



HAL
open science

Regards croisés sur le travail des experts

Sophie Pochic

► **To cite this version:**

Sophie Pochic. Regards croisés sur le travail des experts. in Livian Y-F (dir.). Etre cadre, quel travail ?, Editions de l'ANACT, pp.262-273, 2006. hal-03719109

HAL Id: hal-03719109

<https://hal.science/hal-03719109>

Submitted on 10 Jul 2022

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.

Sophie Pochic

« Regards croisés sur le travail des experts »

In Livian Yves-Frédéric (dir.) (2006), *Etre cadre, quel travail ?*, Editions ANACT, p. p. 262-273.

La séparation au sein des cadres entre d'un côté des *managers* qui encadrent, avec des responsabilités sur une équipe ou sur un projet, et de l'autre des *experts*, spécialistes d'une technique ou d'une technologie, semble faire largement consensus. Le terme englobant de 'cadre', considéré comme obsolète, est progressivement remplacé par ces deux autres dénominations dans la littérature managériale (Boltanski, Chiapello, 1999) et se diffuse dans d'autres types de discours sur les cadres (syndicaux et journalistiques par exemple). Cette figure de l'expert ou du professionnel au sein des salariés qualifiés, qui doit sa position professionnelle à un savoir spécialisé, souvent validé par un diplôme du supérieur, qui lui garantit une certaine autonomie, à la fois dans l'accomplissement de son travail et dans l'orientation de sa carrière, est largement inspirée de la division anglo-saxonne entre *professionals* et *managers*. Cependant cette catégorie qui serait typique de l'évolution vers une société basée sur la connaissance (Brint, 1996) et permettrait de classer ensemble des fonctions et des spécialités très hétérogènes (ingénierie, recherche, informatique, études, marketing, Ressources Humaines, finances, etc.) est rarement interrogée en tant que telle ou testée empiriquement. Et pour l'instant, le travail concret des experts en entreprise a été encore moins étudié empiriquement que le travail d'encadrement, ce qui ne permet pas de statuer sur leurs éventuels points de divergence.

Comment expliquer ce faible intérêt des sciences sociale du travail (sociologie, gestion ou ergonomie) pour ce type de professions qualifiées, en augmentation pourtant très nette ? En croisant les arguments développés par les auteurs de ce chapitre, il est possible d'avancer des raisons d'ordre méthodologique ou plutôt empirique, qui peuvent être lues comme des conseils pour orienter des futures recherches. Leurs différents terrains amènent d'ailleurs à déstabiliser certaines idées reçues sur le travail des experts, qui sont moins autonomes et moins solitaires que l'on pourrait l'imaginer.

1. Pourquoi ce peu d'intérêt jusqu'ici pour les experts ?

Le fait que les sociologues des cadres se sont longtemps inscrits dans le « **paradigme des classes** » selon la terminologie de Charles Gadea (2003), cherchant à situer les cadres dans le rapport capital - travail (plutôt collaborateurs de la direction ou davantage subordonnés ?) est une première justification avancée par Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller. Les sociologues du travail dans les années 1960-1970 s'intéressaient en priorité au rapport social de l'encadrement et au contrôle de la main d'œuvre au sein des entreprises, et ne considéraient pas les cadres comme des producteurs de biens ou de services. La montée actuelle des approches se situant davantage dans le « paradigme des professions », là encore en reprenant la terminologie de Charles Gadea, amène les chercheurs à explorer davantage l'activité de travail spécifique à chaque profession. C'est le cas par exemple de Jean-Luc Metzger et François-Xavier Schweyer, cherchant à appréhender le travail de professionnels de la santé encore méconnus, les ingénieurs biomédicaux, dans le cadre d'un rapport pour la MIRE. Ils transposent une problématique en terme de professionnalisation d'une activité, largement répandue en sociologie de la santé, sur ces « technologues » qui prennent une place nouvelle au sein de l'hôpital en raison du progrès technique médical. L'entrée sur de nouveaux terrains (ici le tertiaire) et de nouvelles professions (autres que des ingénieurs des grandes entreprises industrielles) oblige sans doute les chercheurs à davantage investiguer les professionnalités, voire les professions de cadres au pluriel.

Le fait que la technique soit « **technique** » et donc exige de la part du chercheur en sciences sociales une acculturation à un langage opaque au premier abord, dans un domaine de spécialité qui n'est pas le sien, afin de comprendre ce qu'un cadre dit sur son travail, est une autre justification qui transparait dans plusieurs contributions. Observant des ingénieurs d'un bureau d'étude qui conçoivent des dispositifs électriques et électroniques pour l'automobile, Patrick Sardin et Olivia Balas-Broche ont été concrètement confrontés à cette difficulté. Finalement après une observation non-participante sans question puis un apprentissage progressif du vocabulaire lors des discussions et des entretiens, ces deux ergonomes relativisent quelque peu cette difficulté : « *leur activité ne se compose pas que de réflexions techniques pointues permanentes.* » Cela dépend aussi du type de technicité requise, car dans leur enquête sur les contrôleurs de gestion, Yves-Frédéric Livian et Nicolas Sokoloff s'étonnent eux « *du caractère somme toute limitée de l'expertise requise : des techniques de gestion certes (mais qui bougent peu), des connaissances informatiques (mais nécessaires surtout pour mettre en œuvre des progiciels). La connaissance technique du métier de l'entreprise ou de l'unité est parfois considérée comme nécessaire.* » La proximité de ces savoirs avec les savoirs de l'observateur (ici en sciences de gestion) explique peut-être cette impression de faible technicité. On remarque en effet que certains experts sont assez proches des chercheurs en sciences sociales qui les observent en terme de savoirs techniques requis. Les consultants en diagnostic économique interviewés par Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller doivent par exemple maîtriser des savoirs théoriques en économie et en gestion et un « savoir économique élargi » sur les entreprises. Ce type de travail paraît aux yeux de ces sociologues du travail a priori moins complexe à appréhender au premier abord que celui des informaticiens chargés de créer des logiciels spécifiques à chaque client dans une Société de Services en Ingénierie et Informatique (SSII), un de leurs autres terrains.

Le fait que les **méthodologies** privilégiées traditionnellement soient des entretiens ou des questionnaires, auprès de cadres ou de la direction, a sans doute participé de cette faible appréhension du travail concret réalisé par les experts. L'ergonomie nous a appris à faire attention à l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, car les entretiens ou les questionnaires recueillent le discours des acteurs sur leur travail et non le travail réel. Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller font cependant l'hypothèse qu'un certain nombre d'entretiens « *de cadres relevant du même groupe professionnel et partageant une situation de travail relativement homogène permettent d'approcher les réalités du travail* ». En sciences de gestion par contre, l'analyse du travail des cadres d'état-major à partir d'entretiens semble plus traditionnelle et ne pas nécessiter des échantillons de grande taille. Yves-Frédéric Livian et Nicolas Sokoloff se rangent derrière Henri Mintzberg (1984) pour avancer que « *l'on sait que l'analyse de l'activité de travail des cadres peut être fondée sur des échantillons très réduits* », ici trois entretiens. Il me semble intéressant de souligner que ces difficultés ou facilités à utiliser des entretiens comme matériau pour appréhender le travail réel des cadres semblent assez différenciées suivant les disciplines. Il faut cependant utiliser avec prudence le discours sur l'activité de travail, qui camoufle souvent les dysfonctionnements ou les contournements des normes et règles, comme le révèle l'observation *in situ*.

Le travail des cadres ne peut-il pas comme le travail ouvrier être saisi par l'observation directe et répétée ? Plus difficile en tout cas de faire de l'observation participante sur du travail hautement qualifié que sur du travail à la chaîne, car on ne s'improvise par ingénieur, alors qu'on peut au bout de quelques jours travailler comme manutentionnaire ou

brancardier¹. Le fait que les terrains des sièges sociaux soient peut-être moins faciles d'accès aux chercheurs que les ateliers, et que leur travail soit plus **stratégique**, c'est-à-dire proche de la stratégie de la direction, explique peut-être aussi le faible nombre d'études sur les experts. Yves-Frédéric Livian et Nicolas Sokoloff commencent ainsi leur article sur les contrôleurs de gestion, qui sont encore un terrain inexploré, par cette remarque : « *interlocuteurs plus habitués à la discrétion des sièges sociaux qu'au projecteur de la recherche en sciences sociales* ». On peut ainsi remarquer qu'en dix ans de recherche, l'*Observatoire des cadres dirigeants* dirigé par Michel Bauer et Bénédicte Bertin-Mourot, s'est surtout focalisé sur le profil sociodémographique des dirigeants et n'a jamais vraiment abordé leurs pratiques réelles de travail...

L'absence de **demande sociale** est enfin une autre justification pour expliquer le faible intérêt pour le travail des experts. Jusqu'à récemment, les conditions de travail des cadres ne posaient pas de problèmes aux intéressés et à la direction, alors que désormais les chercheurs sont appelés autour de plusieurs thèmes, que ce soit par les entreprises, les partenaires sociaux ou l'Etat. Après le temps de travail des cadres avec différentes études autour des 35h réalisées pour la DARES, notamment par Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller, le thème de la charge de travail devient d'actualité, avec les débats sur la charge mentale et la santé au travail, le harcèlement moral et l'intensification du travail. Yves-Frédéric Livian et Nicolas Sokoloff font directement allusion à ce changement de contexte : « *Le contexte psychique évoqué par nos interlocuteurs rejoint pourtant de nombreuses analyses actuelles sur les répercussion en matière de santé d'un stress élevé, dû à des situations perturbées et à des tensions de rôles fréquentes* ». Patrick Sardin et Olivia Balas-Broche sont justement mandatés par la direction de Renault Trucks, interpellée par la médecine du travail, pour analyser le stress des ingénieurs de ses bureaux d'étude.

Dans ce chapitre, plusieurs enquêtes empiriques originales permettent justement de porter un regard croisé sur le travail des experts salariés, dont la position ambiguë interroge depuis longtemps la sociologie des professions². Ces enquêtes portent aussi bien sur des cadres commerciaux ou administratifs que des ingénieurs, alors que l'on a souvent tendance à généraliser sur les experts à partir d'enquêtes sur les seuls ingénieurs diplômés (Pochic, 2004). En effet, ces derniers possèdent un diplôme protégé, ont appris un ensemble de savoirs abstraits stabilisés au sens d'une discipline (physique, chimie, mathématiques...) au sein d'une école sélective, sont majoritairement adhérents à une association d'anciens élèves, ce qui les rapproche des 'traits' considérés comme caractéristiques d'une *profession* par les fonctionnalistes³. Traditionnellement, on présume que ces spécialistes sont à l'image des professions libérales caractérisés par une relative autonomie, des normes contrôlées davantage par les pairs que par les supérieurs hiérarchiques et une moindre loyauté à l'égard d'une organisation que les managers. Pour William Kornhauser (1962), les entreprises employant de nombreux ingénieurs et scientifiques adapteraient donc leur gestion du personnel aux

¹ Olivier Godechot explique bien d'ailleurs dans *Les traders. Un sociologue à la bourse* (2000, La Découverte) pourquoi sa formation en statistiques à l'ENSAE l'autorise à faire un stage dans les services financiers, mais dans un poste relativement secondaire.

² "Even now, the ambiguous position of knowledge-based productive labor in the present conventional industrial schemes of administration is mirrored by its anomalous classification as 'staff' rather than 'line'." (Freidson, 1994, p. 98).

³ Les ingénieurs sont ainsi souvent pris en exemple d'expertise par Andrew Abbott, au contraire des *managers* dont les trajectoires de formation et les savoirs sont trop diversifiés pour être considérés comme une 'profession'. "The real problem with business management is the tenuous connection between the various abstractions applied to the area and the actual work of managers. As a result of this disconnection, the management area has numerous claimants, a degree (MBA) that covers extremely diverse forms of training and knowledge, and an equally diverse body of abstractions about how the work has to be done" (Abbott, 1988, p. 103).

aspirations des chercheurs, en créant des profils de carrière permettant d'acquérir davantage d'autonomie dans sa recherche et non davantage de responsabilités administratives, avec la figure du professeur d'université comme référence. Cette notion d'échelle double ou de filière duale⁴ est cependant considérée par de nombreux auteurs comme une création gestionnaire pour éviter le turn-over des salariés qualifiés. Elle n'offrirait que des « carrières immobiles », sans accès aux postes stratégiques de pouvoir dans l'entreprise. (Goldner, Ritti, 1967 ; Freidson, 1994).

Malgré leurs terrains relativement distincts, des hypothèses cumulatives sur le travail des experts peuvent être extraites des articles de ce chapitre, qui pourraient se résumer de façon un peu schématique de la façon suivante : le travail des experts n'est ni purement technique, ni totalement autonome, et dans certaines conditions marqué par une surcharge et un stress excessif.

2. Le travail des experts n'est pas uniquement technique

Alors que la dimension de gestion du collectif semble davantage l'apanage des managers par opposition aux experts techniques, l'étude de l'activité de travail de plusieurs types de spécialistes montre qu'ils réalisent souvent un travail collectif au sein d'équipes composés d'acteurs pluriels organisées sous la forme du « projet ». Même un travail apparemment technique comporte-t-il dès lors une part de management ou tout du moins de coordination ?

A partir de budgets-temps, Patrick Sarnin et Olivia Balas-Broche montrent ainsi que les ingénieurs de bureaux d'étude travaillent seuls trois heures par jour seulement, contre six heures avec d'autres ingénieurs, que ce soit par des réunions formelles ou des échanges informels, en présence ou à distance, par l'intermédiaire des audioconférences ou des messageries électroniques. Ils réalisent du « *travail d'articulation* » avec du personnel en interne - le bureau d'étude de Volvo en Suède, avec lequel ils viennent de fusionner, le travail à distance avec des suédois étant à l'origine de nombreuses incompréhensions - et en externe - les ingénieurs des bureaux d'étude sous-traitants, présents physiquement sur le site -. Les auteurs utilisent d'ailleurs le concept de « *connaissances et décisions socialement distribuées* » pour montrer le caractère intrinsèquement collectif de leur travail. Le paradoxe est cependant que ce travail d'articulation est invisible : les ingénieurs ne sont ni recrutés ni reconnus par rapport à cette activité. Les nouveaux recrutés doivent l'apprendre sur le tas, car les formations continues qui leur sont proposées sont centrées sur une vision individuelle des compétences, particulièrement en terme de savoir-être. Cette dimension collective du travail dans des organisations fonctionnant sur le mode du projet est également mise en avant par Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller dans leur enquête sur les informaticiens qui créent des logiciels dans les SSII. Le chef de projet est chargé d'une part de la coordination technique interne, avec les ingénieurs, et parfois des techniciens à qui sont délégués une partie des tâches de codage. Mais il réalise également tout un travail de coordination externe avec le client et le commercial chargé de la négociation. Contrairement à l'exemple antérieur, ce travail d'articulation n'est cependant pas invisible, car la direction a reconnu le rôle essentiel des échanges informels quotidiens au sein des équipes.

Même s'ils ne sont pas dans une organisation par projet, une partie essentielle du travail des ingénieurs biomédicaux étudiés par Jean-Luc Metzger et Yves-Frédéric Schweyer se comprend dans l'interaction avec les autres professionnels de l'hôpital. Les ingénieurs hospitaliers sont normalement là pour « *rationaliser des choix et mettre en cohérence des*

⁴ une filière professionnelle de promotion à côté de la traditionnelle filière de promotion par ascension hiérarchique.

systèmes complexes ». Mais ces ‘technologues’ sont davantage que des traducteurs des impératifs gestionnaires et budgétaires en matière d’équipements (achat, utilisation, maintenance), dans une vision top – down. Ils sont des pédagogues vis-à-vis des médecins, des paramédicaux, des techniciens, mais aussi des apprenants, vis-à-vis des cadres infirmiers notamment, et de médecins parfois, dans un « *échange mutuel cumulatif* ». L’utilisation du concept de « *configuration de système technique* », construite à partir de la notion de configuration de Norbert Elias, montre d’ailleurs la nécessité de prendre en compte les interactions entre professionnels pour rendre compte du travail des ingénieurs hospitaliers. Cette configuration retrace l’ensemble des relations provisoirement stabilisées de professionnels autour de la lutte pour le contrôle de la maîtrise des différentes dimensions liées aux objets techniques (invention, achat, formation des utilisateurs, utilisation, maintenance).

Mais la dimension collective peut être plus ou moins ténue suivant les professions étudiées, elle peut être limitée à des savoirs collectivement partagés, sans que les interactions jouent un rôle crucial dans l’activité de travail. Dans un autre terrain étudié par Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller (la banque), le travail des commerciaux comporte effectivement une relation de face à face avec les clients, et avec le personnel (réunions ou communications internes), mais aussi des activités plus techniques (courrier, contrôle des comptes à problème, montage des dossiers). Dans le cas des contrôleurs de gestion étudiés par Yves-Frédéric Livian et Nicolas Sokoloff, cela semble même être un travail assez solitaire d’application de règles comptables, même si ces règles sont collectivement partagées. La part technique du travail semble relativement importante : traitement de l’information ou *reporting* ; vérification de la véracité de l’information ; mise en forme, ce qui veut dire parfois transformer ; plus rarement analyse et production d’un diagnostic comptable. Ces contrôleurs travaillent davantage pour remonter de l’information satisfaisante pour la direction générale que pour aider leur manager d’unité à prendre des décisions. La part de relationnel dans ce travail semble assez faible, à part dans les choix de transformation des chiffres pour que l’information soit recevable, notamment pour « faire plaisir » à la direction. Un indicateur de cet aspect assez « technicien » du travail de contrôleur de gestion est que, malgré l’informatisation, les techniques de calculs n’ont pas évolué depuis trente ans, qui restent des règles comptables apprises en formation initiale.

Une autre idée commune à plusieurs contributions est celle du décalage entre l’autonomie ressentie par les cadres experts et leur autonomie réelle, que ce soit en terme d’objectifs ou de procédures. Les explications avancées pour expliquer ce décalage se situent très souvent du côté du contexte organisationnel de l’entreprise, mais parfois plus largement du côté du contexte économique global.

3. Le travail des experts est moins autonome qu’ils ne le disent

Les ingénieurs de bureaux d’étude disent par exemple lors des entretiens être totalement autonomes dans leurs pratiques de travail, mais après observations, Patrick Sarnin et Olivia Balas-Broche montrent qu’ils doivent faire face à des contraintes multiples sans vraiment pouvoir anticiper ni organiser eux-mêmes la planification de leur activité. Même quand il s’agit d’un travail organisé par projet et de la production d’une solution technique, le projet ne se déroule jamais rationnellement selon un schéma hypothético-déductif. Leur travail technique « *est fondé sur des réactions face à des contraintes, des impossibilités, des problèmes inattendus* » et leurs tâches sont fragmentées en raison de sollicitations continues et d’une difficulté à hiérarchiser les priorités au quotidien. Jean-Luc Metzger et François-Xavier Schweyer montrent la même contradiction : leur questionnaire passé auprès de 440 ingénieurs hospitaliers révèle que 90% d’entre eux « *déclarent disposer d’une grande ou d’une certaine autonomie* ». Mais en pratique, ils sont pris dans un jeu de contraintes

structurelles fortes dans un système hospitalier soumis à une politique de contrôle des dépenses de santé : les décisions d'achat et même les procédures d'achat, les procédures de maintenance sont décidées par leur hiérarchie. Pour la maintenance, les ingénieurs hospitaliers sont en plus désormais souvent dépendants des ingénieurs d'application des fournisseurs, en situation de monopole.

Mais là encore, le diagnostic dépend du type de professions ou d'organisation étudiées. Yves-Frédéric Livian et Nicolas Sokoloff nous expliquent ainsi que les contrôleurs de gestion des grandes entreprises ne sont pas autonomes dans leur activité de travail ; eux par contre le reconnaissent et s'en plaignent. Ils sont pris dans des cycles annuels, trimestriels, et surtout mensuels, de production de chiffres comptables : les tableaux de bord. La demande d'informations chiffrées est exponentielle, en raison de plusieurs facteurs : la demande de sécurité de la direction, poussée par les exigences des actionnaires ; les fusions - restructurations permanentes, et tout le travail d'harmonisation *ex post* des systèmes informatisés. Cette inflation de données ne facilite d'ailleurs pas la production d'un diagnostic comptable et économique, car traiter toujours plus d'informations demande davantage de temps, alors que les délais ont été raccourcis. Contrairement à l'idée de l'autonomie comme caractère intrinsèque de la condition de cadres, ces auteurs avancent donc que « *les contrôleurs de gestion participent de certains traits définissant la situation du cadre en situation de 'serviteur' des procédures de l'entreprise.* »

Pour prolonger cette réflexion sur le degré d'autonomie réelle des cadres experts, il faudrait à chaque enquête resituer le travail des cadres dans leur contexte organisationnel, et davantage détailler les différentes dimensions de « l'autonomie » : en terme d'objectifs ? de moyens ? de procédures ? Selon une enquête récente sur un large échantillon de cadres du secteur privé et public appelée TEQ-Cadres, si les experts déclarent avoir autant d'autonomie pour gérer leur temps ou pour organiser leur travail au quotidien que les managers, ils semblent davantage dépendants de leur hiérarchie au moins sur deux dimensions : l'évolution de leurs compétences et la définition de leurs objectifs (Cousin, 2004). Les commerciaux sont particulièrement typiques de la gestion par les objectifs, qui peut être une « source d'adrénaline » pour certains, quand les conditions sont réunies pour les atteindre (segment de marché, moyens matériels et personnel suffisants) et autorise des revenus élevés à des cadres en moyenne moins diplômés et davantage issus de la promotion interne. Cependant cette pression des objectifs à atteindre peut se transformer de manière insidieuse en « harcèlement stratégique » et se retourner contre les cadres quand le contexte devient plus difficile (Pochic, 2003). Ce rôle du contexte organisationnel sur l'activité de travail des cadres est justement pointé en conclusion par Livian et Sokoloff : « *Du point de vue méthodologique, la recherche doit, comme l'ont déjà signalé certains ergonomes, mieux articuler analyse organisationnelle et analyse de l'activité* ». Je crois qu'on peut déjà considérer cette phrase comme une phrase – clé de cet ouvrage sur le travail des cadres.

Par rapport à la thèse de l'intensification du travail des cadres, ce conseil méthodologique semble d'ailleurs crucial, car les conditions de travail des experts peuvent être très différentes d'une organisation à l'autre. L'idée de « fast-work – mal travail » (Carton, Gollac, 2002) peut-elle être importée sur la population des cadres ?

4. La charge de travail est-elle une « surcharge » quasi-permanente ?

Certains contextes organisationnels peuvent être facteur de stress et entraîner une surcharge de travail difficile à gérer. Patrick Sarnin et Olivia Balas- Broche montrent très bien pourquoi par définition le travail par projets nécessite un engagement, physique, cognitif, affectif, qui ne peut pas être limité. « *Phénomène du tout ou rien : soit il rentre complètement dans le jeu et il devient difficile de limiter son investissement s'il veut rester acteur dans ce*

partage cognitif et relationnel ; soit il prend de la distance et il est très vite mis hors jeu ». La surcharge est parfois liée à un environnement économique particulier. Après le rachat de Renault Trucks par le suédois Volvo Trucks, les cadres ont dépassé de façon exceptionnelle les objectifs, sans consigne à ce sujet de la part de la direction. Dans une situation objective de concurrence interne avec les bureaux d'études de Volvo en Suède et de concurrence externe avec les sous-traitants présents physiquement sur le même site, la peur de licenciements a généré une autocontrainte collective : « dans le doute, faisons mieux que les collègues de Volvo. »

Yves-Frédéric Livian et Nicolas Sokoloff montrent également finement pourquoi le travail des contrôleurs de gestion dans les grandes entreprises multinationales cotées est complètement soumis au « *management par l'urgence* », car ils sont dépendants des cycles qui se sont rétrécis sous la pression des actionnaires, avec une modification permanente des outils informatiques, particulièrement en cas de fusions - restructurations des entreprises qui obligent à harmoniser les systèmes d'informatisation. Ils sont des acteurs clés pour les décisions stratégiques de la direction, et ont eux aussi l'impression de faire un « *fast-work / mal travail* », car ils produisent des informations comptables, mais n'ont pas le temps de les traiter pour faire un vrai diagnostic – conseil. La charge cognitive est lourde car ils savent les conséquences de ces informations (les auteurs ne parlent pas des licenciements, mais le lecteur le lit entre les lignes) : « *ils se doivent de signaler une dérive, susceptible d'aboutir à une perte économique, mais en même temps sans provoquer de remous préjudiciables au responsable auprès de qui ils travaillent, et par ricochet à eux-mêmes* ».

Certains milieux ou contextes organisationnels semblent cependant moins anxiogènes, comme le révèlent plusieurs études de cas réalisées par Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller. Dans le cas d'une SSII en bonne santé économique, ils montrent comment la charge de travail pour les informaticiens évolue au fil du cycle de vie du projet technique : on peut parler de surcharge surtout avant les deadline, avec un ajustement de son temps de travail personnel à l'impératif de « *tenir les délais* », mais pas au début du projet. C'est le modèle de la « charrette » des architectes qui expliquerait ces évolutions conjoncturelles de la charge de travail des informaticiens de SSII. Cet appel à la disponibilité temporelle volontaire pour faire face aux variations de la charge de travail semble d'ailleurs plus facile au moment de la création et de la croissance de la SSII qu'après son institutionnalisation. Les commerciaux sont eux aussi souvent cités comme des professions sous la pression des objectifs et du court-termisme, mais les commerciaux dans la banque étudiée par Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller semblent avoir des horaires maîtrisés. Ils ne semblent pas vraiment stressés, à part les jeunes qui veulent faire leurs preuves. Comment expliquer ce rapport au temps de travail assez atypique pour des commerciaux ? La trajectoire historique du secteur bancaire, longtemps abrité des pressions commerciales, qui commencent seulement à s'y faire sentir, permettrait de comprendre cette spécificité.

Les consultants sont normalement l'archétype des experts qui ne comptent pas leur temps, mais ces deux auteurs ont rencontré des consultants atypiques qui ont réussi à mettre en place une régulation collective de leur temps et de leur charge de travail, en raison d'un contexte organisationnel spécifique. Ce cabinet a été créé dans le sillage d'une grande confédération syndicale, il réalise du diagnostic économique pour les comités d'entreprise, avec un personnel stabilisé, sans service commercial, car l'effet de réputation joue un rôle essentiel dans ce secteur. Les cadres ont profité des accords de RTT pour réduire la charge de travail, avec une diminution des objectifs annuels, la mise en place de feuilles de temps, et un ensemble de dispositifs de « rationalisation professionnelle » telle qu'elle est définie par Jacques Gadrey (1994) : capitalisation des savoirs, échanges et communication interne, spécialisations sectorielles, développement de fonctions d'assistance.

Ces différentes contributions incitent donc à la prudence dans l'utilisation de la catégorie englobante d'experts, qui forment une catégorie fourre-tout qui regroupe de fait toutes les différentes activités qui ne comportent pas une dimension dominante d'encadrement, du commercial jusqu'au chef de projet. Comment expliquer alors le succès de cette dichotomie ? D'une part en raison de l'influence des notions anglo-saxons sur le management et la gestion en tant que discipline et pratique. D'autre part en lien avec les connotations très positives des adjectifs 'expert' et 'professionnel', qui évoquent l'idée d'une compétence spécifique et du professionnalisme comme idéal : tous les cadres, encadrants ou non, pourraient donc se revendiquer comme des professionnels ! Elles sont également la preuve de l'intérêt de relier le contexte organisationnel au sens large, c'est-à-dire l'histoire de l'entreprise, sa santé économique, le segment de marché, le type de productions et le type de savoirs requis pour l'expertise, à l'analyse des situations de travail pour avancer un diagnostic nuancé sur l'évolution du travail des cadres.

Bibliographie

- Abbott A. (1988), *The system of professions. A essay on the division of expert labor*, University of Chicago Press.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF Essais Gallimard.
- Brint S. (1996), *In the age of experts : the changing role of professionals in politics and public life*, Princeton University Press.
- Carton D., Gollac M. (2002), « Fast work et mal travail », *Colloque international Organisation, intensité du travail et qualité du travail*, CEE / Céprémap / Latts, Paris, 21-22 novembre.
- Cousin O., « Travail et autonomie », In : A. Karvar, L. Rouban, 2004, *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, coll. Entreprise et société, p. 23-38.
- Freidson E. (1994), *Professionalism reborn. Theory, prophecy and policy*, University of Chicago Press.
- Gadea C. (2003), *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Belin Perspectives sociologiques.
- Gadrey J. (1994), « La modernisation des services professionnels », *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, n°2, p. 163-196.
- Mintzberg H., 1984, *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Editions d'Organisation.
- Pochic S. (2003), « L'inactivité forcée et le harcèlement stratégique », *Bulletin de l'Observatoire des Cadres*, n°9, p. 38-43.
- Pochic S. (2004), « Le manager et l'expert : des figures imposées ? », In : A. Karvar, L. Rouban, 2004, *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, coll. Entreprise et société, p. 169-198.