



HAL
open science

LES INDIVIDUS ET LEURS ROLES : L'APPORT DES " PERSONNAGES " AU TRAVAIL VIVANT.

François-Régis Puyou

► **To cite this version:**

François-Régis Puyou. LES INDIVIDUS ET LEURS ROLES : L'APPORT DES " PERSONNAGES " AU TRAVAIL VIVANT.. Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom. hal-00690954

HAL Id: hal-00690954

<https://hal.science/hal-00690954>

Submitted on 24 Apr 2012

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES INDIVIDUS ET LEURS ROLES : L'APPORT DES « PERSONNAGES » AU TRAVAIL VIVANT.

François-Régis Puyou

Professeur associé en contrôle de gestion

Audencia Nantes Ecole de Management

frpuyou@audencia.com

Résumé : Cet article précise comment des individus pris dans des rapports de production marqués par l'optimisation gestionnaire, parviennent à faire naître par endroit les conditions propices à un travail « vivant » défini par le phénoménologue Michel Henry comme une collaboration au service de la satisfaction des besoins nécessaires à la vie et qui accroît les pouvoirs d'agir de chacun. Une étude de cas portant sur les relations entre contrôleurs de gestion et managers d'une société de distribution aéroportuaire montre en quoi les rôles assignés aux individus sont tantôt des ressources et tantôt des carcans. Le concept de « personnage », défini comme la rencontre dynamique d'un individu et d'un rôle (Gély 2007), nous permettra de préciser les conditions d'un travail collectif « vivant ».

Mots clés : Michel Henry ; rôle ; personnage ; travail vivant ; contrôleur de gestion

Abstract: The aim of this paper is to understand how individuals involved in contemporary firms characterized by managerial optimization practices may safeguard the conditions necessary for collective living praxis to happen. Michel Henry's concept of "living praxis" is a form of cooperation which satisfies life basic needs and increases the individuals' powers to act. The empirical material comes from a field study conducted in a large airport retailer company illustrating how the roles assigned to management accountants and operational managers are sometimes hindering and sometimes supporting living praxis. Gély's concept of "character" defined as the dynamic encounter of an individual and his/her role (2007) will help us identify the necessary conditions for collective living praxis to happen.

Key words: Michel Henry, role, character, living praxis; management accountant

L'époque est à la critique de la quête irréfléchie du profit financier à court terme et à la réflexion en faveur de modèles économiques capables de prévenir les crises comparables à celle de 2008. De nombreux travaux avec pour objectif de stimuler l'émergence de pratiques nouvelles dans la conduite de l'économie et des organisations sont conduits dans le cadre d'instituts (e.g. *Institute for New Economic Thinking*), de numéros spéciaux de journaux académiques (e.g. *Journal of Business Ethics* à paraître), ou encore de *think-tanks* politiques. Le monde de la recherche en gestion n'est pas en reste et vise notamment à découvrir et promouvoir « de nouvelles formes de croissance économique », « à concevoir de nouvelles

formes d'organisation » ou encore à chercher les idées « impertinentes » en rupture avec les pratiques du passé (Naszályi, 2011). Cet article s'inscrit dans cet ambitieux courant de rénovation du management dans la mesure où il vise explicitement à comprendre comment des individus pris dans des rapports de production fortement marqués par l'optimisation gestionnaire, parviennent à faire naître par endroit les conditions propices à un travail qualifié de « vivant » et que l'on pourrait définir en première approximation de « durable » ou de « respectueux des individus. »

Un parti pris de ce travail consiste à étayer notre réflexion par l'analyse de situations concrètes tirées du quotidien d'une population de managers dont le métier conduit tout particulièrement à entretenir un rapport étroit avec le calcul du profit. Nous concentrerons notre attention sur une catégorie particulière de cadres, ici les contrôleurs de gestion, et cela au moyen d'une étude de cas portant sur une société spécialisée dans la distribution de produits de luxe dans les aéroports. Les contrôleurs de gestion sont des financiers d'entreprise explicitement chargés du suivi des coûts et des recettes. L'argent est au cœur même de leur métier dont la comptabilité est la discipline de référence et l'ordinateur le compagnon des calculs de tous les instants. Même si la nature du contrôle de gestion varie assez largement d'une société à l'autre, il s'agit sans exception d'un métier où les données monétaires occupent une place importante et les modèles financiers abstraits sont courants. C'est alors au moyen du concept de « personnage », défini par R. Gély (2007) comme la rencontre dynamique d'un individu et d'un rôle, que nous tenterons de rendre compte des conditions d'un travail collectif humainement réjouissant et enrichissant alors même que l'argent et la création de valeur monétaire sont placés au centre des rapports sociaux noués par les contrôleurs de gestion. Nous montrerons que les contrôleurs de gestion et leurs interlocuteurs opérationnels parviennent par endroit à donner vie à leurs « personnages » et à construire des relations qui dépassent le cadre strict de la coordination fonctionnelle. Notre travail permet à partir de la confrontation de travaux de phénoménologues et d'observations de terrain de tirer des propositions susceptibles d'éclairer et de témoigner des conditions pratiques favorables ou faisant obstacle aux travaux collectifs que nous qualifierons, suivant en cela la lecture faite des travaux de Karl Marx par le phénoménologue français Michel Henry, de « vivant ». En d'autres termes nous analyserons en quoi des « rôles » identiques tenus par des individus différents conduisent soit à une collaboration éprouvée comme source de joie et d'accroissement des pouvoirs de chacun soit à une atrophie du désir de coopérer associée à un sentiment de malaise et de renoncement.

1 Revue de littérature

1.1 Les contrôleurs de gestion entre rôle de conseiller et rôle de technicien

Cet article n'est pas le lieu d'une revue de littérature complète sur les contrôleurs de gestion (voir pour cela par exemple Bollecker, 2007). Quelques travaux qui s'intéressent particulièrement aux profils des contrôleurs de gestion et à leurs rôles perçus ou constatés sont néanmoins particulièrement instructifs. Il ressort notamment d'études récentes que les contrôleurs de gestion sont de plusieurs types. Fornerino et Godener (2006) identifient une

liste de compétences et de missions qui permettent en effet d'identifier des différences significatives dans la perception et la description que donnent les contrôleurs de gestion de leur travail. Les rôles de « conseillers » et de « techniciens » se dégagent de cette enquête adressée à un large échantillon de contrôleurs. Les « conseillers » se distinguent principalement des « techniciens » par des tâches et des responsabilités supplémentaires qui s'ajoutent à un socle de missions très largement partagé. Parmi les compétences communes à l'ensemble des contrôleurs de gestion se trouvent la prise en charge des instruments informatiques du contrôle de gestion, l'exercice d'une surveillance des performances financières de chacun, mais aussi des éléments « relationnels » (voir aussi Bollecker, 2007). Le sentiment est donc celui d'une différence de spectre entre les profils mais qui ne traduit pas nécessairement une profonde fracture dans la population des contrôleurs étudiés.

Dans la période actuelle, la tendance est à un renforcement du caractère relationnel de la fonction afin d'aller vers des contrôleurs de plus en plus « conseillers » moins accaparés par la production de chiffres et davantage mobilisés sur des missions d'analyses (Lorino, 2009). Des signes forts font néanmoins penser qu'il est utopique d'attendre de la part de tous les contrôleurs de gestion des compétences de « consultants internes ». P. Lorino évoque notamment les exigences pour ce type de profil qui nécessite des « personnes de très haut niveau [...] capables de jouer sur plusieurs registres intellectuels, relationnels et émotionnels » et par exemple de coopérer avec empathie avec leurs interlocuteurs opérationnels (Lorino, 2009). Par opposition, les « contrôleurs du chiffre » apparaissent comme entièrement indépendants des opérationnels. Ils s'inscrivent particulièrement bien dans le contexte de sièges sociaux d'entreprises dotées d'objectifs à horizons « court termes. » Leur travail s'articule autour de processus de consolidation comptable et relaie un mode de gouvernance mettant l'accent sur la valeur créée pour les actionnaires. Nous partageons l'urgence qu'il y a à s'interroger sur les effets du contrôle de gestion « sur le développement ou le dépérissement des pratiques de travail collectives » (Lorino, 2009 : p.6). Il nous semble en effet que le travail de contrôleurs de gestion cantonnés au suivi des chiffres induit une forme d'atrophie des potentialités de l'individu. Les observations conduites sur le terrain nous conduiront cependant dans la suite de cet article à relativiser l'importance des compétences nécessaires pour se montrer bon conseiller et à souligner les éléments plus subjectifs dans la définition de leur profil type.

1.2 Les contrôleurs de gestion : agents ou acteurs de leur fonction ?

Du fait des obstacles posés à l'orientation massive des contrôleurs de gestion vers des fonctions de « *business partners* », il convient de s'interroger à la suite de Lambert et Sponem sur les pratiques effectives et donc les rôles observables tenus par ces derniers dans les entreprises contemporaines (2009). Il ressort en premier lieu de leur étude une grande diversité des fonctions exercées par le contrôle de gestion qui se trouve potentiellement occuper suivant les contextes un rôle plutôt « discret », « omnipotent », de « garde-fou », ou encore de « partenaire ». Inspirés en cela par F. Oriot (2003), les auteurs font explicitement référence au concept de rôle afin de faire le lien entre le niveau individuel et le niveau organisationnel. L'unité d'analyse retenue n'est cependant pas l'individu contrôleur de gestion mais la fonction contrôle de gestion. C'est donc cette dernière qui dans son ensemble

se voit attribuer un style à même de qualifier le type de relation en place avec les opérationnels. C'est alors en grande partie le contexte organisationnel, dont un élément central est la logique dominante tantôt « marketing », tantôt « ingénieur » et/ou tantôt « financière », qui détermine les pratiques réelles des contrôleurs de gestion. Les combinaisons de logiques expliquent en quelque sorte le lien entre les contrôleurs de gestion et les autres protagonistes aux prises avec la fonction contrôle de gestion mais sans y être intégrés. Le présent article s'inscrit dans la continuité de ces travaux et reprend à son compte notamment la question des origines de la diversité des pratiques observées au sein des pratiques des contrôleurs de gestion dans leurs relations avec les opérationnels. Le recours au concept de rôle est néanmoins dans la suite de cet article associé aux individus et non pas à une fonction. Il fait certes toujours le lien entre ceux-ci et leur place dans l'organisation mais laisse la possibilité à aux individus de donner vie à des « personnages » de manière singulière et ainsi d'être à l'origine de variations à même d'être observées au sein d'une même fonction dans une entreprise donnée. Cet article s'intéresse notamment à l'observation des actes de résistances vis-à-vis d'une forme de financiarisation de la gestion. En cela il complète les travaux conduits par Morales et Pezet (2010). Comme eux, ce travail interroge la place des contrôleurs de gestion dans la financiarisation du management. Morales et Pezet montrent en quoi les dispositifs de management transforment les manières d'être et d'agir des différents acteurs. Le présent article montre qu'ils offrent en effet des objets plus ou moins propices aux discussions et aux compromis mais que ces opportunités sont saisies différemment par les individus. Il ne s'agit pas tant d'étudier par la suite l'affrontement entre groupes professionnels mais les conditions d'un jeu collectif où se définissent dans les interactions les rôles respectifs de chacun et où les individus peuvent s'affranchir par endroit du périmètre étroit défini par un rôle au service d'une logique univoque. Cette approche vient renseigner le mouvement dialectique que permet l'usage des outils du contrôle de gestion en fonction de la manière dont ils sont mobilisés dans les relations (Townley et al. 2003).

2 Cadre théorique

2.1 Critique de l'argent et de l'abstraction au travers de leurs effets sur la nature des échanges

Le concept de « personnage » permet un pas de côté et met l'accent sur la subjectivité des individus. Ce personnage n'est cependant jamais isolé mais en interaction avec d'autres personnages.

Cet article s'ancre sur deux constats bien établis depuis Marx et a priori paradoxaux. Le premier pour dire que l'argent est un instrument de médiation qui répond à des impératifs d'échanges des valeurs d'usage rendus nécessaire par la vie en communauté. Le deuxième pour souligner qu'avec l'essor du capitalisme triomphant, l'inversion des chaînes téléologiques a fait de l'argent une abstraction déshumanisante, froide et barbare.

Pour un lecteur aussi attentif de Marx que Michel Henry, l'argent n'a pas son origine dans l'économie mais dans la vie subjective des individus pris dans le procès réel de production des valeurs d'usage (Henry, 2004). L'argent est « l'échangeabilité pure » qui permet la circulation

des biens en société (ibidem : p.172). Echanger des produits revient en effet à échanger des travaux (Henry, 1990 p.112) avec pour corollaire une difficulté insurmontable liée à l'impossibilité radicale de mesurer le travail réel, ou encore la quantité d'effort, nécessaire à la production des biens en question. L'échange de biens nécessaires à la vie en communauté se trouve alors confronté à la question de la mesure, par définition insaisissable, de la quantité de travail réel contenu dans chaque bien. A la mesure impossible du travail subjectif se substitut alors des représentations « irréelles, » objectives et mesurables, une forme de « travail théorique », qui sous un aspect plus idéale et plus « pure » encore prend la forme de l'argent (Henry, 2004 : p.174 ; 1990 : p.115). L'argent se pose alors comme solution au problème de la mesure de la valeur des échanges et permet de répondre aux besoins vitaux de chacun en collectivité dès lors qu'il y a division du travail. Cette solution est néanmoins imparfaite car dangereuse. La principale menace que fait planer l'argent est la mise sous tutelle des injonctions de la vie (se nourrir, se loger etc.) au service de la production d'argent comme finalité (Henry, 1990 : CH6). C'est l'inversion des fins et des moyens qui conduit, quand les processus de productions perdent le lien qu'ils entretiennent avec la réponse aux besoins vitaux, à un procès de mort (ibidem : CH7).

Les explications de cette inversion sont nombreuses. L'une des plus influentes est celle proposée par Simmel chez qui le caractère polymorphe de l'argent, qui peut prendre la forme des marchandises les plus diverses, en fait le mode d'accès privilégié à tous les désirs (2004/1900). Par un phénomène décrit par Simmel comme le rejaillissement des qualités des fins sur les moyens d'y accéder, l'argent endosse l'ensemble des qualités de toutes les fins imaginables et s'impose donc comme ce qu'il y a de plus hautement désirable. Simmel ne quitte jamais vraiment le raisonnement ouvert par Marx et convient que la poursuite de la valeur monétaire relègue au rang d'exception les actions motivées par un ressort affectif au bénéfice de stratégies réflexives, rationnelles et calculatrices. L'économie monétaire met en rapport des individus qui n'ont plus rien en commun et qui se perçoivent les uns les autres comme moyens. La soif de capital conduit selon Simmel à affaiblir le poids des déterminations individuelles dans les échanges au profit de « relations uniquement marchandes ». On retrouve ici les conclusions d'un autre grand sociologue de l'économie, M. Weber, qui dans *Economie et Société* (1995/1921) montre en quoi le capitalisme se caractérise par la fin des interdits de l'échange construits sur la base des logiques traditionnelles¹. L'accumulation du capital comme but ultime a chez Weber, comme chez Simmel ou chez Marx, pour conséquence de renforcer le poids des relations monétaires au détriment de pratiques professionnelles davantage sociales et affectives.

2.2 Les rôles comme médiation du travail « vivant »

C'est dans la lecture de Marx que Michel Henry a puisé les éléments de définition du travail « vivant » (Henry, 1976a ; 1976b). Pour Marx, le désir trouve sa source première dans le besoin de satisfaire les besoins vitaux. Ce désir de subvenir à ces besoins incontournables donne nécessairement lieu à des actions qui constituent la vie. La vie est alors essentiellement activité parce qu'elle est besoin qui se potentialise et s'actualise en actions (Henry, 2004).

¹ Pour M. Weber, là où la relation marchande avec le cousin, le voisin ou le coreligionnaire était proscrit, le capitalisme affirme la primauté de la recherche du profit et du calcul.

Hétérogène aux déterminations « mondaines », la subjectivité agissante est le désir de chaque vie humaine de se maintenir et de s'accroître. Les besoins nés de la vie ne sont cependant généralement pas satisfaits par chacun de manière isolée mais font l'objet d'échanges qui sont à la source des sociétés et de l'économie. Le travail collectif vivant est celui qui permet de satisfaire aux besoins d'une communauté tout en accroissant les pouvoirs d'agir de chacun.

L'étude conduite par R. Gely des travaux de Michel Henry sur la question des rôles le conduit à définir la « société » comme un « écheveau de fonctions avec des rôles assignés à des individus uniques » (2007). Les relations interpersonnelles dans la société, comme dans les organisations, ne se limitent en rien à des relations marchandes. Le plus souvent les individus échangent et interagissent non pas en qualité d'acteurs anonymes sur un marché mais en qualité de « personnages », définis par R. Gely comme « la rencontre dynamique entre une subjectivité et un rôle ». Pour R. Gély, les rôles sont nécessaires à la vie en commun, à la coopération et à la coordination vers des buts partagés. L'existence de rôles en société a des vertus de mise en relation qui n'enferme pas nécessairement les individus qui les tiennent dans des carcans. Les rôles structurent ou brident la vie suivant les façons dont les individus s'en saisissent (p.86-96). Ils permettent une solidarité affective qui fait que s'accroît ou non le pouvoir de s'éprouver de chaque vie. Dès lors, notre objectif sera de mieux comprendre les ressorts qui permettent le déploiement d'un travail vivant en dépit de contextes marqués par une attention permanente aux profits et par la dématérialisation des relations sociales notamment dans le cadre de relations tissées entre des contrôleurs de gestion du siège et des cadres opérationnels. L'appréciation de la qualité des relations nouées est originale dans la mesure où elle sera évaluée au regard du caractère plus ou moins bien vécu des relations de travail par les individus (joie, malaise, satisfaction, frustration).

3 Méthodologie de la recherche

Au total, 35 entretiens furent conduits d'avril à juin 2004² (cf. annexe I). L'ensemble des contrôleurs de gestion de l'entreprise mais aussi leurs principaux interlocuteurs des fonctions supports (au service comptabilité et à la direction commerciale notamment) ainsi que les responsables des catégories de produits sur les différents terminaux ont été entendus. Les échanges visaient prioritairement à recueillir l'expérience des individus familiers des exercices du contrôle de gestion principalement dans le cadre de la construction budgétaire et du reporting financier. Un objectif était d'encourager la narration d'événements récents en lien avec les derniers exercices en date et de recouper les informations ainsi collectées auprès des différents protagonistes afin de documenter leur point de vue sur le travail des contrôleurs de gestion.

La lecture répétée des entretiens collectés nous a conduit à concentrer notre attention sur les échanges entre les directeurs commerciaux de chaque terminal (7 entretiens) et les contrôleurs de gestion du siège (8 entretiens) pendant le travail de prévision. Cette période revêt un enjeu

² Nos observations sont antérieures à la dernière crise mais surviennent après tant d'autres qui, bien que d'une ampleur plus limitée, trouvaient déjà leur origine dans des dérapages comparables (cupidité, bulles spéculatives, faiblesse des contre-pouvoirs etc.)

particulier puisqu'il s'agit de fixer les objectifs à atteindre lors des prochaines échéances. Dans ce contexte, nous observons que contrôleurs de gestion et responsables de terminaux donnent à leurs rôles respectifs des inflexions différentes qui influencent profondément la qualité des échanges (Faÿ *et al.* 2010). Certaines situations témoignent d'une praxis vivante riche d'innovation et de plaisir partagé, quand d'autres illustrent le malaise né des échanges où l'argent et les objectifs économiques abstraits sont les seules préoccupations communes aux protagonistes. Un troisième tri fut finalement opéré au sein des données ainsi analysées dans le but de dégager avec force et clarté l'éventail sur lequel les relations entre contrôleurs de gestion et opérationnels s'échelonnent. Au final seulement deux postures extrêmes sont de ce fait présentées dans la suite de l'article. Ce choix vise à illustrer les contrastes du rapport au travail collectif, tantôt résolument vivant tantôt moins, dans un contexte par ailleurs relativement comparable. Seuls 4 entretiens font donc dans la suite de cet article l'objet d'une analyse très approfondie et viennent étayer nos réflexions et nos propositions. Ces deux coups de projecteur n'épuisent pas la diversité des attitudes rencontrées mais bornent les types de relations observables sur nos terrains.

4 Etude de cas

Dans cette partie, nous étudions quelques situations tirées d'une observation des relations de travail dans une grande firme contemporaine caractérisée par une importante division du travail, le suivi permanent des performances financières de chacun, et le recours massif aux technologies de l'information et de la communication. Oméga est une entreprise de distribution d'alcool-tabac, de parfums, et de produits hi-fi-vidéo dans les aéroports. Pour chaque famille de produit, les niveaux hiérarchiques sont nombreux avec un directeur produit au siège, un directeur commercial par terminal, et un responsable par boutique (une centaine en tout). Le suivi des performances financières est assuré par des contrôleurs de gestion qui calculent pour le compte de la direction les ratios et les indicateurs (profits, ventes par passager etc.) correspondant aux activités de chaque échelon. L'outil central du contrôle de gestion est le suivi budgétaire qui consiste à comparer chaque mois les informations financières des différentes unités opérationnelles avec des prévisions réalisées au préalable et cela afin d'apprécier leurs contributions respectives au résultat de l'ensemble.

4.1 Muriel et le rôle comme enfermement

Chez Oméga, le 'bon management' consiste à délivrer, années après années, des résultats en croissance régulière. Les chiffres attendus par le directeur général sont ceux qui selon ses expressions « satisfont les attentes des actionnaires » et qui « sont en ligne avec la stratégie de l'entreprise ». Les directeurs commerciaux des différents terminaux sont donc fortement incités à s'engager fermement sur les performances futures de leurs boutiques quand bien même celles-ci sont évidemment à leurs yeux dépendantes d'événements imprévisibles (changements de vol, fréquentation touristique, taux de change, absentéisme etc.) Voici ce que nous dit Muriel, contrôleur de gestion en poste depuis 3 ans, des relations entre la direction financière et les managers opérationnels en charge d'exploiter les boutiques.

“Pour trouver l’équilibre on sait que certains exploitants sont très pessimistes donc on les pousse à augmenter [leurs prévisions]. Les optimistes sont rares et le [directeur administratif] est très optimiste. Nous, il faut limite qu’on laisse les pessimistes être pessimistes pour laisser le [directeur administratif] remonter [les chiffres] de toute façon.” (Muriel)

Muriel souligne ainsi les différences d’objectifs entre les parties en présence. Elle décrit les relations auxquelles elle participe comme un jeu politique entre d’une part la direction qui fixe des objectifs ambitieux aux équipes et les opérationnels conservateurs au point de toujours sous-estimer les prévisions dans le but de garantir leurs bonus. Ainsi, les uns cherchent à tirer les prévisions vers le haut quand les autres cherchent à les maintenir aussi bas que possible. Tous ont les yeux rivés sur les tableaux du reporting, synthèse des prévisions et des performances effectivement atteintes. Muriel décrit les rapports entre les parties qui ne communiquent plus entre elles en dehors d’une forme de joute par chiffres interposés.

“ Si le budget est trop bas et qu’ils [top management] se plantent, ils [les opérationnels] sont contents, et si c’est plus haut, ils ont l’habitude maintenant et ils laissent tomber.” (Muriel)

Les rapports entre salariés se traduisent par l’intermédiaire de pressions sur les chiffres qui rendent les directeurs commerciaux fatalistes et les laissent sans réaction.

Les interactions entre Muriel et ses interlocuteurs commerciaux se cantonnent aux questions directement en lien avec la modélisation financière des activités des boutiques. Il existe bien un dialogue mais celui-ci reste dans un cadre purement économique.

« On regarde la marge avec les taux de marge. Je donne un existant et on valide les taux prévisionnels ensemble. Je donne aussi le CA qui peut encore bouger à ce moment là. Je donne aussi le mixe produit et je prends en compte ses remarques. On regarde aussi les coûts de marchandise corrigés des erreurs de prix. » (Muriel)

L’immense majorité des échanges se font par téléphone et courrier électronique. Les déplacements sur le terrain sont réduits au minimum à la fois du fait de l’éloignement de certains sites mais aussi du besoin ressenti en permanence par Muriel d’être « connectée » au réseau des données informatiques. Cette dépendance aux bases de données se traduit également par le recours quasi-exclusif aux informations accumulées sur les serveurs informatiques pour comprendre les variations ou encore les surprises constatées dans les chiffres sans jamais qu’il ne soit fait mention d’un dialogue avec les opérationnel sur leurs expériences de terrain.

« Je vais rarement à Calais, en plus aller là-bas par exemple en hiver, ce n’est pas trop mon truc. Je passe une journée par an avec eux, comme une fois l’an dernier pour fixer le CA mais... Il n’y a pas de connexion réseau là-bas... J’avance mais pas tant que ça là-bas. » (Muriel)

« S’il y a des problèmes dans les calculs [...] on a aussi l’historique pour voir si c’est cohérent ou pas. » (Muriel)

L’attachement aux réseaux du siège s’explique aussi par l’importance accordée au directeur financier comme interlocuteur privilégié. La satisfaction des attentes de la direction financière

du siège est véritablement la priorité de Muriel qui a un mélange d'admiration mais aussi de crainte vis-à-vis de l'appréciation qui sera faite de ses chiffres par son responsable.

« [Le Directeur Administratif et Financier] s'attarde sur le Chiffre d'Affaires et les effectifs et il se focalise dessus. Il a un œil très critique sur tout et il voit tout, tout de suite. [...] Il y a des points sur lesquelles il ne faut pas se tromper. [...] si c'est faux alors là, ça ne va pas très bien. » (Muriel)

Des interventions du sommet qui viennent modifier d'autorité les calculs sur lesquels Muriel travaille viennent encore amoindrir les liens qu'entretiennent à ses yeux les chiffres dont elles s'occupent et les activités de l'entreprise.

« Les modifications sont politiques en général car on estime qu'on ne peut pas présenter de versions un peu light pour ne pas montrer de résultats trop mauvais. [...] C'est très politique et ce n'est pas des petits montants. » (Muriel)

Muriel avoue alors se trouver tout à fait dépourvue de ressources pour tenter de maintenir malgré tout un lien entre ses actions et les activités sur le terrain. Les modifications apportées à son travail, sans discussion, font qu'elle devient, (je cite) « très distante par rapport à ce qu'elle a fait ».

Muriel pâtie à n'en pas douter des cloisonnements, de l'individualisme et du manque d'esprit de corps dans son travail. Il y a dans la vie humaine un désir que le travail ne soit pas seulement bien coordonné au travers de processus organisés (ce qui est bien entendu nécessaire), mais aussi qu'il donne lieu à une coopération (Dejours, 2009). Ce désir est celui d'une rencontre, d'une entente entre des personnes à travers leurs rôles, et au-delà, celui de l'accroissement du sentiment de partager véritablement un travail vivant (Gely, 2007). Pour Muriel, se placer en spectatrice des relations de pouvoir entre protagonistes aux intérêts divergents, c'est renoncer à l'exercice de tout pouvoir (si ce n'est celui d'observer) source de malaise lié à l'impossibilité de satisfaire son désir de coopération. Les rôles en restent à une coordination instrumentale et opérationnelle qui ne laisse pas de place pour le vivre ensemble. L'organisation à distance mutile les sites possibles où pourraient naître le désir partagé de collaborer. L'absence d'effort en faveur de la création d'espaces propices aux échanges en face-à-face avec ses interlocuteurs la prive des moyens de faire évoluer la situation. Se joue alors pour elle un choix fondamental entre une solution « de facilité » égocentrée (fuite de soi, évitement de l'autre, moindre effort, spéculation, quête insatiable d'information...), et le consentement à agir dans un sens propice à la mise en place de conditions qui rendent possible un travail vivant. Son choix est sous contrainte du fait de l'absence de partenaire « évident » qui saurait entrer dans un jeu de dialogue et de coopération. Seule face à son écran, il n'y a pas d'alternative facile au repli sur soi. Son rôle, loin de la pousser à trouver les actions à même de déployer ses pouvoirs lui semble justifier son attention étriquée à la référence constante aux chiffres et à l'argent. Muriel saisit son rôle comme étant avant tout de garder trace sur ses fichiers des arrangements politiques en grande partie décidés d'autorité par le sommet. Elle se réfugie dans une fonction désincarnée qui justifie l'absence de prise en compte de l'autre comme individu et de son ressenti. Dans le contrôle des tableaux de chiffres, dans l'absence de mouvement et de rencontre se joue l'atrophie de son désir d'agir, de jouer de son rôle avec d'autres. Prendre ses distances et se replier derrière sa fonction

n'offre qu'un semblant de solution. Se focaliser sur les manières d'éteindre toute souffrance ressentie ne peut apporter que des solutions partielles (Gély, 2007). Toutes actions isolées, comme celles entreprises par Muriel abritée derrière son ordinateur et qui se cantonne à suivre le script des comportements attendus, est un pouvoir atrophié (*ibidem* p.125).

4.2 Michel et le rôle comme médiation du travail vivant

Michel occupe chez Omega son deuxième poste après une première expérience de contrôleur de gestion dans le secteur aérien. Les données financières qu'il manipule sont en ses termes « des occasions majeures de comprendre ce qui se passe ». Les interrogations nées de la lecture des documents de suivi budgétaire donnent lieu à des questions partagées avec les directeurs commerciaux et à des échanges.

« On constate en ce moment une baisse sensible du résultat par passager. Il faut comprendre ce qui constitue un grand sujet de débat [avec les exploitants]. Pourquoi y'a-t-il des différences par rapport aux prévisions ? Pourquoi s'est-on trompé ? Quels leviers avons-nous pour revenir ? » (Michel)

Michel tend à privilégier les relations directes et saisit les opportunités de se rendre en personne sur le terminal. Un objectif est bien sûr pour lui de se coordonner avec ses interlocuteurs sur place mais certaines visites ont pour objet principal de coopérer et de prendre part aux activités commerciales en compagnie des équipes du site.

“ Je tente d'aller à l'aéroport une fois par mois pour faire une visite des points de vente, donner un coup de main pour les implantations. Mardi prochain il y a un point de vente rénové qui ouvre, alors tout le monde vient pour aider à la manutention. Cela permet de connaître [tout] le monde et le point de vente. » (Michel)

Michel trouve en Marc, directeur commercial sur l'un des terminaux dont il s'occupe, un interlocuteur qui partage les mêmes convictions au regard de la conduite des affaires collectives. L'attitude réaliste de Michel est relayée par celle de Marc qui est un fervent défenseur des échanges en face-à-face.

“ On utilise beaucoup le e-mail mais ça a paupérisé la relation en entreprise et je pèse mes mots (...) Je fais partie des cadres qui croient que c'est l'homme qui fait le système (...) je privilégie l'individu au centre du système. C'est lui qui va optimiser ou pas. Le système doit être adapté aux gens qui vont le faire travailler. (...) Les mails sont utiles mais je privilégie l'oral et même outrageusement l'oral. (...) Les gens je les rencontre, je les vois, je passe à la boutique, on parle de tout et de rien et j'aide ainsi au développement de mon business. Le management tourne autour de l'homme.” (Marc)

Michel et Marc développent une forme de coopération qui repose sur des expériences partagées et des rencontres régulières. Même si Marc n'est pas adepte des tableaux de chiffres manipulés à longueur de journée par Michel au siège, il se risque à néanmoins à pratiquer certains tableaux et fait directement l'expérience du quotidien de Michel.

*« Je fais un peu de Contrôle de Gestion mais on n'a pas la connaissance d'Excel. Passer toute la journée sur les chiffres ce n'est pas mon truc ni ma spécialité. Je ne pourrais pas faire ça. »
(Marc)*

Cet intérêt même limité pour le travail de l'autre conduit Marc à considérer avec davantage d'attention que d'autres directeurs commerciaux les documents élaborés en commun avec Michel. Les frontières entre la direction commerciale d'une part et la direction financière d'autre part s'en trouvent atténuées ce qui laisse davantage d'espace à la coopération.

« Les responsables d'exploitation ont des relations avec le budget bien différentes. [Marc] travaille son budget et il le défend [...] [Frédéric] considère que ce n'est pas à lui de faire son budget, c'est à la finance. » (Michel)

Quand le fruit de leurs échanges est altéré par des ajustements autoritaires de la direction générale, Michel et Marc sont profondément touchés mais leur relation ne s'en trouve pas durablement ébranlée. Le directeur financier et le directeur commercial au siège imposent régulièrement leurs vues en rehaussant notamment d'autorité les données communiquées par Michel et Marc. Face à ces difficultés, plutôt que d'entrer dans le jeu politique malsain autour d'une guerre des chiffres, la résignation n'est que de courte durée.

“ Bien sûr quand on passe du temps pour faire un budget qui tient la route on est pas content quand tout est modifié. Quand on nous demande d'être plus optimiste on a pas le choix et on y va. On a pas d'état d'âme, on fait « ouh la la ça va être difficile » car la première version nous semblait la bonne mais on fonce (...) On peut changer (les prévisions) pour toutes les raisons de stratégie de point de sortie ou de je ne sais quoi, et je ne veux pas le savoir, mais nous (...) on avale la pilule et on l'accepte car on est dans le monde professionnel ici. ” (Marc)

Michel et Marc n'abandonnent pas pour autant les tentatives de se faire entendre, parfois en sortant du strict périmètre des attentes assignées à leurs rôles. Tout deux défendent l'idée que les prévisions doivent tenir compte des réalités vécues localement et non pas les effacer. Ils n'hésitent pas à l'occasion à remettre en question la pertinence des chiffres et des formules de calcul en usage. Par exemple, il est bien connu des employés sur le terrain que les points de vente situés en face des filtres de douanes bénéficient d'un emplacement privilégié. Cet état de fait, ignoré par les modèles mathématiques du budget et les injonctions aveugles de la direction financière a longtemps mis les responsables de boutiques moins bien placées sous une pression accrue du management. Marc et Michel, en tenant compte de l'éprouvé des vendeurs et non pas seulement des chiffres, sont parvenus en combinant leurs expertises respectives à rendre explicite, y compris aux yeux de la direction, l'impact du positionnement géographique des points de ventes sur les performances. Ce travail en commun a permis de justifier du fait que les équipes plus éloignées du passage des voyageurs ne peuvent pas vendre aussi bien que les autres, ce qui justifie en partie les écarts de performance entre les boutiques et encourage Oméga à travailler sur un concept de boutiques « roulantes ».

Il y a entre Michel et Marc une dynamique qui se traduit par une grande liberté d'user de son rôle de manière subjective. Michel se montre proche de son principal interlocuteur opérationnel mais sa démarche n'est pas réductible à une stratégie de coordination. Le fait de se rendre sur le terminal ne relève pas pour Michel d'une intentionnalité affirmée sur un plan uniquement utilitaire en lien avec ses responsabilités fonctionnelles. Concrètement, le fait de

se rendre sur le terminal est pour Michel l'occasion d'une mise en suspens des soucis du reporting. C'est l'occasion qui permet incidemment de renoncer aux catégories usuelles, de les mettre entre parenthèses, et de laisser advenir d'autres catégories pour voir les choses autrement. C'est également la recherche d'un sentiment de proximité, le désir d'éprouver la joie de l'entraide et de faire l'expérience immédiate d'une praxis partagée qui en est le moteur. Ce qui se joue ici est de l'ordre du désir de bien faire ensemble. La médiation de l'autre est alors centrale dans ce processus. C'est dans l'articulation des rôles et des pouvoirs de chacun des « personnages » que se fonde une confiance régénérée en la possibilité d'un travail vivant (Gély, 2007 ; Dejours, 2009).

En acceptant le jeu que chacun peut donner de son personnage confronté à celui de l'autre, Michel et Marc reconnaissent l'importance du rôle complémentaire au leur. Chacun dans son rôle joue une partition originale qui donne lieu au plaisir d'inventer des solutions face aux difficultés rencontrées. Même le poste de contrôleur de gestion, qui suppose la surveillance derrière un écran du travail des autres, peut être dépassé dans le déploiement d'un effort au contact des « surveillés ». Ici la surveillance est laissée de côté au profit de l'écoute qui donne l'occasion à Marc d'exprimer les difficultés de sa fonction et à son tour d'écouter les attentes et les contraintes du contrôleur. Tous deux font évoluer le périmètre de leur rôle respectif au point de chercher à aider l'autre quand l'occasion ou le besoin s'en fait sentir sans y être tenu. Quand, comme partout ailleurs chez Oméga, des éléments exogènes viennent ruiner leurs efforts, le choc, bien que brutal, ne remet pas fondamentalement en question leur manière de travailler. Les obstacles mis à leur travail sont ressentis comme des atteintes mais fournissent également des occasions de mettre leurs pouvoirs à l'épreuve. Les chiffres traduisant de manière abstraite les activités ne sont pas laissés de côté, mais Michel et Marc conservent une distance vis-à-vis des données toujours contestables par rapport à l'activité réelle. Même confrontés en permanence et avec véhémence à la question de la performance, ils trouvent localement des espaces pour l'expression d'un travail collectif vivant. Le fait par exemple d'être parvenu à faire évoluer les représentations concernant les performances des acteurs du terminal n'est pas éprouvé comme une réussite du simple fait d'avoir été entendu par la direction générale. La joie est présente dès les échanges qui montrent que Michel et Marc se comprennent, s'écoutent et agissent en commun. C'est dans la joie que les personnages réalisent d'être en train d'accomplir ce qui relève d'un travail vivant et dans la tristesse qu'ils éprouvent le fait de se fourvoyer. La créativité dans le cadre d'un travail collectif implique que les individus aiment à jouer ensemble et que leurs facultés se complètent (Gély, 2007). La qualité des relations nouées entre Marc et Michel s'affirme dans le temps et c'est progressivement qu'ils remettent ensemble en question la mesure des performances comparées des boutiques.

5 Discussion

5.1 Les rôles comme médiation de l'action sociale

Bien qu'initiées par des impératifs de contrôle et des préoccupations financières, les relations décrites précédemment sont ponctuées de rencontres (plus ou moins nombreuses et plus ou

moins virtuelles), qui ne se réduisent pas à des liens marchands. Michel, Marc, Muriel et l'ensemble des salariés échangent les uns les autres avant tout en qualité de professionnels détenteurs de fonctions qu'ils investissent. Les rôles qu'ils occupent dans l'organisation les placent en situation d'interagir avec d'autres, de coopérer, de se coordonner, voire de s'opposer, autour de buts plus ou moins partagés. R. Gely nous rappelle que les rôles, même s'ils impliquent le respect de normes sociales, n'ont aucun pouvoir causal (2007). Il souligne que les pratiques sociales sont certes réglées, mais elles mettent chaque fois en jeu la subjectivité d'individus irréductibles à leur fonction. Les rôles sont ainsi pris en charge par des « personnages » (défini comme la rencontre dynamique entre l'individu et un rôle) et ceux-ci bénéficient toujours d'un espace de jeu entre les attentes normatives liées à leur rôle et la manière de lui donner vie. Dans ce contexte, à l'interdépendance fonctionnelle née de la complémentarité opérationnelle et pratique des rôles, s'ajoute une interdépendance affective des individus. Les individus qui incarnent des personnages ne sont jamais solitaires mais toujours enchâssés dans une société. Il leur revient donc d'inventer à plusieurs les conditions de leur travail collectif. Selon la façon dont ils vont interagir, leurs désirs d'agir et leurs pouvoirs vont s'intensifier ou s'atrophier, s'éveiller ou s'inhiber réciproquement. Sur ce point, les différences entre les deux situations étudiées dans le cas sont instructives.

Notre terrain rend compte de deux postures contrastées. Dans un premier cas, la joie du travail accompli fonde l'existence d'une solidarité entre Michel et Marc. Chacun fait l'expérience affective du travail accompli en commun aussi bien pour ranger les étagères que pour préparer les budgets³. Dans l'autre cas, l'absence de lieu d'échange et d'opportunités pour véritablement habiter ses rôles et faire vivre son personnage conduit à l'apathie. Un même contexte économique et social marqué par une individualisation des parcours et par un affaiblissement des liens communautaires n'interdit pas la mise sur pied des conditions propices à un travail vivant dans les organisations. Des « personnages » témoignent des possibilités offertes aux individus de prendre part (ou non) à une praxis vivante lors de réalisations collectives professionnelles à travers leurs rôles. Entre le contrôleur de gestion du siège et le responsable de boutiques, les motifs de collaboration sont plutôt ténus aux premiers abords. Le travail de contrôleur de gestion réduit à sa composante de surveillance conduit à l'atrophie d'une subjectivité vivante et de ses pouvoirs⁴. Quand l'argent et les objectifs abstraits deviennent la préoccupation de tous les instants de même que le principal élément de coordination entre individus d'une société, le travail de chacun devient plus impersonnel, plus froid et plus pénible. Faire de l'argent le seul dénominateur commun revient à faire souffrir ceux qui seront regardés uniquement comme des moyens et à souffrir soi-même de ne pas

³ Il est remarquable de voir à quel point la finalité du travail en commun importe peu sur la possibilité d'un travail vivant. Les compétences mise en œuvre ou encore l'ampleur des réalisations apparaissent secondaires par rapport au désir et au plaisir de faire l'expérience d'une réalisation partagée. Alors même que certains assument des fonctions a priori « étriquées », les interdépendances fonctionnelles, y compris créées autour de questions comme l'interprétation des résultats financiers, peuvent s'avérer médiatrices d'une relation de travail collectif source de joie et de plaisir partagé.

⁴ Le travail de « surveillance » est pris en exemple par M. Henry comme étant à l'origine d'une atrophie, d'un malaise et d'une insatisfaction du fait de l'exercice du pouvoir de voir à l'exclusion de tous les autres (1987 p.76). Ne rien faire d'autre que « surveiller » atrophie l'épreuve de soi que fait la subjectivité vivante car « seul celui qui fait sait, par ce faire toutefois et en lui, ce qu'il en est de l'être » (Henry, 1976a p.364).

intensifier ses pouvoirs en nouant des coopérations avec d'autres personnages. La préparation des budgets peut néanmoins également conduire à une découverte des métiers de l'autre donnant lieu à des rencontres et des coopérations étroites qui dépassent celles suggérées par les emplois respectifs. Nous avons ainsi vu un bel exemple de solidarité entre personnages se référant, dans leur rôle, au travail vivant dont les chiffres ne sont que le reflet irréal. Bien que marqués par les catégories sociales auxquels ils ne peuvent pas être indifférents, des personnages mus par un même désir d'accroître les potentialités de leurs vies sont ainsi amenés à coopérer. Ce dépassement des frontières du métier n'est possible que par l'appropriation par chacun des individus de son rôle et par la volonté partagée d'en jouer pour trouver dans leur fonction un sens de l'effort partagé. L'accomplissement par chacun du désir d'inscrire ses pouvoirs dans un travail en lien avec les pouvoirs de l'autre, quand bien même les missions confiées peuvent paraître futile, ouvre la possibilité à un travail vivant. Le succès de pareille entreprise n'est pas lié à un effort de réflexion ou de raisonnement mais bien du travail réalisé en commun. L'ouverture au travail de l'autre, non seulement par l'écoute et la parole, mais aussi par les actes permet d'en faire l'expérience.

5.2 Les ressorts de la dialectique entre travail « vivant » et travail abstrait

L'ambivalence du rôle des outils de gestion et plus particulièrement des usages des indicateurs de performance est particulièrement bien rendue par le travail de Townley, Cooper et Oakes qui analyse la mise en place de ce type d'instruments au sein du gouvernement de l'état canadien de l'Alberta (2003). Ils montrent comment la diffusion de la mesure des performances est dans un premier temps vécu comme un élément propice à l'exercice d'une forme de rationalisation fondée, dans la lignée des travaux d'Habermas, sur l'exercice de la raison soutenue par le dialogue avant de s'avérer être finalement le cheval de Troie de l'économie de marché au sein d'un organisme public. Il n'y a cependant rien d'inéluctable à ce type d'évolution (Morales et Pezet 2010). Les chiffres permettent aussi bien d'étayer une rationalité discursive entre individus que de tordre l'image renvoyée par ces mêmes personnes de leurs réalisations dans le but d'atteindre les objectifs fixés. La mesure de la performance soutient potentiellement l'expression de débats ouverts ou la diffusion d'une forme de rationalisation instrumentale. Cette tension dialectique est résumée par le choix entre l'effort que représente l'expression rationnel des motifs de son action et l'option de facilité qui consiste en l'administration des affaires par la voie hiérarchique (Townley et al. 2003). Muriel, Michel et Marc sont en un sens confrontés au même type de choix. Le recours à la notion de personnage ne permet pas d'expliquer les comportements selon un lien de cause à effet mais de saisir une source de leur diversité du fait des développements imprévisibles nés du jeu autour des rôles de chacun définis en commun. Le simple fait de se trouver reconnu dans son rôle et de pouvoir donner le change dans un cadre qui ne contraint pas entièrement les attitudes à adopter est une condition importante pour apprécier le travail collectif réalisé. Dans le cadre d'interactions entre personnages, la « charge » que représente une communication sincère et étayée n'en est pas une mais prend la forme d'un échange. L'effort se trouve allégé s'il est orienté à destination d'un auditoire qui a son tour prend part aux échanges sans vision instrumentale et s'il est entretenu par la joie qui accompagne l'action propice à l'expression des pouvoirs de chacun engagés en commun.

Le présent article partage donc en partie l'optimisme de Townley et al. (2003) qui voient dans la liberté qu'ont les managers d'agir différemment par rapport aux prescriptions inscrites dans les techniques de gestion une source intarissable de résistance. L'élément déclencheur est pour eux la tension entraînée par un écart trop important entre les mesures et les expériences vécues. Le malaise prend forme auprès des employés du gouvernement de l'Alberta quand la restitution de leur travail par l'outil de gestion n'a plus de lien avec leur expérience vécue, quand les situations dont il est rendu compte sont réduites à des abstractions (p.1058-1059). Notre article fait le même constat mais se indique également une autre voie dans la mesure ou la définition de rôles différents peut permettre de prendre les devants et donner aux individus des moyens supplémentaires afin d'anticiper les tensions et prendre des mesures avant même que la souffrance ou le malaise ne rende une situation insupportable. L'orientation prise par les relations entre « personnages » dépend certes du contexte de l'organisation, du malaise provoqué par le recours à des abstractions dénuées de lien avec la réalité, mais aussi de l'éventail des comportements que les individus considèrent légitimes à partir de la compréhension qui leur est donnée de leur rôle et de celui de leurs interlocuteurs. Cette étude plaide donc en faveur de la redéfinition des rôles des contrôleurs de gestion, y compris par la promotion de profils qui n'existent que de façon marginale comme les « *business partners* », et cela afin d'encourager les individus à innover dans leurs actions en qualité de contrôleur de gestion au-delà des seules missions techniques et de surveillance.

6 Conclusion

Morales et Sponem (2009) nous encouragent en tant que chercheurs « critiques » à nous montrer plus prescriptifs et à accepter de rendre explicites les valeurs et les idéologies servies par nos recherches. Ce travail s'inscrit résolument dans le courant critique en management dans la mesure où il s'inspire directement d'un cadre conceptuel tiré des travaux de Karl Marx lu par Michel Henry au travers du prisme de la phénoménologie. Il n'est certes pas fait référence à une lutte des classes mais aux conditions qui permettent à chacun de dépasser les déterminations idéologiques véhiculés par les systèmes de contrôle de gestion dans les organisations. Pour ce qui est des prescriptions, le présent article défend l'idée d'un management respectueux de la satisfaction des besoins vitaux souligne l'importance des espaces permettant les rencontres véritables en face-à-face. Il est fait explicitement l'apologie du recours à la mesure subjective de la joie et du malaise comme échelle d'appréciation parfois plus fiable de la valeur réelle des actions entreprises que les abstractions numériques communément mobilisées comme reflet de la qualité du management. Cette recherche, à la frontière entre la gestion et la philosophie, peut également venir enrichir les débats sur les attentes exprimées envers les contrôleurs de gestion et sur les rôles auxquels ils peuvent prétendre dans les organisations. Nos conclusions vont dans le sens d'une grande importance des rôles investis par des individus dans la qualité des relations au travail. La promotion de nouveaux profils de contrôleur de gestion, comme celui encore très théorique de « conseil » des opérationnels, peuvent participer à une plus grande richesse des échanges construits à partir des exercices classiques du contrôle de gestion. Enseigner par exemple une vision enrichie du rôle attendu des contrôleurs de gestion, ce n'est pas cloisonner le futur comportement des individus, mais justifier le fait d'en faire des personnages à l'unisson des

autres fonctions de l'organisation. Conscient de la légitimité des missions de conseil, le contrôleur de gestion peut trouver dans ce profil des raisons supplémentaires de sortir des prescriptions techniques de sa fonction et nouer à l'occasion des formes respectueuses de coopérations. De ce point de vue, les individus sont opportunistes et brodent à partir de leurs rôles et de ceux de leurs interlocuteurs les comportements qui, pris ensemble, peuvent faire du travail la source de réalisations collectives satisfaisantes. Dès lors, nous avons la conviction que la possibilité d'un travail vivant ne relève pas d'un acte de résistance héroïque, de capacités supérieures réservées à une minorité d'individus ou d'une alchimie rare des conditions extérieures. Le présent article défend l'idée qu'il n'est pas nécessaire de disposer de capacités hors du commun ou de bénéficier de conditions exceptionnelles pour parvenir à dépasser les obstacles posés au travail vivant. Les rôles, y compris celui de contrôleurs de gestion, peuvent être un instrument pour soutenir des relations plus harmonieuses, joyeuses et stimulantes au travail.

Annexes

Liste des entretiens par date et par fonction

N°	Date	Fonction
1	08/04/2004	Trésorier
2	09/04/2004	Contrôleur de gestion (Michel) 1/2
3	09/04/2004	Responsable du contrôle de gestion
4	14/04/2004	Contrôleur de gestion
5	14/04/2004	Contrôleur de gestion
6	15/04/2004	Responsable de la comptabilité
7	15/04/2004	Contrôleur de gestion
8	20/04/2004	Contrôleur de gestion
9	20/04/2004	Acheteur
10	23/04/2004	Acheteur
11	27/04/2004	Directeur parfums et cosmétiques
12	28/04/2004	Directeur général
13	28/04/2004	Acheteur
14	28/04/2004	Responsable administratif et financier
15	29/04/2004	Directeur administratif et financier 1/2
16	29/04/2004	Contrôleur de gestion (Muriel)
17	03/05/2004	Contrôleur de gestion (Michel) 2/2
18	03/05/2004	Directeur alcool et tabac
19	04/05/2004	Responsable d'exploitation (Marc) produits A
20	04/05/2004	Responsable d'exploitation produits B
21	04/05/2004	Responsable d'exploitation produits C
22	04/05/2004	Responsable logistique
23	05/05/2004	Responsable d'exploitation province
24	06/05/2004	Acheteur
25	06/05/2004	Directeur Hi-Fi et vidéo
26	06/05/2004	Responsable Marketing
26	07/05/2004	Directeur ressources humaines
27	07/05/2004	Responsable des systèmes d'information
28	07/05/2004	Contrôleur de gestion
29	10/05/2004	Responsable d'exploitation Orly produits A
30	10/05/2004	Responsable d'exploitation Orly produits B
31	13/05/2004	Directeur Général Adjoint
32	13/05/2004	Directeur des systèmes d'information
33	19/05/2004	Responsable d'exploitation province
34	08/06/2004	Directeur administratif et financier 2 /2
35	16/06/2004	Président

Bibliographie

- Bollecker, M. (2007, 23-25 mai 2007). *Les publications européennes et américaines sur les contrôleurs de gestion: un essai de synthèse*. Papier présenté au Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers.
- Dejours, C. (2009) *Travail vivant (t. 2), travail et émancipation*, Payot.
- Faÿ, E., Introna, L., Puyou, F.-R. (2010). Living with numbers: Accounting for the subjectivity in/with management accounting systems. *Information and Organization* 20 (1): 21-43.
- Fonerino, M., Godener, A. (2006). Être contrôleur de gestion en France aujourd'hui: Conseiller, adapter les outils... Et surveiller. *Finance Contrôle Stratégie* 9 (1): 187-208.
- Gely, R. (2007). *Rôles, action sociale et vie subjective. Recherches à partir de la phénoménologie de Michel Henry*. Bruxelles: Peter Lang.
- Henry, M. (1976a), *Marx (t.1), une philosophie de la réalité*, Gallimard, Paris.
- Henry, M. (1976b). *Marx (t.2), une philosophie de l'économie*. Gallimard, Paris.
- Henry, M. (1987). *La Barbarie*. Grasset, Paris.
- Henry, M. (1990). *Du communisme au capitalisme. Théorie d'une catastrophe*. Odile Jacob, Paris.
- Henry, M. (2004). *Penser philosophiquement l'argent. Auto-donation. Entretiens et conférences*. pp. 171-178. Editions Beauchesne, Paris,
- Lambert, C., Sponem, S. (2009). La fonction contrôle de gestion: Proposition d'une typologie. *Comptabilité-Contrôle- Audit* 15 (2): 113-144.
- Lorino, P. (2009). Le contrôle de gestion après la crise. Expertise obstinée du chiffre ou métier d'enquête complexe? *Revue Française de gestion* (193): 29-35.
- Morales, J., Sponem, S. (2009). Rationaliser, dominer, discipliner. Une revue des recherches critiques en contrôle de gestion. *Economie et société, série K "économie de l'entreprise", études critiques en management* 21: 2001-2043.
- Morales, J., Pezet, A. (2010). Les contrôleurs de gestion, "Médiateurs" De la financiarisation. Etude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronotique. *Comptabilité-Contrôle- Audit* 16 (1): 101-132.
- Naszályi, P. (2011). Savoir plus, pour pouvoir plus, pour être plus. *Revue Française de gestion* (247-248), 1-2.
- Oriot, F. (2003). *L'influence des acteurs sur les différences de mise en œuvre d'un système de contrôle de gestion: Le cas d'une banque de réseau*. Jouy-en-Josas: HEC.
- Simmel, G. (2007). *Philosophie de l'argent*. Puf, quadriga grands textes.
- Townley, B., Cooper, D. J., Oakes, L. (2003). Performance measures and the rationalization of organizations. *Organization Studies* 24 (7): 1045-1071.
- Weber, M. (1995/1921) *Economie et société*. Edition de poche, Pocket.