

Cadres : que font-ils ?

Le travail oublié des managers

par Jean-Marie Bergère - 03 Décembre 2018

Une des définitions du métier des managers affirme qu'ils sont là pour faire travailler les autres. Du coup, le travail propre de ces salariés intermédiaires, ni cadres dirigeants ni opérateurs, est souvent oublié. Travailler et faire travailler seraient antinomiques plutôt que de passer d'une mode managériale à une autre, il est nécessaire de chercher à connaître mieux les évolutions et les difficultés vécues par ceux qui en ont la charge, cadres fonctionnels et opérationnels. C'est ce qu'ont fait Jean-Marie Bergère et Y Chassard en 2013 dans le livre *A Quoi servent les cadres ?*



Unsplash

Les analystes des dysfonctionnements dans les organisations semblent hésiter entre rendre les managers responsables des problèmes, par leur trop peu de distance à-vis des modes managériales successives et leur trop grande distance vis-à-vis des autres salariés à qui ils ne feraient pas confiance ou qu'ils harcèleraient ; ou en faire les premières victimes de la pression excessive mise sur les projets d'entreprise par la domination des objectifs financiers.

Partout dans le monde, les organisations privées ou publiques distinguent une catégorie de salariés à qui sont confiées les missions de coordonner le travail, de développer les compétences des équipes, de contrôler la bonne exécution des objectifs. *Quadro* en Italie, *Cuadro* en Espagne, *Cadres* en France, *Supervisors* ou *Managers* en Grande-Bretagne, *Aussertarifliche Angestellte* ou *Leitende Angestellte* en Allemagne, les statuts, les droits et les cultures diffèrent, mais le principe est le même. Plus qualifiés, mieux rémunérés, moins souvent au chômage et de plus en plus nombreux. Selon Eurocadres la somme des directeurs, cadres de direction, géomètres et professions intellectuelles et scientifiques représentent 19 % des salariés européens, et plus de 25 % dans certains pays comme les Pays-Bas, la Finlande, la Belgique ou le Royaume-Uni ou la Lituanie... La France se situant exactement dans la moyenne européenne.

En France, l'Observatoire des Cadres, structure ouverte, proche de la CFDT-Cadres, analyse en continu l'activité de ceux qu'elle désigne comme « des salariés à part entière, mais pas comme les autres ». En 2012, pour son 15e anniversaire, l'OdC a retracé à grands traits les évolutions récentes les plus marquantes et formulé les défis qui attendent ceux qui ont la responsabilité de la bonne marche et de l'innovation dans les entreprises.

La formation supérieure est plus que jamais indispensable, mais elle ne garantit plus obligatoirement l'accès aux responsabilités et au statut pendant que des prérogatives qui étaient réservées aux cadres, encadrement d'équipes ou responsabilités financières par exemple, sont de plus en plus distribuées à tous les niveaux des organisations. La multiplication de la gestion par projet ou des structures matricielles contribue elle aussi à la multiplication des mandats et des objectifs donnés, sans

souci de leur clarté, de leur compatibilité ou de réalisme.

Un travail non reconnu

L'omniprésence des technologies numériques a des effets contradictoires. La matière première essentielle du travail des experts, mais aussi des managers est l'information. Les supports numériques en facilitent de façon inattendue la diffusion et la lecture et c'est un progrès indéniable. Cette liberté s'est accompagnée d'effets indésirables. La porosité entre vie professionnelle et vie privée s'est accrue et avec elle le sentiment d'une charge trop grande de travail. Le décompte du temps de travail en jours plutôt qu'en heures est très largement accepté comme inhérent à la fonction et l'autonomie dans l'organisation de son travail vécue comme une chance, mais parallèlement la revendication d'un « droit à la déconnexion » fait son chemin. Plus fondamentalement peut-être, ces technologies ont augmenté l'utilité des indicateurs chiffrés et de procédures en tout genre qui donnent une image abstraite et désincarnée du travail réalisé collectivement au sein des entreprises en lien avec les diverses parties prenantes. Le travail de compréhension, d'explication, d'interprétation, de contextualisation des informations formatées et diffusées sous tous azimuts est plus que jamais indispensable, mais il a tendance à devenir invisible. Comment en rendre compte dans un tableau et sur un écran d'ordinateur ? L'illusion de tout maîtriser grâce aux ERP, CRM, KPI, SIRH, ... conduit à ignorer ce travail qui demande compétences et humanité et que les cadres et managers continuent de faire quotidiennement sans qu'il soit reconnu.

La course aux innovations dans tous les domaines, l'importance des services personnalisés y compris dans l'industrie où les objets matériels sont vendus - ou loués - en tant que support physique de ces services, la fréquence des relations avec des clients plus avertis et sachant tirer profit de la concurrence sur des marchés saturés, modifient profondément les activités de travail elles-mêmes. Les managers ne peuvent plus se contenter de mobiliser les savoirs qu'ils ont appris à l'université ou dans les (grandes) écoles. Ils sont producteurs

savoirs et savoir-faire spécifiques qui seuls donnent à chaque entreprise un avantage sur ses concurrents. Leurs connaissances sont de plus en plus rapidement obsolètes et ils doivent apprendre de chaque situation rencontrée. Leur statut et leur expertise ne leur donnent plus la sécurité professionnelle et mentale qui, au-delà de la sécurité matérielle, leur assurait des carrières évolutives et gratifiantes.

Un travail méconnu

Au final ce sont les pratiques d'évaluation, ignorantes du vif du travail comme de son caractère collectif, mais aussi les conceptions de l'apprentissage du management qu'il faut changer. L'enseignement de la gestion comme « science de la décision » est trop privilégié, notamment dans les Écoles de Commerce, pourtant rebaptisées « Management School », et en formation continue. L'apport des sciences humaines et sociales est caricaturé et réduit à la production de recettes ou de formules mnémotechniques pour « renforcer son leadership », « gérer son stress » ou « valoriser son potentiel » en attendant qu'un « coach » prenne soin de vous ; alors que correctement appropriées elles permettent de réaliser collectivement et de manière structurée, le travail essentiel de réflexivité et de mise en débat des difficultés, travail au cours duquel chacun peut progresser à partir de son expérience et de la façon dont les dilemmes pratiques et éthiques inhérents à l'activité professionnelle ont été résolus.

Sur toutes ces questions, les cadres vivent des contradictions proches de celles vécues par tous les salariés. Ils les vivent souvent plus intensément parce que leur engagement personnel est plus fortement requis. Ils ne réclament pas de compassion ou d'être soustraits à des contraintes générales. Ils ne refusent pas d'apprendre « tout au long de la vie » ni d'assumer leurs responsabilités vis-à-vis de l'entreprise comme vis-à-vis de leurs collègues ou de la société. S'ils veulent changer les règles du jeu, c'est parce que celles qui prévalent aujourd'hui sont destructrices des hommes et des organisations. La bataille de la compétitivité et de l'emploi se gagnera aussi grâce à l'inventivité des organisations et à l'intensité des coopérations entre salariés pour faire - et bien faire - ce que les procédures n'ont pas pu faire autrement dit grâce à la qualité du management. Celle-ci sera d'autant plus au rendez-vous que le travail particulier des cadres et des managers sera compris, connu et reconnu.

Pour en savoir plus :

A Quoi servent les cadres ? Sous la direction de Yves Chassard et Jean-Marie Bergère. Observatoire des Cadres. Editions Odile Jacob. 2013.

A propos de cet article

Auteur(s) : Jean-Marie Bergère

: management, travail, managers, cadres, Observatoire de cadres, Jean-Marie Bergère

Cadres : que font-ils ?

L'autonomie, ça s'organise

par Pascal Ughetto, propos recueillis par Xavier Baron - 03 Décembre 2018

Dans son dernier ouvrage au titre volontiers paradoxal, *Organiser L'autonomie au travail*, Pascal Ughetto analyse les thématiques actuelles de « l'entreprise libérée », du « management collaboratif ou agile », du « participatif » venues du monde du numérique (peut-être) réclamées par les jeunes générations. Mais il en pointe également les limites. Quel est alors le rôle du cadre : organisateur ou animateur ? Metis s'est entretenu avec lui.

L'autonomie au travail, mode passagère ou phénomène d'ampleur ?



Si l'on se réfère aux évolutions de l'organisation du travail sur les trente dernières années, on serait tenté d'y voir une mode ignorante de débats et expérimentations passés. Pour autant, il ne faut pas sous-estimer ce retour du thème de l'autonomie depuis 2012 ou 2013. Alors que, depuis les années 1990, les directions des grands groupes ont consolidé les *process* sans répit, soudainement, elles se sont mises à douter : et si la hiérarchie et le contrôle central paralysaient ? Et si les organisations souffraient de cloisonnements dommageables, les fameux silos ? Et s'il fallait des organisations « plates » donnant de l'autonomie aux salariés ? On veut désormais voir ces derniers entreprendre proposer, tester des idées.

Un peu de recul historique montre que les entreprises alternent les phases d'ouverture, dans lesquelles elles donnent plus d'autonomie à leurs salariés, font le pari de leur connaissance du travail réel et de leur inventivité, et d'autres dans lesquelles elles sont rattrapées par leur impératif de contrôle de l'environnement interne et externe. Simplement parce que, quand elles gèrent à grande échelle, elles doivent se donner de la prévisibilité, y compris sur le comportement des salariés. Dans les années 1980, on a réellement réfléchi à casser les logiques tayloriennes et à insuffler de l'autonomie. Dès la décennie suivante, la sévérité de la concurrence internationale et l'obligation de se situer simultanément sur le hors-prix et sur les coûts ont conduit à des rationalisations et à un renforcement des standards : *downsizing*, *business process reengineering*, processus d'innovation parsemés de jalons trimestriels, voire de nombreuses versions du *lean*.

À chaque fois il s'agissait de tenir le fonctionnement sous contrôle. Même des cadres comme les directeurs d'usines étaient environnés de toutes parts de *process* à respecter. Aujourd'hui, deux histoires, deux récits, justifieraient le retour à 180° : l'innovation disruptive en provenance des acteurs du numérique et les jeunes générations, que le marketing nomme les millenials. Là encore, nouveau, pas nouveau ? Si l'on prête attention aux attitudes qui seraient les leurs, ces millenials ressemblent furieusement aux jeunes générations d'ouvriers qui, à la fin des années 1960, avaient refusé la chaîne taylorienne. Quoi qu'il en soit, prenons au sérieux ce sentiment des managers que l'intensité et les exigences de l'innovation, combinées aux attitudes des salariés, obligent à s'interroger sur leur organisation. En revanche, il faut se dégager de l'opposition terme à terme avec les logiques hiérarchiques, de contrôle et d'organisation. C'est la substance de ces thèses et du débat auxquels nous avons eu droit ces dernières années.

Prendre au sérieux ce mouvement en faveur de l'autonomie au travail présenterait alors selon vous quelles conditions ?

Il devient urgent d'introduire dans la réflexion sur l'autonomie la référence à l'activité de travail. Il est également indispensable de conserver à l'esprit le besoin propre à une entreprise ou une administration qui gère à une certaine échelle d'organiser et de soutenir des

exigences industrielles. L'activité de travail, c'est l'énergie, l'effort d'intelligence, les gestes que le travailleur déploie dans des situations concrètes pour s'acquitter d'une tâche qui ne se réalise pas simplement en appliquant les procédures. Si l'autonomie a un sens, c'est par là qu'il faut entendre les attentes des salariés en matière d'activité.

Ces dernières décennies, tout cela s'est heurté à un mur d'ignorance et d'incompréhension, élevé par une ligne managériale qui ne savait que faire de ce que les salariés rapportaient des conditions de l'activité. Il fallait, coûte que coûte, entériner des stratégies volontaristes. Sans attendre les millénials, les salariés demandaient alors de l'autonomie, au sens de ce que les ergonomes appellent des marges de manœuvre. Il ne faudrait pas que le discours actuel fonde une nouvelle impatience vis-à-vis de ce que les salariés ont à rapporter des situations d'activité complexes.

Les directions d'entreprises ont-elles bien à l'esprit ce que c'est que travailler ? Le risque existe aujourd'hui qu'elles attendent des salariés qu'ils investissent l'espace d'autonomie qu'elles leur accordent, sans vouloir entendre davantage que par le passé que l'activité s'invente dans des contextes où le salarié a besoin de marges de manœuvre. Mais aussi d'organisation. Car l'activité fait appel à ces exigences d'apparence contradictoires : qu'on me laisse improviser mes propres stratégies d'action, mais qu'on me donne un cadre pour ne pas être soumis à l'arbitraire, à l'indécision ou au manque d'appui. De l'organisation, c'est à la fois un besoin de l'entreprise et des salariés - mais les deux ne se superposent pas spontanément. Un besoin des entreprises pour cadrer l'activité collective et s'assurer que celle-ci génère de bons résultats bien des résultats cohérents et suffisamment convergents avec ce que la stratégie ambitionne. Sous cet angle, quand les salariés en font trop à leur guise, cela constitue des dérives par rapport à l'effort de cadrage.

Pour organiser l'autonomie au travail, vous insistez sur l'indispensable régulation et le rôle central de l'encadrement de proximité, n'est-ce pas là encore paradoxal ?

Pour travailler efficacement, il faut avoir de la marge. Pour déployer la manière efficace de s'y prendre tout en s'économisant, il ne faut pas que cela se fasse, pour reprendre le vocabulaire courant, « dans le bordel ». D'où le paradoxe qui vous intriguait : de l'autonomie, ça s'organise. Les cadres sont ceux qui peuvent créer de l'organisation au contact des situations. Mais ils figurent dans l'angle mort du débat, dont un défaut supplémentaire est qu'il est insuffisamment incarné. Certes, le débat sur l'autonomie affirme que, dès lors que l'on fait confiance aux salariés, le rôle de l'encadrement est transformé. Le point de vue le plus radical se trouve dans la défense de l'entreprise libérée qui laisse plus ou moins le rôle des cadres se définir comme un résidu une fois la conversion effectuée aux deux bouts de la chaîne. À un bout, nous avons le PDG devenu leader porteur d'une vision et laissant les salariés monter en puissance à partir de sa stratégie clairement affirmée et partagée.

À l'autre extrémité, nous avons ces salariés quittant leur réserve et investissant pleinement l'espace d'initiative qui leur est désormais libéré. Difficile, entre les deux, de formuler positivement la valeur spécifique du travail de cadre. Dans ce que l'on connaît des expériences de la matière, ce point peut se traduire par un malaise des cadres qui, ne reconnaissant plus ce qu'ils ou elles estiment être leur métier, préfèrent partir.

Le PDG finit éventuellement par prendre en charge le travail de régulation qui n'est plus assuré, ce qui suggère qu'il y a bien un travail spécifique à assumer, mais qui n'a pas réussi à être nommé positivement. Dans certains cas, on voit l'encadrement être dans un rôle d'animateur et, cette fois, on est plus proche d'une théorie que l'on trouve plus explicite dans la thèse de la transformation digitale. Ici, il s'agit de reconvertir le cadre, de hiérarchique exerçant une communication descendante, vérifiant que chacun se conforme bien aux instructions et effectuant un reporting, en un animateur de communautés.

Si l'on demeure des équipes fixes, elles délèguent cependant certains de leurs membres à des projets qui donneront lieu à des collectifs éphémères, des communautés au sens des réseaux sociaux. Ces collectifs sont supposés se faire et se défaire au rythme de l'apparition et de la disparition d'intuitions, d'un premier travail, avec quelques moyens, sur un prototype, de la montée en puissance ou de l'abandon selon le résultat du *proof of concept* et, enfin, de l'essor allant vers l'institutionnalisation ou vers un statut plus marginal.

Le rôle du cadre serait surtout d'inciter les membres de son équipe à proposer, à inciter les plus hésitants à ne pas craindre de formuler des idées. Il serait de les guider pour qu'ils ou elles se fassent confiance. Le cadre serait aussi à leur écoute pour discuter avec eux de la faisabilité de leurs propositions, de leur donner des moyens qu'il peut leur accorder, des mises en contact qu'il peut leur proposer, du temps qu'il peut leur dégager, pour se lancer dans le test. C'est donc un, ou une, cadre qui abandonne sans angoisse les réflexes hiérarchiques. Cela dit, le débat s'en tient là au risque, d'ailleurs, que l'on s'en prenne aux managers à leur tour les plus hésitants pour dénoncer leur incompréhension des logiques auxquelles ils devraient désormais contribuer. À eux de se débrouiller pour construire le sens de tout cela, leurs nouveaux repères professionnels et les appuis de métier. Combien de managers doivent mettre en œuvre de l'agile, mais n'ont, au fond, pas complètement en main la doctrine de ce mouvement ? Les directions se sont généralement bien gardées de leur dire que l'agile est une critique en règle des processus et n'empêche que ces cadres doivent déployer de l'agile comme on leur a demandé précédemment de déployer du lean ou d'autres techniques.

On oublie, par ailleurs, qu'agir en animateur de communauté, c'est du travail. Un travail qui passe par des règles de métier qui seraient à élaborer et à transmettre, bien au-delà d'inscrire ces cadres dans des formations au team building. Un travail qui consomme du temps et des ressources. Les cadres d'aujourd'hui, largement débordés et accaparés par des activités comme le reporting, se voient-ils accorder le temps que prend le fait d'écouter, de guider, quasi individuellement, plutôt que de répéter des réunions de communication descendante ? On est aujourd'hui en train de leur enseigner la pratique managériale de la bienveillance. On ne risque pas d'être bienveillant quand on est soi-même sous la pression du temps, des objectifs à court terme et des dispositifs décidés centralement à déployer en respectant des jalons.

Pensez-vous que les directions générales sont prêtes à cela ?

Il n'est pas sûr que leur conception de la transformation qu'elles appellent de leurs vœux identifie ces enjeux comme étant véritablement les pierres de touche. En leur temps, François Eyraud, Alain d'Iribarne et Marc Maurice avaient noté que des entreprises françaises donnaient toutes les apparences de l'innovation tout en restant dans la reproduction. Je crains des phénomènes de ce type quand on assiste à du mode agile déployé dans les conditions rappelées à l'instant ou quand on voit des directions générales proclamant comme stratégie la refonte des espaces de travail, qui portent l'espoir de développer des comportements collaboratifs et créatifs. Certaines d'entre elles délèguent à des cellules de deux personnes ce qu'elles estiment être la phase technique ou d'intendance sans jamais suivre et piloter le dossier de près. Et donc sans portage politique capable, par exemple, de réaffirmer le sens de ce qui est entrepris, de lever les oppositions et d'accorder des moyens supplémentaires. Je crains que, dans certaines entreprises, la conversion à certains égards trop rapide des dirigeants ne recouvre qu'une compréhension partielle de la profondeur de la transformation qui devait être celle du gouvernement des entreprises lui-même et de la relation de confiance, et non de méfiance, envers le travail et les salariés.

Pour en savoir plus :

Pascal Ughetto, *Organiser l'autonomie au travail. travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile, l'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Editions FYP, 2018

A propos de cet article

Auteur(s) : Pascal Ughetto, propos recueillis par Xavier Baron

Cadres : que font-ils ?

Le Management désincarné

par Jean-Marie Bergère - 03 Décembre 2018

Dans son livre *Le Management désincarné*, Marie-Anne Dujarier, sociologue du travail, livre une enquête sur cette nouvelle et étrange pratique : le management à distance. Les salariés interrogés témoignent des limites et des avantages des dispositifs et des procédés qu'ils utilisent pour encadrer l'activité de leurs pairs... sans les rencontrer. Cette Note de lecture sur les *bullshit jobs* au sein de l'encadrement a été publiée en 2015.



Unsplash

Qui sont ces « planneurs » auxquels Marie-Anne Dujarier consacre ce nouveau livre ? Que font-ils ? *Le Management désincarné* mêle un travail d'enquête auprès de salariés qui produisent des dispositifs destinés à encadrer l'activité d'autres salariés, et la poursuite de son travail de réflexion critique sur les transformations du travail du management. Et le verdict tombe : en raisonnant en termes de plans, à distance et de manière abstraite, littéralement, ils planent.

Les rois du dispositif

Ingénieurs des méthodes, qualitiens, chargés de la conduite du changement, responsables des ressources humaines, contrôleurs de gestion, spécialistes du marketing de la communication, de la responsabilité sociétale des entreprises..., ces planneurs se distinguent des managers « de proximité » qui eux aussi encadrent le travail, mais sans possibilité de mettre à distance les aléas et les résistances du monde réel et qui doivent en même temps garder un œil rivé sur les prescriptions et les objectifs vus d'en haut. Ils se distinguent également des cadres dirigeants qui leur ont donné, sans se soucier de leur compatibilité, des mandats impératifs, « réduire les coûts, augmenter la productivité, contrôler ».

Marie-Anne Dujarier repère trois types de dispositifs disant « ce qu'il faut faire ». Ils fixent les objectifs à atteindre, les traduisent en quantité, chiffre d'affaires, nombre de rendez-vous, taux de pannes, etc. Ils mesurent et enregistrent les chiffres. Ils annoncent les écarts. Les dispositifs de procédés indiquent comment il faut faire. Sous forme de protocoles, méthodes, procédures, normes techniques, chartes, ils standardisent les « manières de faire, de dire, de penser ».

Ces dispositifs ne sont pas spécialement conçus contre les opérationnels. Le plus souvent ils sont conçus sans eux. Il faut, n'est-ce pas, prendre du recul. Les « notes de rapports, chiffres, ratios ou smileys » sont là pour mettre à distance raisonnable les producteurs comme les consommateurs. Les vrais destinataires du travail des planneurs

sont les services centraux et les directions générales auxquels ils doivent reporter.

Enfin ces dispositifs de finalités et de procédés ne peuvent fonctionner sans la participation des salariés et de plus en plus souvent des consommateurs qui forment des jugements d'évaluation. Des dispositifs d'enrôlement sont nécessaires. Une prime pour ceux qui auront relevé le défi », l'intervention de consultants externes réputés, la rhétorique est prête. « Il faut être performants, s'adapter au changement, anticiper, innover, être compétitifs... ». Ce à quoi Julie répond « ils essaient de nous faire passer la pilule ».

Pratiquants, mais pas croyants



Au terme de l'enquête, Marie-Anne Dujarier ne trouve personne pour défendre l'omniprésence de ces dispositifs, aucun volontaire pour tenter d'en explorer les aspects positifs. De l'avis de tous les interviewés, ils joignent « l'inutile au désagréable ».

À l'exception de ceux qui aspirent à devenir planneurs eux-mêmes, les cadres de proximité tentent de se ménager le maximum de marges de manœuvre et « traduisent les consignes et objectifs abstraits dans la langue de leur activité ». Ils forment un « bouclier » ou « oreiller » entre les prescriptions et le travail réel. Tous souffrent de la pression mise sur eux par des objectifs qu'ils jugent au mieux irréalistes et le plus souvent « stupides », « contre-productifs », voire « ésotériques ». Les directrices générales en parlent comme d'une bureaucratie, mal nécessaire des grandes organisations qu'il convient tout à la fois de mettre à son service et de négliger dans les grandes décisions.

Les planneurs eux-mêmes n'y croient pas. Avant 35 ans la mobilité est importante. Elle est régie par le principe up or out. Pour réussir, il faut « travailler énormément, être flexible, sourire », et surtout « ne pas poser de questions ». Ensuite ils sont évalués sur leur « capacité à mener à terme des projets en respectant un cahier des charges » et sur le « fait de contenir à leur niveau, les problèmes ». Ils sont hyperactifs, ont « le nez dans le guidon » et n'ont « pas le temps de se poser des questions ».

Peu d'entre eux passeront aux grades supérieurs. Ils le devront à leurs compétences, mais aussi essentiellement à leur « réseau », à leur précieux « carnet d'adresses ». Sans surprise, le haut de la hiérarchie, les directeurs des différentes spécialités, sont majoritairement « hommes, héritiers, blancs, et diplômés des meilleures écoles ». Ceux-là parlent stratégie et lancent à un rythme soutenu des « projets innovants », mention indispensable sur le CV d'un DRH (directeur des

ressources humaines), d'un DSI (directeur des systèmes d'information) ou d'un consultant. C'est que, nous dit l'auteur, « acheteurs et vendeurs, commanditaires et prestataires : les uns et les autres ont intérêt, pour des raisons différentes, à un renouvellement rapide des dispositifs ».

Résultat : la crainte du bore-out pour les plus jeunes et celle du burn-out pour les plus chevronnés. C'est leur rapport subjectif au travail qui leur fait mal. Interrogés sur les risques qu'ils pensent encourir, un tiers cite en priorité celui de la perte de sens et de la souffrance psychique. Mais rompre n'est pas facile, le salaire est confortable, le CDI la règle. Ceux qui le font disent tous « vouloir être utiles, toucher le terrain, faire des trucs concrets ».

Have fun !

Comment font ceux qui restent et qui font carrière ? Marie-Anne Dujarier propose une analyse originale et stimulante. Ils se prennent au jeu. Ils disent s'amuser, prendre leur pied, ils se fixent des challenges, font de bons scores, disent du dispositif qu'il est leur « joujou », des montées d'adrénaline lorsqu'il faut « agencer de manière agile des abstractions sous le regard connaisseur et compétitif de leurs pairs » et présenter le « projet innovant » sous forme de slides préparés dans l'urgence et révisés jusqu'au dernier moment.

Ce « cadrage ludique » permet un engagement total dans la partie en train de se jouer, et qu'il faut gagner, et un détachement notoire vis-à-vis des conséquences. Le joueur est prêt à dépenser du temps, de l'argent et même à dégrader son sommeil et sa santé pour jouer. Le planneur le dit : « En fait dans mon boulot, il n'y a pas de stress. Je me fabrique du speed, pour ne pas être là, pour fuir le réel, pour ne pas penser... Speeder, c'est éviter de sentir, c'est fuir la réalité de mes émotions ». Au jeu, l'intelligence des planneurs est « brillante, rap combinatoire, capable de créativité, de virtuosité abstraite et même de moralité ». « Hors jeu » ou à propos du jeu auquel ils jouent, elle est empêchée et suspecte.

Sortir du cadre

Les dispositifs sont censés faciliter le travail, automatiser les tâches routinières et les plus pénibles. Mais la logique de la machine finit par primer sur la logique de l'action, « le pilotage par les chiffres incite presque mécaniquement à un renversement des moyens en final. En dissociant le travail d'organisation de l'activité concrète, ces machines - « qui produisent avec l'aide du travailleur, à l'inverse de l'outil qui est à sa disposition », vident le travail de toute possibilité de « produire en son cours des normes et des règles », d'en faire un « vr travail ». Le secrétaire général d'une multinationale, installé dans un vaste bureau peut dire : « Je suis cadre dirigeant. On peut croire que j'ai du pouvoir, mais en fait on n'est que des pions... on peut vous jeter. Au fond on n'est que des larbins ».

À l'instar de certaines « entreprises libérées », on peut être tenté de supprimer ces *bullshit jobs* et de redistribuer le travail d'organisation. Aux opérationnels les dispositifs de procédés, au dirigeant charismatique et visionnaire, à lui tout seul, le dispositif d'enrôlement.

On peut aussi imaginer que le travail d'organisation soit discuté par tous et qu'on y prête attention à tous les niveaux de l'entreprise. Les planneurs, qui parlent d'eux-mêmes « comme des salariés dominés, réifiés, manipulés et obéissants », « dominants dominés », pourront atterrir et pourquoi pas se « réincarner » dans l'activité elle-même « qui n'est pas un simple facteur de production, mais le lieu où se jouent les questions vitales de sens et de santé ».

Pour cela il faut réunir ce qui est disjoint, réunir la stratégie, le travail d'organisation et l'activité de travail elle-même. On en viendra alors rapidement à considérer qu'à l'urgence de « l'implémentation » du énième dispositif innovant, il est possible et souhaitable de substituer des délibérations et des discussions avec ceux qui font, pour répondre aux vraies questions : « Que doit-on faire ? Comment le faire ? Et pourquoi le faire » ?

Pour en savoir plus

Le Management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail. Editions La découverte, 2015

A propos de cet article

Auteur(s) : Jean-Marie Bergère

: *Management désincarné, management, bullshit jobs, hiérarchie, productivité, chiffres, rapports, planneurs, Marie-Anne Dujarier, Jean-Marie Bergère*

www.metiseurope.eu