

Danièle Linhart, « Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail* », *Travail et Emploi* [En ligne], 146 | avril-juin 2016, mis en ligne le 11 juillet 2019, consulté le 23 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/travailemloi/7066> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/travailemloi.7066>

Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail

Marie-Anne Dujarier

Paris, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 2015, 258 p.

*Lu par Danièle Linhart**

Avec ce livre, l’auteure nous offre une occasion d’entrer dans le monde opaque et mystérieux de ceux qu’elle appelle les planneurs. C’est-à-dire ceux qui, à distance de la réalité du terrain, à distance du travail réel et concret, pensent, construisent, diffusent et mettent en œuvre les dispositifs, outils de gestion, procédures, *process*, protocoles qui encadrent le travail de ceux que l’auteure appelle des « opérationnels ».

Marie-Anne Dujarier rappelle à juste titre que la sociologie du travail s’est surtout concentrée sur les effets de ces dispositifs, mais peu sur leur production. Elle décide donc de mener l’enquête sur le travail des « faiseurs et diffuseurs de dispositifs » (p. 11) – ingénieurs des méthodes, qualitatifs, organisateurs chargés de la conduite du changement, responsables des ressources humaines et de la communication interne, contrôleurs de gestion, financiers, spécialistes du marketing, de la publicité ou des relations publiques. Elle indique que ces planneurs sont plus féminisés que les autres cadres (45 % contre 36 % des cadres opérationnels), plus diplômés aussi (90 % ont un bac + 5 ou plus).

Ce que l’auteure propose au lecteur résulte d’une recherche empirique menée pendant dix ans dans des grandes organisations de secteurs variés, public et privé, de l’industrie et des services. Avec ces « faiseurs de dispositifs », elle a réalisé 131 entretiens sociologiques compréhensifs, ainsi que 14 entretiens selon une approche clinique qui analyse les phénomènes sociaux en allant au plus près de l’intériorité, du vécu et de la subjectivité des individus ; elle a aussi organisé des réunions de co-analyse des pratiques. Elle s’appuie enfin sur son expérience personnelle, puisqu’elle a elle-même été planneuse pendant douze ans.

Il n’y a plus alors qu’à se laisser guider par l’auteure dans le dédale de ces professionnels énigmatiques, que l’on connaît peu mais qui ont un impact bien réel sur le travail des autres salariés. On peut lui faire confiance : elle nous entraîne par un style

* GTM-Cresppa (Genre, travail, mobilités – Centre de recherches sociologiques et politiques de Paris, UMR 7217 CNRS-Université Paris 8-Université Paris 10).

élégant, clair, extrêmement précis, livrant des analyses originales et fines, qui donnent chair et vie à ces manieurs d'abstractions.

Que font-ils donc, ces planneurs ? Ils mettent au point des dispositifs dits de « finalités » (qui définissent des quantités à atteindre, p. 18), de « procédés » (qui indiquent quelles procédures il faut suivre et à quel rythme, selon des manières de faire standardisées, p. 20) et d'« enrôlement » (qui délivrent des messages et des discours pour accompagner ces démarches, et les faire accepter et désirer, p. 21). Ces dispositifs, qui sont censés défendre l'intérêt général grâce à l'impersonnalité portée par la rationalité qu'ils incarnent, ont des effets peu convaincants sur les salariés supposés en bénéficier. Ils créent notamment une incitation à ne travailler que pour les chiffres (les destinataires prioritaires de l'activité devenant exclusivement les services centraux des entreprises, alors qu'il existe pour toute activité une pluralité de destinataires) et occasionnent un « frottement » (p. 3) entre ce qui est planifié et la réalité, notamment quand les dispositifs de finalités posent des scores que les dispositifs de procédés ne permettent pas d'atteindre, ou quand les rythmes standardisés qui sont imposés ne cadrent pas avec ce qui est nécessaire pour effectuer le travail. Les dispositifs tentent de mesurer et d'orienter une activité complexe, multiforme et changeante, au moyen d'indicateurs simples, univoques et stables, ce qui met en souffrance l'activité de travail.

Du point de vue de l'activité, l'encadrement par les dispositifs produirait donc de « nombreux processus de contre-performance » (p. 46). La situation se complexifie encore quand on découvre que les planneurs eux-mêmes sont soumis à des dispositifs mis en place par d'autres planneurs. Ils sont alors l'incarnation véritable de la figure que M.-A. Dujarier appelle l'*homo dispositivus* (p. 76). Derrière le foisonnement des spécialités, le mandat confié aux planneurs se résume à trois fonctions (réduire les coûts, accroître les revenus, mesurer la valeur), à une attitude (l'obéissance intelligente) et à une posture (œuvrer à distance physique, temporelle et organisationnelle). Ils doivent prévoir avant que la situation concrète ne se présente. Finalement, il apparaît que la tâche des planneurs est « impossible et indésirable » (p. 159).

Les planneurs ont ainsi eux-mêmes un regard critique. Ils ne sont pas en accord idéologique avec leur pratique : « fervents *pratiquants* du capitalisme néolibéral, ils ne sont pas *croyants* » (p. 156) et pourtant ils font.

Comment font-ils, précisément ? D'après l'auteure, ils œuvrent apparemment dans l'ambivalence et la complexité. Ils prennent « la position du salarié subordonné, forcé de porter un masque » (p. 157), tout en étant aussi contraints à un certain réalisme, dû au contexte économique. Nombre d'entre eux se présentent comme des « sauveurs » (p. 157), leur engagement s'expliquant par leur souci de protéger les entreprises, de combattre le chômage. Ils déploient également un discours de justification de l'échec des dispositifs qu'ils implantent. Un chef de projet informatique explique par exemple : « L'outil n'est pas le souci. *Le problème, c'est le comportement humain* » (p. 158). Ils affirment de façon récurrente que les gens résistent au changement ; ils accusent les autres travailleurs d'« être "accrochés" à leur métier, à leur équipe, à leurs outils, à leurs

roulottes, à leurs conditions de travail ou à leur territoire » (p. 169). Ils estiment qu'il leur faut être pédagogue, mais savoir aussi inciter, en proposant du gagnant-gagnant, des démarches participatives, contractualistes. Ils disent également qu'il leur faut impérativement un soutien explicite de la direction.

Ils redéfinissent souvent leur rôle et leur travail. « Au total, l'essentiel du travail réalisé par les planneurs consiste à importer des dispositifs standardisés dans des organisations privées et publiques et à réaliser, avec l'aide des opérationnels, quelques ajustements locaux. Leur mission, qui semblait impossible, semble maintenant faisable. Ils peuvent la réaliser d'autant plus aisément qu'une division des tâches entre planneurs rend chacune d'elles assez simple » (p. 171). Leur vraie spécialité, c'est la méthode. Ils revendiquent la dimension abstraite, éloignée du terrain de leur travail. Ils n'ont pas à connaître l'épaisseur des enjeux psychiques, sociaux et anthropologiques de l'emploi et de l'activité des destinataires de leur travail. Cela leur facilite la tâche. Par contre, ils revendiquent pour eux-mêmes ce qu'ils n'accordent pas aux autres, à savoir des temps d'échanges : « La confiance, l'histoire et le sens ne seraient importants que pour eux et leur activité. [...] Ils ont besoin de concevoir l'activité des autres de manière simplifiée et amputée *pour* arriver à faire leur travail, quand bien même ils sauraient, par leur expérience, que cette anthropologie de l'*homo dispositivus* est erronée » (p. 200).

Ils ont un rapport au travail, qui lui aussi est complexe : ils affirment qu'ils ne travaillent pas que pour de l'argent. Ce qui les motive, c'est l'intérêt pour l'activité, le fait de réaliser quelque chose qui soit reconnu. Ils affirment ne pas compter leurs heures et ont « “une morale de l'engagement et du développement professionnel qui ressemble à s'y méprendre à l'ethos du fonctionnaire” : il faut “se dévouer, se donner, s'identifier” » (p. 195). Ils veulent la reconnaissance, et ils savent que cela passe par l'obéissance et la performance. « La dynamique de la reconnaissance joue [...] ici en faveur de la prolifération de dispositifs nouveaux, de leur empilement et de leur succession précipitée, ce dont se plaignent régulièrement les cadres opérationnels » (p. 187). Mais ils ne savent le plus souvent pas à quoi leur travail a servi. « Être consultant en stratégie, c'est comme lancer un ballon de l'autre côté d'un mur », écrit l'auteure, citant l'un des consultants qu'elle a rencontrés (p. 227).

S'ils ont gagné un relatif confort en valorisant la dimension abstraite de leur travail, en procédant à ce que M.-A. Dujarier appelle une « construction sociale de l'indifférence », qui « met à distance ce qui embarrasserait leur tâche et pourrait même la paralyser » (p. 226), ils admettent souffrir du stress et subir d'énormes pressions qui les conduisent à se sentir dominés. Mais ils trouvent là encore une parade, à travers la construction d'un cadre distancié qu'analyse l'auteure. « Nous observons un processus commun dans l'activité des planneurs, qui consiste à construire un cadrage ludique sur leur tâche. Ils créent alors un “dedans”, “rigolo”, où se tient le jeu, avec des règles et des joueurs précis et un “dehors”, à l'égard duquel ils semblent indifférents » (p. 219). Cette capacité à faire de leur travail un jeu se retrouve à tous les stades de la carrière des planneurs. Pour les jeunes, il s'agit de manier des abstractions sous contrainte

temporelle. Mais la possibilité de pousser le plus loin possible l'intelligence abstraite perdue dans les postes de planneurs d'âge ou de niveau intermédiaires. Quant à ceux de niveau supérieur, la référence au jeu est explicite : ils veulent « “remporter des parties”, [...] “faire des coups” » (p. 222).

On peut alors se demander à quoi sert vraiment ce qu'ils font. C'est peut-être sur ce troisième aspect que le lecteur restera un peu sur sa faim, et aurait souhaité que l'auteure pousse plus loin son investigation. Ce que l'on retient essentiellement sur ce point, c'est que « l'encadrement par les dispositifs offre tous les avantages de l'automatisation, de l'efficacité et de l'impersonnalisation pour traiter des situations standardisées et prévisibles. [...] Ainsi, le management des travailleurs, des consommateurs et des citoyens est massivement désincarné » (p. 241). Cette idée, juste et intéressante, pourrait être développée. Ne peut-on voir dans ces dispositifs une continuité avec la logique et la philosophie tayloriennes, qui consistent à confisquer le pouvoir aux salariés en disqualifiant leur savoir ?

La notion de rapport de forces inscrite au cœur de la relation salariale éclaire en ce sens la raison d'être de ces planneurs : si on évalue bien les contraintes qu'ils font peser, on mesure en revanche beaucoup moins l'efficacité de leur action. Les dispositifs qu'ils produisent sont une illustration de la défiance des dirigeants à l'égard de leurs salariés et de la volonté d'inscrire leur domination dans la définition des tâches. Ce qu'exprimait déjà très clairement Michel Villette, l'homme qui croyait au management, dans un livre éponyme paru en 1988¹ (p. 150) : « Dans ce contexte, les techniques de management ne sont qu'accessoirement les outils d'une création collective. Elles servent avant tout à empêcher les individus et les petits groupes d'inventer des formes d'organisation concurrentes des formes préexistantes. [...] Je ne peux m'empêcher de penser le processus d'inflation des techniques managériales par analogie avec la course aux armements. Si l'arsenal ne cesse de s'étendre, c'est peut-être parce qu'il y a une “armée de métier” de plus en plus nombreuse dans les états-majors des grandes entreprises et qu'elle tend à s'autoperpétuer, mais c'est sans doute aussi parce que les dirigeants croient en l'existence d'un ennemi supposé : les salariés, ou plutôt leur propension à être “démotivés”, “passifs”, “infidèles” ou même hostiles à la cause de l'entreprise. »

Il reste que M.-A. Dujarier nous livre ici des clés bien précieuses pour avancer, aujourd'hui encore, dans la compréhension de cette sphère particulière que constituent les planneurs, grâce à l'originalité de sa problématique et à la qualité de ses enquêtes, à la force et à l'intelligence de ses analyses.

1. Villette M. (1988), *L'Homme qui croyait au management. Récit, suivi d'une brève mise en perspective historique*, Paris, Seuil. L'indication de page est celle de l'édition électronique de l'ouvrage réalisée par l'auteur en 2014 dans le cadre de la collection « Les Classiques des sciences sociales » de l'université du Québec à Chicoutimi ; en ligne : http://classiques.uqac.ca/contemporains/villette_michel/homme_qui_croyait_management/homme_qui_croyait_management.pdf, consulté le 10 octobre 2016.