HAL open science

Ce que font les cadres. Actes de la journée du 8 décembre 2003

Yves Fréderic Livian

To cite this version:

Yves Fréderic Livian. Ce que font les cadres. Actes de la journée du 8 décembre 2003. Les Cahiers du GDR CADRES. Cadres, Dynamiques, Représentations, Entreprises, Sociétés, N°6, 2003. hal-03740461

HAL Id: hal-03740461

https://hal.science/hal-03740461v1

Submitted on 29 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.

Ce que font les cadres

SOUS LA DIRECTION DE **YVES FRÉDÉRIC LIVIAN**

gdr CADRES

Actes de la journée du 8 décembre 2003

organisée par l'IAE de Lyon

Les cahiers du gdr CADRES

2003-6

Cadres,
Dynamiques
Représentations
Entreprises
Sociétés

Le gdr CADRES

CADRES, DYNAMIQUES, REPRESENTATIONS, ENTREPRISES, SOCIETES

Le Groupement De Recherches « CADRES » - Gdr n° 2334 - a été créé par le Département des Sciences de l'Homme du CNRS pour une durée de quatre ans à compter du 1er janvier 2001. Il relève de deux sections d'évaluation, les 36 (Sociologie, Normes et Règles) et 40 (Pouvoir, Politique, et Organisation).

Il est dirigé par Paul BOUFFARTIGUE*, sociologue, Directeur de recherche au CNRS (LEST).
Son comité scientifique est également composé de :

- Françoise DANY, gestionnaire, Professeur à l'Ecole de Management de Lyon.
- Charles GADEA, sociologue, Professeur à l'Université de Rouen.
- Guy GROUX, sociologue, Directeur de recherche au CNRS (CEVIPOF).
- André GRELON, historien, Directeur d'étude à l'EHESS.
- Jacqueline LAUFER, sociologue, Professeur à HEC.
- Gilles LAZUECH, sociologue, Maître de Conférences à l'Université de Nantes.
- Yves-Frédéric LIVIAN, gestionnaire, Professeur à l'IAE-Lyon.
- Sophie POCHIC, sociologue, Chargée de recherche au CNRS (Lasmas).

Les laboratoires de recherches qui l'ont fondé sont :

- Le LEST-CNRS (Aix-en-Provence), laboratoire support du GDR.
- Le LASMAS-CNRS (Paris-Caen).
- Le CEVIPOF-CNRS (Paris).
- L'ECOLE DE MANAGEMENT de Lyon
- Le GROUPE HEC.

Le CENS (Centre Nantais de Sociologie) et le GRIS (Groupe de Recherche sur les Innovations et la Société, Nantes) ont depuis rejoint le Gdr.

Le Gdr CADRES est né à la suite des « Journées d'études scientifiques sur les cadres » organisées à Aix-en-Provence en décembre 1999 et du livre qui en est issu[1]. Il fait vivre un réseau d'une centaine de chercheurs et de partenaires de la recherche (membres d'organisations syndicales et d'organismes paritaires et professionnels représentatifs des cadres, de la GRH, journalistes…) intéressés au développement des connaissances sur ce groupe social. Il comprend plusieurs membres exerçant dans d'autres pays européens. Son activité est principalement basée sur l'organisation de journées d'étude thématique, l'édition des *Cahiers du Gdr CADRES* en format papier et électronique, et l'animation d'un site internet.

* Paul Bouffartigue (Dir.), André Grelon, Guy Groux, Jacqueline Laufer, Yves-Frédéric Livian (Coll.), 2001, *Cadres : la grande rupture,* La Découverte, Collection Recherches.

SOMMAIRE

Avant-propos
Yves Frédéric LIVIAN 1

Rapport n° 1 : "Le travail des managers"
Yves Frédéric LIVIAN 3

Encadrer, est-ce travailler ?
Frederik MISPELBLOM BEYER **7**

Pratiques stratégiques et construction de l'acteur manager : Une perspective de recherche sur le changement stratégique et le leadership de transformation...
Christian MAHIEU 21

Cet obscur objet de management. Le métier de cadre tel que le voient des diplômés d'une Grande Ecole de Commerce
Christophe FALCOZ, Hervé LAROCHE, Loïc CADIN, Frédéric FRERY 35

Une aisance naturelle
Eric ROUSSEL 49

Transformations professionnelles de l'encadrement de proximité : entre management et expertise technique
Anne GILLET 59

Etudier le travail des cadres. Un bilan de 10 ans d'expérience de recherche
Paul BOUFFARTIGUE, Jacques BOUTEILLER 71

Rapport n° 2 : Quels experts pour quelle expertise ?
Sophie POCHIC 82

Charges de travail et activités des cadres ingénieurs de bureaux d'études
Olivia BALAS, Philippe SARNIN 92

L'ingénieur hospitalier : entre maîtrise de la technique et coopération avec des professions de santé
Jean-Luc METZGER et François Xavier SCHWEYER 103

Le travail des cadres de la "technostructure", quelques observations sur les contrôleurs de gestion d'unité dans les grands groupes industriels
Yves Frédéric LIVIAN, Nicolas SOKOLOFF 115

Rapport n° 3 : Sur quelques aspects transversaux
Paul BOUFFARTIGUE 130

AVANT-PROPOS

Les réflexions et travaux de recherche sur l'activité des cadres, sur "ce que font les cadres" sont rares. Des publications existent en langue anglaise, mais même dans le vaste champ anglo-américain, il semble qu'il n'y ait pas un courant de recherche stable sur ce sujet.

C'est ce qui fait l'intérêt des travaux présentés le 8 décembre 2003 à Lyon et que le lecteur aura à sa disposition dans le présent document. Les documents joints ne couvrent pas, et de loin, l'ensemble des facettes de l'activité des cadres, ni la variété des disciplines susceptibles d'apporter leur contribution. Mais telles quelles, les communications ont suscité des débats intéressants et constituent un avancement certain de la recherche dans ce domaine[1].

Nous avons choisi, très classiquement, de regrouper les textes selon les deux types de "cadres" dont l'activité est analysée : d'un côté les "managers", de l'autre les "experts". Les premiers sont vus comme contribuant à l'activité stratégique de l'entreprise et à sa gestion quotidienne à plusieurs niveaux. Deux papiers adoptent une approche plus globale. Les seconds sont étudiés dans leurs spécificités et leur contexte particulier : cadres fonctionnels de grandes entreprises, ingénieurs de bureaux d'études et d'hôpitaux, consultants…

Il nous semble que les avancées dans nos connaissances sur le "travail des cadres" se situent tout d'abord dans une réflexion sur le "travail d'encadrement" lui-même (matériaux sur lesquels le cadre agit, méthodes utilisées, rôles tenus). Le débat est ouvert sur la question de la place de ce travail dans les processus de décision des organisations : exécutant des stratégies fixées en haut lieu ? acteur d'une adaptation de ces politiques au quotidien ? Il est en tous cas au centre de tensions fortes et il est impliqué dans les outils de gestion qu'il a à appliquer et qu'il contribue à produire…

Une seconde avancée est dans la prise en compte de la variété et de la contextualité du travail de ceux que nous avons appelés par commodité les "experts". On les voit, à travers les communications présentées, avoir à construire leur place au sein de l'organisation. On les voit aussi, sous des formes et avec des contraintes variées, avoir le sentiment de ne pas pouvoir faire leur travail comme ils aimeraient le faire. On les voit enfin chercher à combiner leur professionnalité technique avec des comportements attendus par les entreprises d'une nature plus relationnelle ou gestionnaire, le tout dans ce qui est ressenti comme une surcharge permanente de travail.

Un rapport transversal est d'ailleurs proposé en fin de document permettant de prolonger la réflexion sur les communications présentées.

Cette journée a permis de connaître des travaux d'origines différentes et de mesurer la richesse des approches possibles. Notre GDR pourra, à partir de ces travaux, formuler de nouvelles pistes de recherches sur un sujet qui se confirme comme étant prometteur.

Y-F. LIVIAN

[1] Pour des raisons techniques, la communication de Ch. Dondeyne n'a pu être jointe.

RAPPORT 1: "LE TRAVAIL DES MANAGERS"

Y.-F. LIVIAN

Professeur à l'IAE - Université Lyon 3

Nous avons regroupé autour du thème du "management" des communications très différentes dans leurs approches mais très riches, que le rapporteur ne peut que simplifier dans sa présentation.

Un constat d'abord : celui de la pauvreté de la littérature française sur le sujet, en contraste avec le nombre de travaux anglophones, encore qu'ils soient mal connus (aucun papier ne cite par exemple l'ouvrage de M. Reed "Sociology of Management").

Courte rétrospective des recherches anglo-américaines sur la nature du travail managérial

1. Les activités, les rôles des managers et dirigeants		
Exemples :	S. Carlson	1951
	R. Stewart	1967
	H. Mintzberg	1973
2. Le caractère politique de l'activité managériale		
	A. Gouldner	1954
	M. Dalton	1959
	L.-R. Sayles	1964
3. Les aspects symboliques du travail managérial		
	A.-P. Cohen	1975
	D. Gowler, K. Legge	1983

Il est vrai que, finalement, on sait moins de choses sur le travail des managers que sur le fonctionnement de certaines sociétés "primitives", comme l'a dit H. Mintzberg.

Nous allons analyser les communications relatives au travail des managers autour de cinq thèmes :

1. A la recherche d'une approche du "travail d'encadrement".
2. Le manager et les stratégies de l'entreprise.
3. Le manager au carrefour de différentes logiques.
4. Le manager, producteur et objet de dispositifs organisationnels et de gestion.
5. Une dimension comportementale forte.

1. A la recherche d'une approche du "travail d'encadrement"

Un point commun des papiers présentés est de considérer le travail de management ou d'encadrement comme constitué d'une multitude d'actes quotidiens tendant à trouver des compromis productifs, à ajuster en permanence des politiques, des objectifs, des individus et des moyens, à fabriquer de la cohérence locale.

A partir de cela, émergent des différences dans les textes présentés.

F. Mispelblom-Beyer (désormais désigné FMB) adopte quant à lui un cadre d'analyse marxien, suivant le schéma du "procès de travail" : on agit sur des matières premières, en utilisant des moyens, grâce à une force de travail, pour parvenir à des "produits".

Les matières premières du travail d'encadrement sont les situations de travail, les moyens sont les pouvoirs dont dispose le manager, et surtout, les "méthodes de management", présentées comme des "prêts à penser et à faire". On retrouve dans le papier d'E. Roussel (ER) cette même référence à des manières d'agir préformatées.

La force de travail du manager est sa capacité, sa formation, ses qualités et sa morale personnelles. Ses "produits" sont les compromis sociaux élaborés par des actes de parole, grâce à des cadres, des règles, des calendriers…

La notion de rôle est utilisée par plusieurs papiers : P. Besson et Ch. Mahieu (PBCM) traitent des rôles requis et attendus par l'organisation, et ceux perçus par les cadres eux-mêmes, qui se construisent et se transforment tout au long d'un processus stratégique. Pour leur part, H. Laroche, Ch. Falcoz, L. Cadin et F. Fréry (LFCF) insistent, non sur le "faire", mais sur la dimension identitaire du cadre, et aussi sur sa trajectoire professionnelle, qui construit des éléments sur un terme plus long.

On constatera qu'il y a peu d'analyses de contenus d'activité ni de référence aux aspects cognitifs du travail. Peut-être manque là la vision de l'ergonome.

Une distinction apparaît en tous cas : certains voient cette activité comme assez fixe, stable, d'autres plutôt comme une construction permanente.

2. Le manager, les objectifs, les stratégies de l'entreprise

Dans ce domaine, les visions des auteurs des contributions sont divergentes. On peut distinguer quatre positions typiques :

- le manager est vu comme exécutant, ayant à atteindre des objectifs clairs, ayant à appliquer des méthodes disponibles. C'est un être passif qui se laisse coloniser, "arraisonner" (ER). Il serait inconscient des mécanismes de pouvoir dont il est l'objet et qui sont véhiculés par la formation au management.

- le cadre est soumis à des politiques venant d'en haut mais contradictoires et devant, à son niveau, les décrypter pour ajuster son action en permanence et créer de la cohérence, même locale et éphémère (LFCF).

- PBCM voient quant à eux un cadre actif, intégré dans un processus stratégique, acteur de l'innovation, dans l'entreprise décentralisée qu'ils nous décrivent.

Ces positions soulèvent des questions : l'autonomie, dont toutes les enquêtes portant sur les cadres font état, serait-elle illusoire ? et à l'inverse, le manager ne serait-il qu'un acteur stratégique actif ? Ceci nous conduit peut-être à prendre en compte en même temps les deux

mouvements (une certaine autonomie, des contraintes et des méthodes imposées) autour desquelles la recherche devrait essayer d'étudier les ajustements et compromis opérés.

3. Un manager au carrefour de logiques différentes

On ne sera pas étonné de voir le manager décrit comme soumis à de nombreuses tensions entre des logiques différentes.

- logiques technique et managériale chez les agents de maîtrise de l'entreprise publique décrite par A. Gillet (AG). Cette tension est classique, chez les membres de l'encadrement d'origine technique et soumis à des demandes managériales de plus en plus fortes. La communication présentée analyse les types de réponse apportées par les individus face à cette tension.

- logiques productive, commerciale et relationnelle dans le cas des chefs de secteurs de la restauration collective étudiés par Ch. Dondeyne (CD) où la tension semble moins forte.

4. Le manager, producteur et objet de dispositifs organisationnels et de gestion

Est mis en évidence ici le manager, au centre de dispositifs ou d'outils dont il est l'objet, qui s'appliquent à lui mais aussi qu'il produit lui-même ou fait appliquer…

- il est producteur de cadres, de règles, de calendriers, qui traduisent concrètement son action d'élaboration de compromis productifs (FMB).

- il est producteur et utilisateur de grilles stratégiques et de "business plan" (PBCM).

- il est utilisateur d'outils de plus en plus formalisés : des normes marketing qui lui sont imposées, des grilles d'évaluation dont l'évolution est spectaculaire (CD).

Une question qu'on pourrait se poser est celle de l'attitude des managers à l'égard de ces dispositifs, entre l'acceptation passive, le bricolage, le rejet ?

5. Le travail du manager : une dimension comportementale forte

Dans presque tous les cas, la dimension comportementale du travail du manager apparaît évidemment forte. Les papiers soulignent qu'il y a de moins en moins de prescriptions techniques du travail et de plus en plus d'attentes comportementales.

- c'est visible dans les propos des intéressés eux-mêmes (enquête LFCF). Les cadres se décrivent comme engagés, impliqués, loyaux à l'égard de leur hiérarchie. Le manager, c'est au fond celui qui "joue le jeu" de l'entreprise, et c'est peut-être une différence par rapport à certains ingénieurs ou experts, dont les références peuvent être ailleurs. N'y aurait-il pas là le cœur de l'identité du manager ?

- on a déjà évoqué les attentes comportementales se portant sur les chefs de secteur, les agents de maîtrise… analysés dans les communications précitées.

ER souligne d'ailleurs le paradoxe de qualités relationnelles considérées parfois comme "innées" et en même temps objet de séminaires de formation !

On pourra se demander si cette demande, bien qu'actuellement forte, est si nouvelle que cela. Les historiens rappelleront les nombreux ouvrages sur le "rôle du chef" ou les aspects sociaux du métier d'ingénieur parus dès les années 30.

Dès lors, que veut dire exactement cette exigence du point de vue d'une compréhension plus globale du fonctionnement des organisations modernes ?

Conclusions

Des prolongements sont envisageables à partir des apports des communications centrées sur le travail du manager.

Tout d'abord, on s'aperçoit qu'il est indispensable d'associer activités, rôles et identités. Le travail managérial nécessite plusieurs angles d'attaque : plusieurs ont été utilisés dans les communications présentées mais il est possible d'approfondir et de combiner les approches.

Si l'on admet que ce travail d'encadrement se définit autant en référence à des processus organisationnels que par rapport à un contenu précis d'activités, il faut alors en tirer des conséquences sur les types d'organisations étudiées. Cela signifie que les recherches ultérieures devraient spécifier les contextes organisationnels au sein desquels ces managers opèrent (par exemple : est-ce la même chose dans les PME et dans les grandes entreprises ? y a-t-il des différences entre management d'entreprises intégrées et entreprises en réseau ? entre entreprises françaises et entreprises internationales ?).

Une autre question soulevée est : en quoi ce travail est-il porteur d'identité ? à quel niveau ? (la fonction, l'entreprise, le secteur). Ces qualités, ces comportements attendus sont-ils transférables d'un contexte à un autre ?

Les contributions donnent aussi envie de poursuivre l'étude du lien entre travail d'encadrement et stratégies d'entreprises. Il n'y a sans doute ni pure exécution, ni co-production libre. Il y a sans doute réinterprétation, reconstruction, traduction.

On a peu vu dans les communications de références à des moments d'arbitrage, de décision, de choix, pourtant si présents dans la littérature gestionnaire. Qu'en est-il réellement ?

Enfin, se pose la question de l'évaluation du travail managérial. Le manager évalue le travail de ses collaborateurs, mais lui ? Peut-on parler de productivité du travail d'encadrement ? comment s'articulent le besoin d'évaluation rigoureuse (souvent fortement instrumentée) exprimé par les directions d'entreprises et l'importance des aspects subjectifs de son rôle ? Des recherches sont menées dans ce domaine mais nécessiteraient d'être poursuivies.

Malgré l'abondance et la richesse des analyses, on voit ainsi qu'il reste encore du travail à accomplir pour les chercheurs qui s'intéressent à ce sujet !

ENCADRER, EST-CE TRAVAILLER ?

FREDERIK MISPELBLOM BEYER
Centre Pierre Naville, université d'Evry

Les pratiques d'encadrement sont-elles si variées, les catégories d'encadrants si différenciées, les formes de travail si multiples qu'elles seraient impossibles à saisir dans leur généralité, voire fondamentalement mystérieuses ? Il nous semble que les approches du travail en entreprise en termes de "processus", qui cherchent à en cerner et contrôler l'amont et l'aval, les "*inputs"* et les "*outputs"*, mais aussi les théories du management qui cherchent à en faire un "travail comme un autre", peuvent nous mettre sur la voie de la construction d'une "grille d'analyse" générale de l'activité d'encadrement. Dans une perspective différente et bien antérieure, Marx a énoncé un schéma général de tout "procès de travail" dans le Livre I du Capital[1], dont on se servira ici pour construire cette grille. On définira donc la pratique d'encadrement comme la mise en œuvre de "moyens de travail" par des "forces de travail socialement qualifiées" sur des "matières premières" qui les transforment en "produits" donnés, et cela au sein de certains rapports sociaux de production. Ces matières premières sont par exemple des "situations d'équipe", les moyens de travail les méthodes de management (conduite de réunion, entretiens d'évaluation) ; les forces de travail ce sont la personnalité, l'histoire sociale, la formation et la position hiérarchique de l'encadrant ; les produits ce sont des cadres de travail, des décisions, des situations d'équipe modifiées, des mutations de subordonnés, des "mentalités" qu'on a réussi à changer.

Au cours de notre analyse nous ferons ressortir de cette activité d'encadrement les dimensions langagières, idéologiques et les rapports de pouvoir, qui font partie des dimensions spécifiques de ce travail, qui le distinguent d'autres métiers au point qu'on a longtemps hésité à dire qu'encadrer est un travail. Encadrer consiste à négocier des compromis sociaux au quotidien, l'encadrement fait de la politique d'entreprise au singulier, adaptée à des situations d'équipe toujours particulières. Mais nous indiquerons en conclusion que ces dimensions, souvent principales dans le travail d'encadrement, ne sont pas absentes d'autres activités, y compris du travail à dominante manuelle. La définition de l'encadrement comme travail permet ainsi à notre sens d'éclairer d'une lumière nouvelle les définitions du travail en général.

Définir l'encadrement : concepts mobilisés

A une remarquable exception près (Benguigui et *alii*, 1977), quelques remarques sur la maîtrise (Touraine, 1955) et un chapitre sur les cadres supérieurs (Sainsaulieu, 1988) mis à part, l'encadrement comme activité n'a pas été analysé ni par la sociologie du travail, ni par d'autres sociologies. La catégorie ou le groupe des cadres a été un peu mieux loti, avec les

[1] Une précision importante s'impose ici, étant donné la conjoncture théorique actuelle dans les sciences sociales : cette référence à Marx ne veut pas dire que l'approche proposée ici soit "marxiste", surtout au sens où on l'entend habituellement dans notre domaine. Une idée très répandue veut qu'une analyse marxiste des cadres se caractérise fondamentalement par une analyse en termes de "classes sociales". Dans ce sens l'approche proposée ici n'est pas marxiste, car elle ne s'inscrit pas dans une problématique de "classes sociales", qui n'a d'ailleurs pas été inventée par Marx mais par les premiers historiens de la Révolution de 1789 (Michelet etc.). Les encadrants, parmi lesquels j'ai quelques amis, ne sont pas pour moi les "suppôts du Grand Capital", contrairement à ce que certains collègues à la pensée bougonne peuvent supposer. Rappelons que Benguigui et *alii* parlent de l'encadrement non comme classe mais comme "catégorie sociale" (1977). Je revendiquerai par contre volontiers le terme de "matérialiste" pour l'analyse proposée ici, car tout ce que font les encadrants, et notamment le fait de parler, sera analysé ici comme "matériel" et comme produisant des effets matériels.

travaux de Boltanski (1982), de Laufer J. (2001), et une série d'ouvrages de ou sous la direction de P. Bouffartigue (2000, 2001). On trouve une synthèse de la plupart de ces travaux dans C. Gadéa (2003).

Nous nous intéresserons ici uniquement à l'encadrement, entendu à la fois comme "activité" (et incluant, dans ce sens très général, aussi des activités comme l'encadrement de thèses et autres pratiques pédagogiques, éducatives et "sociales"), et comme "catégorie de personnel" d'entreprise spécifique (et d'autres organisations, comme l'Armée, les collectivités territoriales, les administrations, le secteur de la santé ou le travail social). Et nous pensons que contrairement à la catégorie de "cadres" qui constitue une spécificité relativement propre à la France comme l'a montré un autre numéro des Cahiers du GDR cadres (2002), cette activité d'encadrement, et l'encadrement comme catégorie du personnel, existent dans tous les pays du monde, même s'ils y reçoivent des appellations particulières (*commandante* en Espagne, *managers* dans les pays anglo-saxons mais également dans d'autres pays d'Europe ayant adopté cette terminologie d'origine anglaise). Dans son acceptation la plus triviale, mais à notre sens néanmoins fondamentalement vraie, "encadrer" consiste à "faire travailler les gens à l'intérieur de certains cadres", et cela se fait dans tous les pays du monde. Cela peut se faire d'ailleurs sans "personnel en chair et en os" : des procédures draconiennes, des machines et des technologies, peuvent y suffire, et l'encadrement en chair et en os est fréquemment remplacé par des installations "non humaines". Mais nous ne nous intéresserons ici qu'à cet encadrement "en chair et en os", disposant d'un corps humain, dont la fonction principalement mobilisée est le langage et la parole.

La notion de "salariat de confiance" systématisée par P. Bouffartigue souligne que les cadres ne sont pas tout à fait une catégorie comme les autres salariés, à qui justement les employeurs font moins confiance. C. Gadéa a énoncé des réserves à l'égard de cette notion, qui reste selon nous néanmoins valable pour commencer à définir l'encadrement si l'on y ajoute une précision : cette confiance est localisée dans un domaine particulier, qui est celui du pouvoir patronal sur les salariés subordonnés, pouvoir dont l'encadrement est le délégué autant que l'interprète. "De confiance" donne donc un premier élément de définition à la fois de la position organisationnelle des encadrants (qui reçoivent des délégations de pouvoir patronal à l'intérieur desquelles on leur reconnaît une certaine autonomie), mais aussi du contenu de leur activité : ils travaillent dans, en référence à, peut-être aussi "sur" la confiance, ils essaient de l'établir ou de la restaurer. Ils travaillent sur ce que Boltanski et Chappello (1999) appellent "l'éthique" des entreprises, les normes et les valeurs qui se superposent aux rapports de force économiques, techniques, politiques. Si les employeurs peuvent faire confiance aux cadres c'est que ces derniers partagent avec eux une certaine conception du travail, des intérêts de l'entreprise, de la stratégie de l'employeur, qu'ils partagent avec celui-ci certaines "orientations", certaines manières de voir le monde. Mais comme l'a montré Boltanski (1982) à propos des méthodes managériales importées des Etats-Unis, celles-ci visent à encadrer les cadres eux-mêmes, à limiter leur autonomie et leur liberté de pensée et d'action. Le développement tous azimuts des méthodes managériales dans les entreprises ces dernières années, sur fond de "crise" dans les relations employeurs/cadres, indiquerait que les premiers font de moins en moins confiance aux seconds.

Cette catégorie de salariés qui encadrent est par définition "intermédiaire", "entre deux chaises", "entre le marteau et l'enclume". De ce point de vue la notion de "encadrement intermédiaire" est un pléonasme. Cela permet de dessiner les contours de l'activité de cette catégorie : "faire un travail d'intermédiaire", un "travail de médiation" pour, entre le marteau et l'enclume, "forger" quelque chose. Ce travail de médiation est lié à la confiance : à produire, à restaurer, à replâtrer, auprès des salariés subordonnés (qui peuvent être eux-mêmes des cadres, ou des "exécutants"). Nous faisons ici l'hypothèse que les encadrants, même dans

des situations très conflictuelles, même dans des situations de "management par le stress", sont des *travailleurs du consensus*, un peu à la manière des travailleurs sociaux qui travaillent avec de tous autres publics, dans de toutes autres conditions et avec généralement beaucoup moins de moyens. Dans notre esprit, ce "consensus" ne signifie pas du tout "accord général partagé par tous", ne signifie pas "le bonheur sur terre" (bien que certaines méthodes managériales cherchent à le produire) mais désigne une situation dans laquelle certaines forces et orientations en dominent d'autres, qui momentanément se résignent, se taisent, ou sont marginalisées, au point où règne l'impression qu'il n'y existe plus qu'une seule opinion. Dans des situations très conflictuelles, les encadrants peuvent devenir le contraire : des travailleurs de la division et de la peur, peur dont la production à des doses variées rentre dans la composition générale de l'activité d'encadrement. Cela ne nous fait pas sortir de l'idée de consensus, car la résignation généralisée peut en être l'une des formes.

A. Touraine a été le premier dans la sociologie du travail à aborder cette question à propos de "l'évolution de la maîtrise" aux usines Renault[2] (1955) : "La situation du contremaître placé entre les cadres techniques et les ouvriers non seulement le rend sensible à toutes les tensions, mais encore lui donne le moyen d'accroître ou de réduire dans une mesure importante ces tensions ou du moins certaines d'entre elles" (p. 151). Et il note dans son analyse que le rôle social des contremaîtres allait croissant dans la phase de développement accru du travail à la chaîne, de préoccupations en matière de qualité et de sécurité au travail, dans une perspective inspirée par l'école américaine des relations humaines, où la maîtrise avait pour tâche désormais "d'éduquer" l'ouvrier.

Mais la première approche systématique de l'activité d'encadrement en sociologie du travail a été faite dans le travail pionnier de Benguigui et *alii* (1977), qui depuis, n'a pas connu de suite. Ce travail, basé sur une importante enquête empirique dans des dizaines d'entreprises industrielles, aboutit à la conclusion que *toutes les activités des encadrants*, des contremaîtres aux directeurs d'ateliers en passant par les cadres supérieurs, *peuvent être dites "relationnelles"* : activités de relations internes (réunions, contacts avec d'autres services), externes (avec des clients, des filiales), avec le personnel, les supérieurs etc. Ils concluent que la fonction générale de l'encadrement consiste à "traduire en solutions techniques les intentions économiques et financières des patrons ou dirigeants d'entreprise".

Enfin, comme l'indiquent par ailleurs et plus récemment d'autres chercheurs (De Terssac et Cambon, 1998, Hubault, 1998, Girin, 2001) ou nous-mêmes (1996) encadrer consiste à (im)-poser des cadres aux personnes encadrées : des limites à ne pas dépasser, une orientation de travail, un terrain légitime et donc un autre illégitime; cette activité peut être représentée par des sujets humains (les encadrants), mais aussi par des procédures écrites ou des dispositifs techniques (exemple : les procédures ISO 9000).

A partir d'une analyse de l'activité d'encadrement comme "procès de travail", nous allons tenter de montrer qu'encadrer consiste à "appliquer" les éléments de la politique des dirigeants d'entreprise aux situations sociales d'équipes de salariés singulières (qui font partie des matières premières) pour les transformer en "cadres opérationnels" (qui font partie des produits), qui sont des compromis sociaux à dominante élaborés à partir d'un travail où la parole et l'écrit jouent un rôle décisif, mais où la "carotte et le bâton" interviennent aussi. On

---

[2] Il est savoureux de lire, dans la préface à ce rapport du professeur Georges Friedmann, à propos de celui qui était alors son élève, la phrase suivante qui prend avec le recul des ans des allures de prophétie : "Sans doute est-on tenté de reprocher à M. Touraine d'aller un peu vite en besogne, de généraliser parfois à l'excès et surtout, en maints endroits, de ne pas s'être contenté d'user de sa "triade" de phases comme d'un cadre descriptif, mais bien comme d'un système trop abstrait, qu'il applique à ses observations plutôt qu'il ne l'en fait découler". Sur ce point, on peut penser qu'Alain Touraine n'a pas changé, bien au contraire.

s'appuiera pour ce faire sur les résultats d'une dizaine d'années de recherches dans différentes entreprises, où la question de l'encadrement était souvent centrale (Mispelblom Beyer, 1999 ; 2003). Il s'agissait en partie d'enquêtes classiques par entretien, mais aussi de recherches où nous étions en posture de "travailler avec" des encadrants, dans le cadre de projets à long terme (e.a Mispelblom Beyer 1999).

Les matières premières du travail d'encadrement : des directives investies dans des situations de travail

Sur quoi donc les encadrants travaillent-ils ? Que transforment-ils directement, et qu'est-ce qu'ils contribuent indirectement à transformer ? Apparemment, empiriquement, ce sur quoi ils travaillent est très divers, au point d'avoir dérouté plus d'un chercheur, concluant à tort à l'extrême variété de l'activité d'encadrement. Des agents de maîtrise peuvent répartir le travail entre les ouvriers, interviennent parfois sur certaines pannes, comptent les effectifs et les retards, émettent des sanctions, "envoient" des gens en formation. Le matin, en arrivant dans leur bureau, des directeurs de service trouvent une centaine d'émaux à traiter, une pile de courrier à lire et à répondre, un subordonné qui a demandé un rendez-vous pour parler d'un problème, une convocation à une réunion, ou reçoivent un coup de fil de leur propre directeur pour une "consultation". On pourrait faire une longue liste empirique des tâches et des activités inscrites dans les agendas comme l'ont très bien fait des chercheurs en gestion (Mintzberg, 1982), mais on peut aussi se demander s'il n'y a pas, dans cette grande variété apparente, quelques enjeux fondamentaux communs. Benguigui et *alii* ont ainsi mis à nu non seulement le caractère "relationnel" de toutes les interventions de l'encadrement, mais y ont synthétisé 7 grandes activités dont les "dosages" différents selon les encadrants, leur ont permis de repérer le clivage fondamental entre les encadrants les plus "politiques", mis aux postes stratégiques, où le pouvoir patronal sur la production était directement en cause, et d'autres plus "techniques", intervenant dans des situations où ce pouvoir était bien stabilisé, rendant l'activité d'encadrement plus routinière. Pour notre part, en suivant un fil conducteur de Robert Linhhart (1976) à propos de la maîtrise, nous disons que l'enjeu commun, la raison d'être et l'horizon de toutes ces tâches diverses et variées de l'encadrement se *situe dans le domaine de la discipline, dans le maintien de certaines orientations contre d'autres, dans le respect d'une certaine "ligne productive" dont l'encadrement est le garant au quotidien.*

Car les encadrants reçoivent tous les jours des directives, des missions, des injonctions, des dossiers à traiter et des suggestions, de la part de leurs propres supérieurs, de comités de direction, et de comités divers et variés auxquels ils participent. Ils reçoivent aussi tous les jours des demandes, des problèmes à régler, des sollicitations et des récriminations de leurs subordonnés. Le travail de l'encadrement se situe dans cette combinaison entre des directives données par "en haut" et des applications de directives à réaliser "en bas". Tout comme le menuisier doit assembler différents morceaux de bois pour en faire un meuble, tout comme d'autres salariés trouvent des tâches à exécuter dans un délai donné, *l'encadrement doit réaliser l'assemblage des directives de la politique d'entreprise qui lui sont données, et de certaines attitudes des salariés subordonnés par lesquels il s'agit de les faire réaliser.*

Pour un agent de maîtrise d'une équipe de techniciens, il y a des "ordres de travaux" à répartir selon les équipes, une réorganisation à annoncer, des réunions à planifier à cet effet, des critiques à faire à l'une des équipes qui a mal travaillé la veille, un conflit à arbitrer dans l'une des équipes, une demande de congé exceptionnel à examiner, du courrier à traiter, des coups de fil à passer et à recevoir, parfois à intervenir avec une équipe sur le terrain en cas de panne compliquée. Une fois par mois, dans le cadre de la nouvelle politique managériale, des entretiens d'évaluation d'une demi-heure à faire avec chacun des techniciens, des formations

à organiser sur de nouvelles installations, faire en sorte que les gens y vont, etc. Mais à propos de chacune de ces tâches ou objets ponctuels à traiter, se posera la question si la manière de les traiter sera conforme aux directives en matière de productivité, si cela va gâter le climat social ou l'améliorer, si Untel y trouvera prétexte à protestations ou si au contraire cela permettra de sanctionner enfin Untel qui fait de la résistance, etc. Quand on compare ce travail à celui d'un directeur qui dirige une équipe de directeurs d'unités plus petites, il n'est pas très différent : présider une réunion hebdomadaire de son équipe de directeurs, avoir des entretiens avec ses collaborateurs proches, traiter des dossiers, faire démarrer des projets, participer lui-même à des réunions avec ses propres supérieurs hiérarchiques, faire des déjeuners d'affaires, recevoir et donner des dizaines de coups de fil, évaluer ses collaborateurs et les "faire bouger", préparer et prendre des décisions, etc. Mais à propos de chacune de ces situations se posera la question de savoir si la manière d'y intervenir ira dans le sens des directives managériales, "responsabilisera" les collaborateurs, renforcera l'alliance avec Untel, permettra d'écarter Untel, créera de la synergie d'équipe ou formera les conditions matérielles de réalisation des objectifs en matière de productivité. Ce qui change entre ces niveaux hiérarchiques, c'est l'échelle ou le "volume des masses" sur lesquels intervient l'activité (dix personnes, 6000). Ce qui change aussi, ce sont les supports de l'activité d'encadrement, les objets apparents de son intervention : avec très peu de paroles dans une usine avec des machines, une chaîne de montage, où la productivité se mesure en objets bien visibles, tangibles et quantifiables ; avec beaucoup de réunions et de discussions, dans des bureaux munis d'ordinateurs, des salles de réunion et de restaurant, à propos de dossiers en papier et de "collaborateurs". Ce qui change encore, c'est le type de distance ou de proximité qui existe entre encadrants et encadrés : entre maîtrise d'un côté et exécution de l'autre, ou entre encadrement d'un côté et encadrement moins élevé de l'autre, ce ne sont pas les mêmes distances ni les mêmes rapports. Cela peut néanmoins ne pas changer le fond commun que partagent ces différents niveaux de la hiérarchie : avoir à faire travailler les gens dans une certaine direction, leur faire atteindre certains objectifs, dans le respect de certains cadres.

Nous proposons d'appeler "situations sociales de travail" ces matières premières de l'activité d'encadrement, quel que soit le niveau hiérarchique des postes en question. Dans ces situations sociales, qui peuvent être dites "individuelles" ou "collectives", il y a "des gens" que les encadrants ont pour tâche d'encadrer d'une part, et des directives à faire passer, des objectifs à atteindre, de l'autre. *La matière première du travail d'encadrement est cette combinaison entre des gens/des directives*. Pour reprendre une terminologie plus sociologique, ces agents sociaux sont porteurs d'*habitus* divers, certains sont liés aux spécificités du travail (cultures de métier, formations) et peuvent être relativement unifiantes, d'autres relèvent de leur histoire sociale particulière, des conflits au travail auxquels ils ont participé d'un côté ou d'un autre, qui peuvent au contraire les différencier. L'encadrement intervient sur et dans des clivages sociaux. Certains subordonnés approuvent les directives, d'autres les contestent. Les encadrants parlent ainsi de la plus ou moins "bonne ambiance" de leurs équipes, du caractère plus ou moins consensuel et serein ou au contraire conflictuel d'une réunion, et quand il s'agit de tout un atelier, d'un service ou de l'entreprise, on dit que le "climat social est bon", ou au contraire "tendu" voire "orageux". A. Touraine parlait déjà des "multiples tensions" auxquelles était confronté la maîtrise. R. Sainsaulieu note "l'extrême sensibilité stratégique des cadres supérieurs aux divergences d'opinion" (1988). Et à ce propos les méthodes managériales et les manuels de communication parlent de la nécessité de "créer des synergies", qui justement n'existent jamais "naturellement", sans l'intervention des encadrants.

Cela signifie que ces "situations sociales de travail" sont faites de "configurations" (Elias) d'opinions, d'habitus, de prises de positions, variées et souvent contradictoires.

Autrement dit, une équipe est un "rapport de forces sociales singulier", les opinions des uns et des autres étant relayées au besoin par des organisations syndicales, des associations professionnelles, "des relations" en "plus haut lieu", mais aussi par le désir d'en découdre ou au contraire la résignation, par des caractères plus ou moins "forts" ou au contraire "timides", par de l'ancienneté et de la jeunesse, par des statuts, des contrats de travail stables ou précaires, etc.

Tout en ayant toujours la même "fonction" fondamentale qui est de "faire en sorte que les gens travaillent, et le plus possible, les encadrants n'y arrivent pas de la même manière selon les situations de départ (type de salariés subordonnés, niveau hiérarchique de ceux-ci, type de contrats de travail qui les lient à l'entreprise) mais aussi selon les préoccupations du moment (préparer un plan social, "sonder" les gens, mettre en place une certification ISO 9000, etc.). Ils n'y arrivent pas de la même manière surtout en fonction des moyens de travail dont ils disposent, car ceux-ci délimitent dans les situations sociales concernées ce qu'ils seront réellement à même d'y traiter.

Les moyens de travail de l'encadrement : paroles, carottes et bâtons

Ces moyens ce sont tous ceux dont il dispose pour réaliser les objectifs quotidiens ou à long terme auprès de ses subordonnés. Parmi les plus apparents il y a les moyens de sanction (oscillant entre réprimandes, humiliations, diminution de primes, baisse de salaire, mutation, mise au placard ou licenciement[3]) (Lhuilier, 2002) ou de "récompense" (félicitations, invitations à déjeuner, "mises dans le secret", attributions de primes, promotions, mutations promotionnelles, augmentations de salaire). Il y a aussi une série d'autres pouvoirs, financiers (montants des sommes d'argent dont il peut disposer de lui-même), techniques (possibilité de décider de l'installation de nouveaux dispositifs technologiques, de machines, d'informatique) ou organisationnels (autorisations déléguées de réorganiser une équipe, un service, une direction). L'un des pouvoirs importants des encadrants d'un certain niveau hiérarchique est la possibilité de constituer au moment de leur prise de fonctions "leur" équipe de direction de l'unité qu'ils encadrent, permettant d'avoir des "gens à soi", des alliés, partageant à peu près les mêmes opinions, les mêmes orientations. La quasi totalité des encadrants ayant le titre de directeur, encadrant entre 20 et 6000 personnes, que nous avons eu l'occasion d'interviewer, laissait entendre qu'ils avaient plus ou moins été "cooptés" ("il m'a contacté, on s'est plu"), ou qu'ils avaient recomposé les équipes dont ils prenaient la tête ("à ma nomination j'ai pu profiter de deux départs à la retraite, et en cours d'année j'ai négocié deux mutations, et puis j'ai recruté d'autres collaborateurs"). Ce phénomène se confirme ailleurs (Flamant, 2002).

Selon les niveaux hiérarchiques, ces pouvoirs sont plus ou moins étendus et directs : à niveau peu élevé, certains pouvoirs, comme l'attribution de primes ou surtout le licenciement, peuvent tout à fait manquer, alors qu'au niveau très élevé, ils peuvent être tous concentrés en quelques mains seulement. A l'exception des encadrants les plus proches de la direction générale, ces pouvoirs ne sont généralement réellement mobilisables que par des "décisions à deux niveaux", qui rendent les différentes strates de l'encadrement étroitement dépendantes les unes des autres. La possibilité de leur mobilisation n'est jamais garantie, tout dépend des

[3] Tout en étant d'accord avec de nombreux aspects des analyses proposées par N. Flamant (2002) à propos du fonctionnement de comités de direction dans une entreprise où il a pu faire des observations de longue durée, nous ne partageons pas du tout sa conclusion générale qui serait que "la contrainte"a fortement diminué dans les pratiques d'encadrement. D'une part, la contrainte directe voire le harcèlement quotidien existe toujours et même se renforce dans de larges secteurs de l'industrie et des services (télémarketing, distribution), et de l'autre, si elle diminue ici et là sous ses formes directes, c'est parce qu'elle est largement remplacée par l'auto-contrainte des objectifs, inscrits dans les directives, mais aussi les tableaux de bord, les indicateurs journaliers, les systèmes informatiques de contrôle.

rapports de force en présence, donc de ceux qui sont "en face", de leur force ou de leur fragilité : si le licenciement d'un CDD peut relever d'un encadrant subalterne, celui d'un titulaire de fonction dans une entreprise publique peut remonter jusqu'au niveau de la Direction Générale. La "sensibilité stratégique" d'une situation, dont parlait déjà Benguigui, joue ici un rôle décisif.

Ces pouvoirs, loin d'être purement techniques, économiques ou financiers, sont avant tout politiques, au sens où ils sont employés par certaines orientations contre d'autres : on sanctionne ceux qui ne "travaillent pas bien", on récompense ceux qui "adhèrent à 100 %". On déplace une ouvrière légèrement rebelle sur un poste de travail très dur à tenir, on récompense celle qui fait du zèle et de la délation en la mettant à un poste moins fatiguant et plus varié (Bied-Charreton, 2003). Mais selon les projets en présence, le type d'entreprise, les politiques et stratégies mises en oeuvre, la manière d'encadrer, ceux qui sont "pour" et ceux qui sont "contre" ne seront pas les mêmes. Avec un changement de stratégie de gestion du personnel, les anciens partisans du "commandement" autoritaire peuvent être évincés par de jeunes managers sortant frais émoulus des écoles et partisans d'une certaine participation, ou perdre leurs anciennes raisons d'être quand le personnel jusque-là très exécutant reçoit de nouvelles responsabilités (Buscatto, 2002).

Mais il y a d'autres moyens de travail moins visibles, moins tangibles, car ils sont composés essentiellement de mots, de notions, de concepts, dispensés dans des séminaires et des formations, mis par écrit dans des livres, fixés dans des manuels, des classeurs, des documents officiels, des formulaires. Nous voulons parler des "méthodologies d'intervention" de l'encadrement, dont le plus connu est le management, qu'on a défini ailleurs comme "prêts-à-penser-à-parler et à faire" de l'encadrement (Mispelblom Beyer, 2003).

En effet, ces méthodes de management sont entièrement consacrées à la question : "comment faire ?". Elles proposent aux encadrants des trucs et des astuces, des recettes, des techniques de travail : comment organiser une réunion, comment faire taire les opposants, comment préparer vos subordonnés à la mobilité, comment évaluer l'efficacité de leurs prestations, etc. Ces méthodes comportent comme tout moyen de travail leurs propres contraintes car ils imposent leur "mode d'emploi" sans quoi ils ne fonctionnent pas, ils ne peuvent traiter que certains problèmes, et ne réalisent que certaines fins.

Un encadrant doit d'abord apprendre, dans des formations, des séminaires et par la lecture de livres, à se plier à ce que telle méthodologie d'encadrement prescrit : selon les approches "modernes", on ne donne plus des ordres, on fait des suggestions, on propose, on discute, on ne s'appelle plus "chef", mais animateur. Quand on a une réunion à organiser, il ne suffit pas de se mettre autour de la machine à café pour parler mais il faut établir un ordre du jour, réfléchir à qui inviter et qui éviter, nommer un animateur de réunion et un secrétaire de séance, etc. Ces méthodes changent donc les façons de travailler des encadrants, dont ils redéfinissent d'abord l'identité en les nommant "managers". Elles organisent de nouveaux rituels, elles créent de nouvelles tâches, elles imposent de nouvelles exigences.

Ces méthodes changent les manières de parler des encadrants, leur donnent de nouveaux mots dans la bouche, leur indiquent comment "manager en connaissance de cause". Elles se proposent de remplacer les anciennes façons d'encadrer basées sur l'expérience acquise, mais aussi sur l'éducation familiale, l'apprentissage religieux, la formation scolaire et la discipline acquise durant le service militaire, qui caractérisaient une bonne partie des ingénieurs (Boltanski, 1982) et l'apprentissage "sur le tas", la promotion "à partir de la base", qui caractérise les agents de maîtrise (Trouvé, 1996). Ces théories et méthodes forment ce qu'on peut appeler les *langages spécialisés de l'encadrement*, dans lesquels les sciences sociales et humaines, et en premier la psychologie, jouent un rôle important de "grille de

lecture du réel" encadré. Dans certaines entreprises cette psychologisation des rapports au travail va jusqu'à inviter les encadrants à faire un "travail sur soi" qui frise la thérapie (Brunel, 2004), voire la ré-éducation. On parle à cet égard de "mobilisation de la subjectivité", mais celle-ci peut aller jusqu'à des formes de "bureaucratisation" des esprits, quand du haut jusqu'en bas de l'échelle hiérarchique on retrouve les mêmes mots, les mêmes expressions, les mêmes "tics" de langage, les différentes strates d'encadrement se transformant en clones les unes des autres.

Ces méthodes pré-découpent dans les situations d'encadrement un certain type de problèmes à traiter, qui change selon les méthodes employés. A. Touraine l'avait déjà constaté quand il a analysé les "trois phases" du travail industriel : quand les anciens contremaîtres d'usine sont formés à l'Ecole des relations humaines, ils ne vont plus se charger seulement de surveiller le travail des ouvriers ou d'intervenir sur des pannes difficiles, ils vont s'occuper de leur formation continue, ils vont prévoir des sélections pour l'éventuelle promotion d'un tel et d'un tel, réfléchir à l'amélioration possible de la qualité et de la sécurité de la production en atelier. Aujourd'hui, un encadrant qui pratique le "coaching" aura comme impératif d'essayer de faire en sorte que ses "collaborateurs" (nouvelle appellation pour "subordonnés") arrivent "par eux-mêmes" à certains changements dans leurs comportements, suite à des suggestions et propositions faites par le manager, au lieu de leur dire directement comme dans le management classique "voilà ce qu'il faut changer". L'exaltation de l'autonomie et de la responsabilité n'a d'équivalent que la tendance au mimétisme et au conformisme et le contrôle des pratiques quotidiennes à travers des batteries d'indicateurs mais aussi des "discussions cordiales". Ceux qui acceptent de dévoiler leurs problèmes de management à leur supérieur, sont dits "prêts à grandir", ceux qui ne le sont pas "immatures"[4]. La hiérarchisation psychologique et familiale entre "adultes" et "enfants" sert ici de support à des pratiques visant une diminution imaginaire de l'importance de ceux qui ne sont pas "dans la ligne".

Mais le poids des mots employés par les encadrants dépend de leur position hiérarchique et de leur capacité argumentative, et de leur correspondance ou non correspondance avec les stratégies dominantes dans l'entreprise. Un problème à traiter dans une agence commerciale d'une grande entreprise par exemple est que les "meilleurs vendeurs" n'y restent pas, car ils sont "débauchés" par la concurrence au nom de salaires et de primes plus élevés. Une récente directive de la direction générale permet désormais de cumuler différentes primes, chaque agence ayant le choix de donner des primes peu élevées à beaucoup de vendeurs, ou des primes élevées à peu de vendeurs. Le directeur de l'agence, à la pointe des nouvelles méthodes managériales, réussit à convaincre dans une réunion ses collaborateurs proches de l'intérêt de ce dernier choix, dans le but final de garder ces bons vendeurs : "on pourra ainsi leur prouver que l'herbe n'est pas plus verte ailleurs". L'une de ses collaboratrices fait remarquer que "il y a des gens dans les services administratifs qu'il faudrait récompenser aussi…" mais le directeur de l'agence lui rétorque "oui je suis bien d'accord avec toi, mais on est quand même avant tout une entreprise commerciale". Les tendances commerciales individualisantes dont les arguments sont "évidents" triomphent, contre ceux qui dans l'entreprise pensent que le résultat final des vendeurs dépend d'une chaîne d'acteurs souvent obscurs, dont les propos sont ainsi marginalisés.

---

[4] Les pratiques d'encadrement comportent une tendance à l'infantilisation des encadrés qui ne se dément pas depuis un siècle. Taylor disait des ouvriers qu'ils pouvaient non seulement être comparés aux chevaux de trait et aux boeufs, mais étaient "comme nous tous au fond, de grands enfants". Dans le *coaching*, méthode managériale actuellement la plus en vogue, les "collaborateurs" sont divisés en "ceux qui sont prêts à grandir"(et acceptent d'exposer l'intimité de leurs pratiques à leur supérieur) et "ceux qui ne sont pas prêts". Et l'inimitable Antoine Ernest Seillière rappelait à l'assemblée générale du Medef de 2003, à propos de la Loi sur les 35 heures, que Raffarin avait "sifflé la fin de la récréation".

Dans cette intervention, le directeur de l'agence effectue ce qu'on peut appeler un *recadrage*, il fait un rappel des orientations générales qui dominent dans l'entreprise et en déduit le "cadre général" au sein duquel la question des primes doit être pensée et décidée. *Encadrer, c'est poser des cadres.* Ces cadres sont à la fois des mots qui indiquent la direction à suivre, les chemins à prendre, les limites à ne pas dépasser, les principes à respecter, mais ils sont soutenus par les poids hiérarchiques de ceux qui les prononcent et de ceux à qui ils s'adressent, les stratégies de l'entreprise, les rapports de force en présence.

A observer les pratiques quotidiennes de l'encadrement, on pourrait ainsi faire l'hypothèse que les moyens principaux de travail, les moyens "directs", à la fois entendables et invisibles, ce sont ces argumentations mobilisées dans des réunions, des discussions, des négociations, des entretiens, des "interventions sur le tas", mais aussi des coups de fil, des lettres, des émaux. Ces arguments sont "lestés" par le poids ou la légèreté de la position hiérarchique, les différents pouvoirs autres que discursifs dont l'encadrant est investi, ses réseaux de relation, les stratégies dominantes mais aussi les forces minoritaires dans l'entreprise, ainsi que par les contraintes techniques, technologiques, organisationnelles et salariales dans lesquelles ses subordonnés sont déjà pris. Si les arguments et les mots échangés définissent donc des *cadres symboliques, discursifs,* le poids hiérarchique, financier, technique et organisationnel qui les sous-tend les transforme en *cadres opérationnels, cadres d'action*, qui par le biais des relais qui unissent les strates supérieures aux strates inférieures de l'entreprises, deviennent des réalisations matérielles au sens courant du terme : services rendus et vendus, produits fabriques, bénéfices engrangés.

La force de travail encadrante : connaissances savantes et parlers ordinaires

Comme tout être humain un encadrant possède une force de travail, ou "ensemble de capacités physiques et intellectuelles mis en oeuvre pour produire des choses socialement utiles" (Marx, Ch. 6). Cette force de travail est faite de sa propre histoire sociale (d'où il tire une bonne partie de ses convictions les plus solides et qui détermine aussi sa plus ou moins grande assurance, timidité, sens de l'à-propos), de la formation de l'encadrant (formation "sur le tas", par expérience ou formation scolaire diplômante), et elle prend appui sur sa position institutionnelle.

Mais avant d'aborder ces aspects on voudrait insister sur ce que les encadrants ont en commun avec les travailleurs "à dominante manuels" : ils ont, comme eux, un corps, leurs "capacités physiques". Le travail d'encadrement n'est pas éthéré ou immatériel, l'énergie physique des encadrants y joue un rôle incontournable : se déplacer à son lieu de travail, arriver tôt, partir tard, travailler souvent encore chez soi, rencontrer les collaborateurs, rendre visite aux différents lieux où ils se trouvent, s'asseoir durant de longues heures de réunion, participer à des repas d'équipes de direction, rester debout dans des cocktails et surtout : paraître en forme, avoir la "tchatche", parler avec une voix audible, ferme, garder l'esprit d'à propos. Sans parler des dizaines d'émaux à traiter par jour en tapant avec les doigts sur le clavier de l'ordinateur, la fatigue des yeux, les signatures à apposer, les appels téléphoniques auxquels répondre. Physiquement parlant aussi, le travail d'encadrement est harassant, et une partie de celles et ceux qui le font sont sous tranquillisants ou sous Prozac. Car il faut faire le tout, "avec le sourire", en donnant l'impression de "garder la maîtrise de la situation", en étant en plus correctement voire "bien" habillé, pour participer aux concours et rivalités esthétiques entre collègues de même niveau.

L'énergie physique et intellectuelle ainsi dépensée est certes récompensée par des salaires qui peuvent être très confortables, et qui constituent probablement l'une des premières motivations des encadrants pour travailler autant. Sans entrer ici dans le détail e cette question

on peut néanmoins relativiser les montants de certains de ces salaires pour des gens qui travaillent le double d'une semaine de 35 heures : "évidemment, ramené à l'heure, je suis presque smicard", nous disait, en exagérant un peu, un directeur d'agence commerciale encadrant 500 personnes. Aux salaires s'ajoutent des primes qui peuvent être conséquentes, et pour ceux qui font partie du *top management*, des actions et des "stock options".

En échange de ces salaires, les encadrants occupent avec leur corps et leur esprit une "position". Une position (et non un statut, une fonction, un poste) ne se définit pas en elle-même mais en référence par rapport à un amont et un aval, des supérieurs et des inférieurs, une conjoncture d'entreprise changeante[5]. Comme l'ont bien montré Benguigui et *alii*, c'est la division sociale du travail, et notamment la séparation croissante entre travail à dominante manuel et travail à dominante intellectuel, et c'est la "décomposition du pouvoir patronal, qui sont responsables de la création et de l'existence de cette catégorie particulière de salariés que sont les encadrants. Et cette catégorie, particulièrement instable, est constamment l'objet de redéfinitions, déplacements, re-spécialisations, surqualifications et déqualifications. Une bataille importante se livre ainsi depuis quelques années à propos de la maîtrise, avec d'un côté des tentatives pour la supprimer en partie, de l'autre, des tentatives pour la tirer du côté de l'encadrement sous le nom de "encadrants de première ligne" ou de "premier niveau". Une autre recomposition a lieu à travers la séparation entre "cadres" non encadrants et "managers" encadrants. La position d'encadrant, son importance, l'étendue de son champ d'intervention, dépendent donc d'un rapport de forces plus global que chaque encadrant trouve et avec lequel il doit "faire". Son propre contrat de travail, son statut dit "protégé" ou au contraire précaire, font partie de cette position.

Ce qu'il en fait dépend en partie de sa formation. Celle-ci est aujourd'hui encore souvent double : disons "technique" d'un côté (formation d'ingénieur), et "sociale" de l'autre (la formation au "maniement des hommes"). L'expérience acquise sur le tas, l'histoire des "faits d'armes" de chaque encadrant (avoir réussi à tenir tête à un comité de grévistes, avoir des "casseroles" qui traînent) y joue toujours un rôle important. Elle tend à être remplacée par des formations au management qui tendent à faire du travail d'encadrement un métier en soi, mais comme l'ont montré plusieurs auteurs (Trouvé 1996, Buscatto 2002), cela ne va pas de soi car les méthodes apprises ne peuvent se substituer à l'expérience acquise dans les conflits sociaux quotidiens. Cette formation définit une vision générale du travail, des problèmes sociaux, de l'entreprise, et contribue à distinguer ceux qui font "du commandement traditionnel" de ceux qui font du "management moderne". Cette formation prépare un encadrant à utiliser telle ou telle méthode, ou au contraire à l'ignorer.

Mais la force de travail comporte encore un autre aspect, qui d'après ce que nous avons entendu dans de nombreux entretiens relève plus de la "morale personnelle", du fait de "pouvoir regarder ses enfants en face"que d'une formation scolaire ou d'un apprentissage sur le tas. On appelle cela la personnalité de l'encadrant. Celle-ci est faite d'abord d'un *genre*, qui aura un rôle plus ou moins important selon la plus ou moins grande discrimination sexuelle qui joue dans l'entreprise et selon les niveaux hiérarchiques. Dans certains secteurs informatiques "ce sont d'éternels étudiants" et là le machisme ne joue pas du tout, c'est même le côté "fine mouche" de la femme qui est valorisé (DRH femme). Dans d'autres, techniques

---

[5] Je fais partie de ceux que pensent que les métaphores militaires restent d'actualité pour comprendre l'activité d'encadrement. Celle-ci consiste fondamentalement, "basiquement" (ce qui veut dire aussi : quand on ne se raconte pas d'histoires), à "tenir, défendre, étendre"une position, tout comme un officier qui, durant une bataille, reçoit l'ordre de défendre telle colline, tel bout de terrain, tel pont stratégique, "coûte que coûte". Le bout de terrain n'a pas d'importance en soi, indépendamment de la bataille. C'est cette dernière qui lui donne son importance et sa signification. Il en va de même pour les positions occupées par les encadrants qui, quand les stratégies d'entreprise changent, peuvent soudain perdre leur importance, les encadrants étant mutés ou remerciés.

ou commerciaux, ce machisme peut être au contraire exacerbé, et le genre féminin être un handicap sans arrêt rappelé : "t'es bien une femme, toi !". Les critères historiques et sociaux de la féminité servent ainsi d'arguments de distinction, de (dé)valorisation, de classement, qu'une certaine psychologie pratiquée dans le management peut reprendre à son compte : "vous savez de quel type psychologique je relève selon le formateur ? Je suis une Maman Pélican, qui donne à manger à ses petits même s'ils n'ont pas faim, c'est ce qu'on dit de ma manière de manager mes collaborateurs" (directrice d'un service fonctionnel). Dans beaucoup d'entreprises, le "plafond de verre" s'impose aux femmes cadres dirigeantes. (Aubert/Enriquez/De Gaulejac, 1986 ; Laufer, 2001). Mais il y a aussi l'âge, "jeune loup aux dents longues" ou "vieux filou", et le capital esthétique qui joue un rôle non négligeable dans les négociations, les promotions, les décisions. Et chaque encadrant porte aussi sur son dos son petit ballot de souffrances, est sujet à des désirs et des pulsions, qui même s'ils sont personnels ont toujours des effets professionnels. Cela fait qu'il peut parler avec une voix assurée, convaincante et autoritaire, ou au contraire hésitante et timide. La rivalité avec certains collègues, des revanches à prendre, des angoisses provoquées par les supérieurs, produisent leurs effets au domicile conjugal, tout comme les conflits familiaux produisent leurs effets dans le travail.

Mais la personnalité des encadrants est aussi porteuse d'idéaux, de normes et de valeurs, de "styles", qui donnent lieu à des auto-définitions : "je préfère travailler avec les intelligences à l'imposition autoritaire", "je privilégie la management des gens au management des sous", "je trouve indispensable d'aller de temps en temps avec mes gars sur le terrain" : *chaque encadrant se définit en se distinguant* de certains de ses collègues. Ceci est une constante que nous avons rencontré dans quasiment tous les entretiens, au point où on pourrait affirmer qu'une véritable "loi de la distinction", qui rejoint certaines hypothèses de Pierre Bourdieu (1979), régit l'activité d'encadrement. *Pour définir où on va, pour définir quels sont les cadres à respecter, on définit aussi "qui les énonce, en se distinguant soi-même des prédécesseurs, des pairs, des supérieurs.* Cette personnalité donne aussi lieu à une définition par les subordonnés : "elle est vraiment humaine", "ça, c'est un vrai salaud", "lui, il est tout miel devant, mais il ne tient pas ses promesses". Ces définitions de la personnalité sont à resituer par rapport aux positions institutionnelles occupées, comme le fait Robert Linhart quand il note "de X, régleur, on me dit qu'il s'en fout, ce qui est un éloge pour un agent de maîtrise" (1976, p.56).

La personnalité sociale de l'encadrant, qu'on peut analyser avec les approches en termes de "biographie socio-historique", de "trajectoires sociales" et "d'habitus", définit ce qui pour lui dans son travail sera moralement acceptable ou ne le sera pas, et délimitera ce qui sera pour lui un "bon" management et un "mauvais", quand il aura fait quelque chose qu'il regrette, qui va à l'encontre de ses convictions, ou a été obligé de le faire. Ces "orientations singulières", incarnées dans la personne de l'encadrant, se combinent avec les orientations de la politique de la direction générale qu'il est chargé de mettre en oeuvre, et les renforcent, au contraire les infléchissent, les déforment, y résistent. Ces orientations décident aussi des modalités d'appropriation des méthodologies d'intervention auxquelles il est formé : adepte zélé, pratiquant distancé, ou même résistant critique. Ces formes d'appropriation sont décisives pour les "produits" de l'encadrement.

Les produits de l'encadrement.

Nous avons énoncé en début d'article qu'encadrer consiste à traduire la politique des dirigeants d'entreprise en "cadres opérationnels", qui sont des compromis sociaux à dominante élaborés à partir d'un travail de parole. L'individualisation des primes se traduira par le principe "des primes élevées pour peu de vendeurs", des économies budgétaires à

réaliser par "supprimer deux postes de CDD", la décentralisation de la "fonction ressources humaines" par "chacun de vous fera un entretien de vingt minutes avec chaque membre de votre équipe". Ces cadres sont de l'ordre du temps ("il faut terminer ce projet avant 10 jours !"), de l'espace réel et symbolique (attribution de tel local, "ceci relève de votre niveau"), de l'ordre financier ("vous aurez tant, pas plus"), ils distribuent des forces ("tu peux embaucher deux intérimaires"), ils soulignent des responsabilités ("c'est toi le chef !"). Ces cadres définissent des "limites à ne pas dépasser", des terrains sur lesquels manoeuvrer, des tâches à effectuer bref, un travail à accomplir par et pour d'autres. Ils sont de l'ordre de la parole ou de l'écrit quand les encadrants les définissent (dans des réunions, des entretiens, des notes de service), mais deviennent, via les salariés subordonnés, des réalisations financières, organisationnelles, techniques. Et selon la position occupée dans l'échelle hiérarchique, les effets "relayés" d'un discours peuvent être très différents : des mots, ou une sanction réellement exécutée, une fusion réellement organisée, un plan social réellement appliqué, une somme financière réellement dépensée.

Les encadrants sont des négociateurs de compromis sociaux au quotidien. Ils utilisent leur connaissance du service, de l'équipe, de l'établissement, pour faire l'analyse de la faisabilité de l'application des directives, inventer la manière de les présenter, d'en gommer au besoin certains aspects, pour faire passer ce qu'il leur semble possible de faire passer, y compris auprès de ceux qui défendent de toutes autres orientations. Ils "colorent" donc les directives reçues avec leurs propres orientations et en référence à leur position réelle et aux contraintes qui sont les leurs, avec d'un côté le risque d'être sanctionnés pour ne pas avoir réussi à tout faire passer, de l'autre le risque d'un refus d'appliquer. P. Zarifian a fait des observations analogues pour des directeurs d'usine par rapport au siège de leur entreprise (1997).

Le *travail des encadrants consisterait donc à fabriquer des cadres opérationnels* pour, avec et parfois contre leurs subordonnés. Tout comme la matière première est une combinaison, un assemblage, de gens et de directives, le produit de l'encadrement est une nouvelle combinaison, entre des gens légèrement changés par une directive cette fois-ci réalisée, avec les déformations inévitables que cette réalisation, qui est aussi une appropriation, entraîne. Ce produit prend la forme de dossiers traités, de comptes-rendus envoyés, de l'argumentaire pour une promotion ou une sanction, d'une réunion dont l'encadrant sera satisfait quand il a réussi à faire respecter ses cadres, ou non satisfait dans le cas contraire.

Car le travail d'encadrement n'est pas de tout repos, il est souvent harassant, il intervient dans des contradictions, des tensions, des conflits, où il défendra certaines *orientations* contre d'autres : une individualisation accrue des primes de rendement pour vendeurs contre le maintien d'une répartition collective, la prégnance de critères principalement financiers et à court terme du rendement des salariés, contre la prise en compte de dimensions plus sociales et globales, ou au contraire la défense du "management des gens" contre le "management des sous". Dans une situation que nous avions analysée, cela se traduisait concrètement par la bataille d'un directeur d'agence commerciale avec une bonne partie du personnel de celle-ci, pour l'implantation de nouveaux locaux dans un bâtiment facilement accessible par les transports en commun, possédant une cantine, pas loin d'un centre ville, contre la décision d'un directeur financier qui jugeait ce lieu "trop cher", local finalement obtenu grâce à quelques concessions sur l'aménagement intérieur. Dans ce sens, on peut avancer l'idée que le travail d'encadrement comporte une dimension idéologique et politique forte, que les méthodes de management modernes qui visent à le professionnaliser en en faisant "un travail comme un autre, ont du mal à gommer.

Ces dimensions, qu'il faut analyser sans quoi on ne peut comprendre l'activité d'encadrement, ne sont pas absentes des autres formes de travail. Car l'encadrement tranche, prend position, appuie, telle orientation contre telle autre, représentées par des cadres de travail différents, mais ces orientations sont justement aussi en partie celles qui divisent le travail dit d'exécution. Travailler en atelier, c'est aussi résister à la pression patronale d'accroissement des cadences, ou au contraire "donner des bâtons pour se faire battre", comme Robert Linhart l'a si bien montré. Conduire un métro, c'est aussi, en cas d'arrêt sous tunnel, choisir de parler aux voyageurs ("je ne sais pas ce qui se passe, mais je vous informe au fur et à mesure"), de se contenter du "patientez s'il vous plaît" si agaçant, ou choisir de ne rien dire tant que le Poste de commandement central ne vous indique pas quoi dire.

Car si encadrer consiste à faire en sorte que ceux qui ne sont pas encadrants travaillent "mieux" et plus, c'est à l'égard de leurs résistances, oppositions, résignations et adhésions qu'il s'agit de trouver les bases quotidiennes et locales de compromis productifs.

Bibliographie

Aubert N., Enriquez E., de Gaulejac V., (1986), Le sexe du pouvoir : femmes, hommes et pouvoirs dans les organisations, Epi.

Benguigui G., Griset A. et Monjardet D., (1977), *La fonction d'encadrement*, CEREQ.

Bied-Charreton M-F., (2003), *Usine de femmes*, L'Harmattan.

Boltanski L., (1982), Les cadres, la formation d'un groupe social, Minuit.

Boltanski L. et Cahpello E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Minuit.

Bouffartigue P. et Gadea C., (2000), *Sociologie des cadres*, La Découverte.

Bouffartigue P. (dir.), (2001), *Les cadres : la grande rupture*, La Découverte.

Bourdieu P., (1979) *La Distinction*, Minuit.

Brunel V., "Le développement personnel dans l'organisation : du gouvernement de soi au dispositif de gestion", (2004), RTF "Sociologie de la gestion", AFS.

Buscatto M., (2002), "Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire", *Revue française de sociologie*, 43-1, 73-98.

Cahiers du GDR cadres, (2002/2), Cadres et comparaisons internationales : les "cadres" dans les pays d'Europe occidentale (dir. P. Bouffartigue).

De Terssac G. et Cambon L., (1998), "Le travail d'encadrement : relation entre cadre et action", in : Hubault F., *Ergonomie de l'encadrement*, Revue Performances humaines et techniques, n° Hors série.

Flamant N., (2002), Une anthropologie des managers, PUF.

Gadea C., (2003), *Les cadres en France*, Belin.

Girin J., (2001), "La théorie des organisations et la question du langage"et "Vérité, justice et relations. La question du cadrage dans une situation de service à EDF", in : *Langage et Travail*, Borzeix A. et Fraenkel B., CNRS Editions.

Hubault F. (1998), "Pour une ergonomie de l'encadrement", in : *Ergonomie de l'encadrement*, Revue Performances humaines et techniques, n° Hors série.

Laufer J., (2001), "Les cadres du regard du genre" (dir.), in : Bouffartigue P. (dir.), *Cadres : la grande rupture*, La Découverte.

Lhuilier D., (2002), Placardisés : des exclus dans l'entreprise, Seuil.

Linhart R., (1976), *L'Etabli*, Ed. du Seuil.

Marx K., (1969), *Le Capital, Livre I*, Garnier-Flammarion.

Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Ed. D'Organisation.

Mispelblom Beyer F., (1999), "Langages et stratégies au travail saisis par les normes d'assurance qualité", *Sociologie du travail*, Elsevier, t. XLI, n° 3, pp. 235-254.

Mispelblom Beyer F., (1996), "Le management entre science politique et dispositif d'encadrement", *Cahiers de l'université d'Evry.*

Mispelblom Beyer F., (2003), "Stratégies de direction et dispositifs de management", in : *Sociologie des dispositifs de gestion*, l'Harmattan.

Sainsaulieu R., (1998), *L'identité au travail*, PFNSP.

Touraine A., (1955), *L'Evolution du travail ouvrier aux usines Renault*, (chapitre "l'évolution de la maîtrise"), CNRS.

Trouvé P., (1996), "La fin des contremaîtres traditionnels ?", *Revue française de sociologie*, XXXVII, 287-308.

Zarifian P., (1998), Le blues des directeurs d'usine, Hubault F., *Ergonomie de l'encadrement*, Revue Performances humaines et techniques, n° Hors série.

PRATIQUES STRATEGIQUES ET CONSTRUCTION DE L'ACTEUR MANAGER : UNE PERSPECTIVE DE RECHERCHE SUR LE CHANGEMENT STRATEGIQUE ET LE LEADERSHIP DE TRANSFORMATION

CHRISTIAN MAHIEU[1]
CLAREE-CNRS IAE Université de Lille 1

Introduction

La recherche sur l'action managériale fait sien le constat d'une complexification des situations dans lesquelles s'exerce cette action. Elle doit aussi affronter quelques paradoxes. D'un côté, on ne peut que constater le foisonnement d'une littérature managériale qui lui est consacrée[2]. D'un autre côté, cette littérature combine souvent les discours sur le changement et la nouveauté du travail managérial avec la réaffirmation d'activités génériques, se perdurant à l'identique, ou se réaménageant entre les niveaux hiérarchiques.

Dans un contexte aussi complexe, ambigu et changeant, il est tentant d'essayer de dépasser ces paradoxes par une analyse objective censée ouvrir la "boîte noire" du travail managérial. Il s'agirait alors d'en revenir à l'analyse concrète des acteurs et de leurs pratiques : certes, mais comment ? L'approche proposée ici se démarque de toute description prétendument réaliste, en fait, attributive et substantive du travail managérial et privilégie une approche constructiviste de l'activité managériale. Pour nous, analyser ce que font les managers suppose d'analyser la façon dont les managers se font, se construisent en s'affrontant aux enjeux de l'entreprise et dans le rapport complexe qu'ils entretiennent avec le processus de formulation et de déploiement de la stratégie de leur entreprise.

Les activités et comportements des managers ont fait l'objet de nombreuses descriptions que l'on peut synthétiser et actualiser[3], mais de nombreuses questions demeurent que n'abordent pas ces descriptions. En particulier, comment expliquer la variation des activités et des comportements dans des structures organisationnelles apparemment similaires ? Quelle distinction faire entre le travail managérial en tant qu'ensemble de comportements constatés et en tant qu'ensemble de résultats souhaités ? Ne faut-il retenir que les activités observables, parce qu'observées, que celles formellement requises, que celles qui sont attendues par les autres (les managers d'autres niveaux et les "managés") ? On voit alors que les activités managériales sont indissociables des rôles requis et attendus de ceux qui ont à les occuper et en sont les acteurs, et de ceux qui ont à s'y conformer et en sont les agents. Aussi la notion de rôle est-elle pour nous centrale (Hales, 1986 ; Merton, 1957). Tel que défini par ces auteurs, un rôle se conçoit -Ce qui permet aux individus de percevoir leur

---

[1] Cette rédaction spécifique présente certains aspects d'un programme de recherche en cours mené en collaboration avec Patrick Besson de l'ESCP-EAP.

[2] Mais, concernant les pratiques stratégiques, selon Henry Mintzberg, "On en sait si peu, parfois moins que sur certaines sociétés dites primitives". Cette appréciation, en exergue du chapitre 2 de son livre de 1973 qui reprend une citation de R. Lewis et R. Stewart, l'auteur la maintiendra oralement à l'occasion du congrès de l'Academy of Management en août 2003, à Seattle.

[3] Dans un important travail de synthèse C. Hales dresse un tableau d'évidences basé sur les réponses apportées à cinq questions : Que font les managers ? (Les caractéristiques) Comment travaillent-ils ? (L'allocation du temps des managers) Avec qui travaillent-ils ? (Les interactions) Que font-ils d'autre (les éléments informels) ? Quelles qualités le travail managérial doit-il avoir ? (Les thèmes abordés). (Hales, 1986, p.90)

position- et se mesure -par l'évaluation de la performance du rôle tenu-. On peut alors parler d'identification ou de distance au rôle, tant celui-ci peut être envisagé comme le point de contact entre l'individu et l'organisation. Définir les rôles prescrits, attendus ou exigés suppose d'examiner la politique managériale. C'est préciser ce que les managers ont à faire, mais aussi ce qu'ils ont à s'assurer que les autres font, et donc définir non seulement le contenu de ce qu'ils font eux-mêmes mais aussi le contenu de leurs agendas (Kotter, 1982).

De cette approche du travail managérial par les rôles, nous tirons les enseignements qui guident notre démarche de recherche. Premièrement, dans les contextes analysés, les rôles managériaux renvoient à une politique élaborée au cœur d'une démarche de transformation dont la spécificité nous conduit à formaliser la notion de programme d'organisation comme mode de conduite du changement stratégique des entreprises[4]. Deuxièmement, les rôles managériaux ne se construisent que dans leur mise en action (leur "enactment" (Weick, 1995)) au sein des initiatives de transformation portées par les managers eux-mêmes. Troisièmement, ces exercices de construction de rôles, menés au sein de dispositifs d'apprentissage sont des moments forts de transformation sociocognitive des managers, de recomposition de leurs schèmes perceptifs et interprétatifs, de leurs systèmes d'identification et de relations sur d'autres bases.

Pour envisager cette construction d'acteurs, il faut analyser la dynamique des initiatives de transformation par lesquelles nombre de grandes entreprises s'efforcent de conduire leur changement stratégique. Ces initiatives sont porteuses de transformation des comportements organisationnels et individuels. Elles nous montrent comment un mode de conduite du changement stratégique peut coïncider à une construction d'acteurs managériaux[5].

Plaçant au cœur de notre problématique la construction des acteurs et du système de rôles qui les active, nous nous intéressons aux processus concrets sur lesquels cette construction s'appuie. Mais, de quels types de processus s'agit-il ? Les processus étudiés ne se réduisent pas à la dimension cognitive de compréhension et d'appropriation de rôles, mais sont avant tout des opportunités de mise en action des initiatives de transformation. Les managers se transforment dans leurs nouvelles configurations de rôles là où se construisent de nouvelles dynamiques d'action. Ces processus sont, tout à la fois, globaux et locaux. Alors que la plupart des recherches dissocient l'analyse des niveaux managériaux (le top management, l'executive ou le middle management), ils concernent l'ensemble des catégories managériales dans la complémentarité de leur agenda respectif, de leurs interrelations et de leurs rapports de prescription réciproques. Processus collectifs, ils sont cependant aussi l'occasion, pour chacun des managers concernés, d'un cheminement individuel.

---

[4] Nous avons consacré une rédaction spécifique à la définition de cette notion (Besson, Mahieu, 2003a).

[5] Cette communication, comme l'ensemble des travaux dans lequel elle s'insère, se base sur une démarche de recherche intervention menée en collaboration avec Patrick Besson (David, 2000 ; Glaser, Strauss, 1967 ; Reason, Heron, 1986 ; Reason, 1999 ; Schön, 1983 ; Torbert, 1976). Elle se fonde sur des observations continues et en profondeur menées dans plusieurs grandes entreprises (Yin, 1984). Nous avons ainsi pu suivre l'émergence et le développement d'initiatives stratégiques majeures et observer le fonctionnement des dispositifs de l'intérieur. Ces observations participantes, alliant de simples observations à des positions de tiers intervenant, ont été précédées et suivies de nombreux entretiens individuels avec les différents acteurs (acteurs locaux des plates-formes et acteurs globaux des équipes en charge du pilotage des programmes de transformation au sein de ces entreprises). Nous avons souvent eu à restituer et faire valider les travaux menés au sein de ces dispositifs. Dans tous les cas nous avons pu confronter les acteurs, leurs représentations et les "produits" (argumentaires économiques, modèles économiques, plans de développement, scénarios stratégiques, plans d'action…) élaborés par eux au sein de ces dispositifs.

Transformations des modèles sociocognitifs et transformations des rôles se combinent dans les processus d'action qui émergent dans des espaces de dialogue stratégique inédits. Ces espaces mettent en scène et légitiment des managers intermédiaires en tant que contributeurs à la stratégie de leur entreprise. Le mode d'action qu'ils y développent alors et que nous qualifions de leadership de transformation (Burns, 1978 ; Bass, 1985 ; Bass, Avolio, 1990) cesse d'être l'apanage des managers dirigeants pour être celui de leaders locaux et globaux, opérant sur la scène stratégique. Ce mode d'action naît du dialogue organisé sur des hypothèses et des scénarios de développement. L'argumentation économique en est le langage véhiculaire ; la conversation stratégique le dispositif facilitateur. Ce mode d'action, au cœur des politiques de transformation des entreprises et de leurs acteurs, et que nous avons commencé à caractériser (Besson et Mahieu, 2003a ; Besson et Mahieu, 2003b), doit être approfondi.

1. La construction de l'acteur au cœur de la transformation

1. 1. Solliciter l'initiative stratégique : un mode d'action pour conduire la transformation

Les cas que nous avons étudiés montrent l'importance donnée à la manœuvre stratégique dans la politique de transformation de l'entreprise. Ils nous révèlent combien, face à la volatilité de l'environnement et à la complexité de l'organisation héritée, ce travail de la stratégie est crucial dans la conduite de la transformation organisationnelle. De nombreux travaux ont tenté de comprendre les contextes et les conditions de l'accroissement constaté de la manœuvre stratégique (Hart, 1992). Ils envisagent alors la transformation comme un processus continu, dont la dynamique est faite d'impulsions à changer, fournies par les enjeux de l'environnement (Van de Ven, 1992 ; Van de Ven et Poole, 1995), mais aussi de pratiques stratégiques originales (Whittington, 1996)[6]. Dans les analyses proposées par ces travaux, l'action stratégique s'intensifie, son rythme s'accélère, non seulement pour faire face aux changements de l'environnement mais surtout pour les anticiper. Tous constatent qu'une capacité de manœuvre stratégique accrue est attendue de la part des acteurs de l'entreprise (Hambrick et Cannella, 1989 ; Heracleous, 2000). Mais, développer l'action stratégique suppose autant de solliciter la prise d'initiative que d'en synthétiser les produits ; de renforcer une capacité d'action complète (de la compréhension des enjeux, à la formulation d'une ambition, à la mise en œuvre et au suivi de cette mise en œuvre) que de coordonner les acteurs ; de s'assurer de la simultanéité des prises d'initiatives aux niveaux pertinents –le global et le local- que d'optimiser les procédures existantes de coordination. Pour faire face à la complexité et à la volatilité de leur environnement, les entreprises ont à maîtriser les initiatives stratégiques qu'elles sollicitent aux différents lieux et niveaux d'enjeux auxquels elles sont confrontées. Elles s'efforcent alors d'organiser le dialogue global local et d'en faire une alternative à la planification stratégique (Besson et Mahieu, 2003a ; Besson et Mahieu, 2003b).

Le travail concret de la stratégie fait l'objet d'un investissement nouveau de la part de la recherche. Les notions de pratique (Jarzabkowski, 2003) et de communauté stratégique (Storck et Hill, 2000), l'utilisation du néologisme de "micro strategizing" (Whittington et Melin, 2003) viennent donner une actualité nouvelle aux travaux plus anciens sur les

[6] L'importance donnée aux pratiques se manifeste par de nombreuses initiatives (stratégiques en ce qui concerne la structuration du champ académique disciplinaire de la stratégie) : la diffusion et la caractérisation de la notion de "strategizing", les conférences organisées sur ce thème, notamment au sein d'EGOS, des publications récentes (Johnson et al., 2003 ; Pettigrew et al., 2003), la création d'un site web : www.strategy-as-practice.org…

conversations stratégiques (Westley, 1990 ; Ford et Ford, 1995 ; Liedtka et Rosenblum, 1996 ; Chesley et Wenger, 1999). Les cas que nous avons analysés nous permettent de réexaminer ces travaux en abordant quatre questions convergentes. La première de ces questions concerne les relations que les acteurs établissent à l'occasion du dialogue stratégique. La deuxième concerne les pratiques stratégiques et ce que ces pratiques produisent. Une troisième question nous confronte aux types d'apprentissage organisationnel sous jacents aux pratiques collectives du travail stratégique. Enfin, une quatrième question porte sur le passage de ces apprentissages à l'artefact organisationnel et porte donc sur le processus d'institutionnalisation de la transformation. Au terme de cet approfondissement nous donnons une importance centrale à la notion de dispositif d'intermédiation dans la conduite du changement stratégique.

1. 2. Le dialogue stratégique : Quels acteurs, dans quels dispositifs d'apprentissage ?

Si la vitesse de conception et de déploiement des initiatives stratégiques devient le critère majeur de la conduite d'une politique de transformation, quelles capacités d'action les managers doivent-ils mettre en œuvre ? Ces initiatives mettent les managers face à la nécessité de comprendre une situation de transformation, d'en discuter les options au sein de dispositifs de controverses stratégiques, de mettre en mouvement les acteurs pour réaliser la transformation, de choisir pour cela les tactiques, les rythmes et les cheminements. Le mouvement étant enclenché, il leur faut maintenir la dynamique de transformation. Les managers, y compris les dirigeants, se trouvent alors fort démunis. Les compétences, l'intelligence comportementale, et tout simplement la pratique de l'action, font souvent défaut. En effet, il ne s'agit pas ici d'ajouter de nouvelles compétences et de les additionner aux anciennes. Il leur faut en changer à mesure qu'ils ont à prendre de la distance avec les modes de gouvernance, les principes d'organisation, les formes de pilotage, pour les jouer différemment, les combiner au sein de registres d'action élargis.

Dans ce contexte, les liens qui se tissent aujourd'hui entre la transformation organisationnelle et le leadership prennent un sens nouveau. Ces liens sont particulièrement à l'œuvre au sein des dispositifs d'intermédiation qui sont pour nous des espaces d'interactions et de construction de rôles mais plus encore acquisition d'une posture de leader de transformation (Besson, Mahieu, 2001 ; 2003a ; 2003b). De tels dispositifs créent un espace dans lequel l'action est certes pilotée, mais où le leader se construit lui-même, en construisant ses interactions avec les autres, en concevant et déployant les actions constitutives de son initiative de transformation.

Dans un tel espace sociocognitif, l'action réflexive (Schön, 1983) peut s'appuyer sur l'expérience (Fiedler, 1996) pour faciliter les acquisitions de compétences, en cheminant dans une inter compréhension de la transformation en cours (Habermas, 1987 ; Ford et Ford 1995, Calori, 2003). Ces dispositifs créent ainsi un espace de transformation-formation où se former signifie se transformer en acquérant des capacités d'action et une maîtrise individuelle et collective de la mobilisation différenciée des capacités acquises et des dispositions personnelles. Pour cela le dispositif doit permettre au leader en transformation de redéfinir et reconfigurer ses propres initiatives d'action. Un tel dispositif doit alors offrir un cadre tout à la fois ouvert et contraint[7].

[7] Cette approche fonde la critique que nous formulons sur nombre d'actions de formation. Elle permet la compréhension des "plates-formes" ou des "plateaux" par lesquels s'expriment d'autres formes émergentes de transformation/formation des managers. Ces plates-formes sont des lieux privilégiés d'observation pour la recherche sur les processus de transformation managériale.

Le tableau 1 nous permet de synthétiser un exemple de construction de leader au sein de tels dispositifs.

Cette approche par le dispositif a le mérite de resituer les individus concrets au cœur de la problématique de la transformation, tout en relativisant les attributs intrinsèques des managers. Elle permet de construire du leadership et des leaders de transformation à partir des individus existants, dans la diversité de leur trajectoire et de leurs capacités. Des situations d'apprentissage permettent de créer les capacités individuelles et collectives d'une mise en relation accrue entre un objectif économique et une action collective impactant ce résultat. La discipline qu'instaure le dispositif plate-forme permet de transformer les représentations des acteurs en matière de périmètres et d'horizons temporels de l'action. La pratique de la plate-forme augmente pour les acteurs concernés le nombre des configurations et des interactions sociales (à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur). C'est en tout premier lieu vrai pour celui qui y joue un rôle d'animateur. La plate-forme est d'abord un dispositif collectif de veille de l'environnement et le point d'aboutissement et de partage de toutes les relations innovantes initiées avec les différentes parties prenantes désormais repérées, connues et contactées. C'est aussi pour les managers locaux l'occasion de solliciter directement des dirigeants. Les contacts sont plus directs et désormais d'une autre nature. Les acteurs sont moins en attente d'informations descendantes mais dans un jeu plus équilibré de dialogues et d'échanges.

Tableau 1 : Portrait d'un leader de transformation en construction au sein de dispositifs de création de marchés

Qui ?	Agé de 40 ans, de formation Ingénieur, il a évolué dans des responsabilités opérationnelles et des fonctions de développement de gammes de produits et de services. À ce titre il a reçu les formations classiques et avancées aux techniques managériales. Ses rôles successifs en tant qu'animateur de plates-formes de conception stratégique en font un dirigeant potentiel pour l'une des unités d'affaires qu'il aura contribué à créer. Cela le place sur une trajectoire personnelle qui semble en décalage (perçu, par lui…) avec la représentation spontanée de ce qui fait la progression de carrière d'un cadre de sa formation et de son ancienneté, mais en fait un bilan des chantiers et projets innovants nous montre que ce profil est loin d'être exceptionnel et tend à se diffuser dans ce groupe.
Quoi ?	Ces plates-formes se tiennent dans un grand groupe français de construction électrique qui, tout en standardisant son offre, doit simultanément renouveler ses stratégies d'accès à des marchés matures et en créer de nouvelles sur des marchés qu'il s'efforce de construire en lien avec certaines parties prenantes. Ces plates-formes réunissent des managers en séminaires réguliers et sur un agenda précis : préciser, contextualiser, décliner un modèle économique, définir des stratégies d'accès, concevoir des évolutions organisationnelles associées à des hypothèses de résultat économique basées sur des scénarios de création de marché. Dans une Direction de Marché récemment, il est l'un des business developers. Il ne s'agit pas d'une gestion d'affaires (même de grosses affaires…). En effet, ni l'offre, ni le marché correspondant à cette offre potentielle n'existent. Sa responsabilité est d'animer un plateau projet, sur lequel une équipe est en charge de la spécification du modèle économique du domaine d'activité. Le déploiement de ce modèle suppose des transformations organisationnelles profondes. En effet, le paysage organisationnel est structuré par les entités Pays qui contrôlent les ressources affectées au développement et à la production de ce qui a fait le cœur de l'activité jusqu'à aujourd'hui : les entités industrielles de production ou celles qui sont en charge du développement de l'offre existante. Peu après, il se voit confier (en jouant personnellement un rôle majeur dans la configuration du poste et de la mission…) un rôle de co-animateur d'une plate-forme destinée à déployer le modèle économique sur un marché émergent. Dans ces deux situations successives, il n'agit pas en tant que consultant (interne) apportant une aide méthodologique. Sa responsabilité est partagée avec les structures hiérarchiques des organisations Pays concernées. Son objectif, dans cette opération, est bien un résultat financier opérationnel, même si l'évaluation du projet suppose une articulation avec l'évaluation des résultats opérationnels des entités concernées ; résultats portés par la hiérarchie traditionnelle et basés sur des indicateurs de pilotage (CA, marges, …) qui n'intègrent pas (encore) ce qui se joue dans ce dispositif de conception et de mise en action d'une partie majeure de l'activité future. Cette expérience d'un an, est considérée comme réussie, et fait l'objet d'un déploiement dans d'autres pays… Une autre responsabilité lui est ensuite confiée.

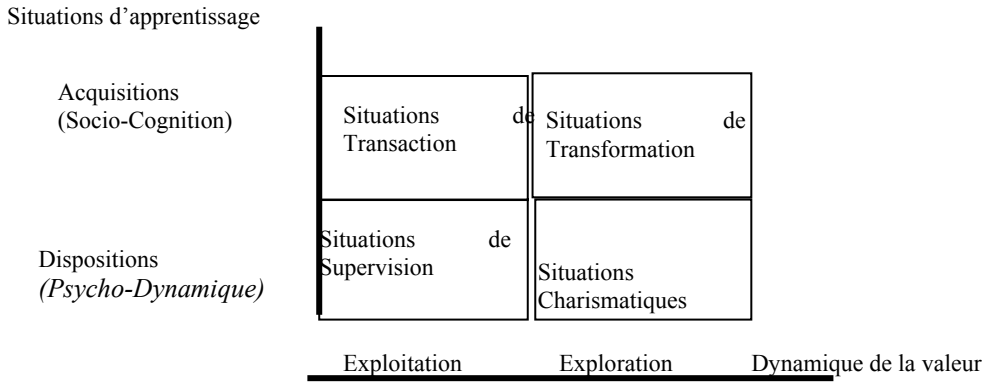
	Elle concerne la conception d'une nouvelle activité (définition du Business Model et des évolutions organisationnelles induites). Cette nouvelle activité est celle qui devrait être confiée de façon conjointe et solidaire à plusieurs filiales récemment rachetées et qui peinent à trouver les bases organisationnelles et structurelles de leur fusion. Cette mission intervient après l'échec d'une démarche classique de fusion qui, bien qu'ayant échoué sur le plan des perspectives d'affaires, a accouché d'une organisation et d'une hiérarchie que l'on ne cherche pas à changer dans un premier temps.
Quel artefact organisationnel ?	Le point d'entrée du processus de transformation n'est pas, dans ces situations, le constat de dysfonctionnements sociotechniques, mais bien une perspective de résultat économique à construire. De même, la priorité est donnée à la mise en œuvre opérationnelle des unités d'affaires porteuses des choix stratégiques et ne prend pas la forme des grands projets techniques qui ont caractérisé la période précédente.

Quels principes de mesure ?	Le contexte d'évaluation et de contrôle dans lequel le manager doit concevoir son action, dans ces trois situations, a la particularité d'être double. Il lui faut tenir compte des principes d'évaluation qui président à la mobilisation des ressources utilisées par les plates-formes, mais aussi de ceux que les entités d'affaires en gestation se donnent pour opérationnaliser les choix stratégiques sur lesquels ces entités vont désormais être jugées. Le problème n'est pas ici pour ce manager d'avoir un budget projet à gérer.

Même si des caractéristiques psychologiques minimales sont requises -on n'imagine pas un leader complètement introverti-, le processus de construction ne présuppose pas des prédispositions individuelles spéciales. Parler de processus de construction ne signifie pas qu'un flot d'activités spécifiques peut être identifié et régulé mécaniquement. Un tel processus n'est ni une gamme opératoire, ni l'enchaînement des phases d'un projet. Il s'agit plutôt d'une transformation conduite, adaptée à un contexte social et culturel spécifique. Ce processus utilise les situations concrètes des actions de transformation pour mettre en question les différents niveaux de règles, aussi bien les règles conscientes que différents niveaux de routines.

La complexité des activités et de leurs combinaisons est aussi celle des situations d'interaction suscitées par ces processus de transformation. Les théories du leadership nous en donnent une représentation utile. Aux formes caractéristiques de leadership, désormais bien décrites, correspond autant de situations spécifiques d'interaction. La figure 1 en propose une représentation.

Figure 1 : Les formes de leadership selon leurs situations d'interaction



Les formes classiques de leadership misent sur les dispositions et compétences personnelles. En matière d'interaction, elles renvoient soit à des situations de supervision soit à des relations charismatiques, selon le degré de complexité de la relation interpersonnelle.

Ces formes révèlent une problématique dominée par les bases théoriques de la psycho-dynamique. Les formes plus récentes, inspirées des travaux de Burns, Bass et Avolio, renvoient, quant à elles, soit aux situations transactionnelles, soit à des situations d'implication plus complexes, au sein de processus de transformation que nous avons commencés à caractériser (Besson et Mahieu, 2003a ; 2003b). Le cas illustré par le tableau 1 fournit nombre d'exemples de situations de transformation : des situations obligeant à comprendre, expliciter et conduire la mise en relation d'un objectif économique et d'une action collective déterminante dans l'atteinte de ce résultat. Le problème est que les leaders, confrontés à la conception et au pilotage de leurs initiatives complexes de transformation, ont à affronter la totalité de ces situations et à endosser des postures qui les combinent.

Au cœur des initiatives de transformation, les situations d'exercice du leadership sont foisonnantes, diverses, mais surtout ambiguës et incertaines. Elles coïncident souvent à une juxtaposition de formes de pilotage sous-tendues par des modes différents, voire contradictoires, d'argumentation et de justification. De plus, les contraints et leurs rythmes d'occurrence s'accélèrent. Dans le même temps, les situations caractéristiques des autres modes d'action managériale demeurent, et parfois s'exacerbent. C'est particulièrement vrai pour celles qui coïncident avec l'optimisation des activités d'exploitation, du fait du renforcement des contraintes de productivité sur les bases traditionnelles.

Cette mixité des situations et donc des cadres d'action et d'argumentation de l'action n'est pas sans poser des problèmes pour concevoir les politiques et les dispositifs de développement de postures managériales susceptibles de faire face à ces oppositions de logique d'action. Les réponses en termes de formes de leadership sont trop souvent envisagées dans une perspective linéaire d'amélioration continue des qualités personnelles du leader.

2. La posture managériale de leader de transformation pour sortir du dilemme instituant-institué

2.1. Capacités d'action, rôles et posture

Dans les initiatives stratégiques analysées, les capacités d'action des leaders se transforment et se légitiment, avant qu'elles ne leur soient progressivement reconnues par l'organisation. Les managers sont alors, tout à la fois, sujets et objets de la transformation. Ils en sont les acteurs et, pour certains d'entre eux, les pilotes, mais ils sont aussi, eux-mêmes, les objets de la transformation. C'est pourquoi, dans ce nouveau paradigme, ce n'est pas le leader qui crée le leadership, c'est le leadership qui crée le leader (Barker, 1997). Par une influence faite de négociation, de compromis, de ralliement consenti, les acteurs mobilisés dans un tel processus se donnent une vision commune d'un avenir possible et des voies pour y parvenir, par l'alchimie de leurs besoins, de leurs volontés et de leurs désirs (Daniels et *al*., 2002). Cette vision partagée peut l'être parce qu'elle n'est pas imposée par un individu ou un petit groupe, mais produite collectivement dans une dynamique de crise. Une telle dynamique se nourrit des interactions, des oppositions et des conflits, dans la mesure où elle est capable de déclencher un processus de conscientisation, d'argumentation contradictoire, de résolution et de définition de rôles attendus ainsi que de planification de l'action de transformation.

Ainsi, indépendamment de ce qu'ils font, les managers peuvent être perçus comme engagés dans un travail identifiable au contrôle et à la direction du travail des autres. Définir le travail managérial au travers de rôles inscrits dans une politique managériale permet de clarifier tout à la fois les distinctions entre les managers, les équipes managériales et le management, entre fonctions, tâches, activités et comportements, et, finalement, entre les

attentes des autres et la performance individuelle du manager. De ces moments spécifiques de construction de leadership émergent de nouvelles communautés managériales dont les membres adoptent la posture spécifique du leader de transformation[8] (Burns, 1978).

Pour caractériser ce leadership en construction, nous proposons un cadre de compréhension et d'action reposant sur trois notions essentielles : celle de capacité d'action, celle de rôle et celle de posture. La notion de capacité d'action ne nous fait pas abandonner celle de compétence, mais nous fait relativiser cette dernière, en y voyant le contenu sociocognitif d'une capacité d'action. La notion de rôle est davantage connue. L'utiliser permet de caractériser le contexte institutionnel spécifique de mobilisation d'une configuration de capacités d'action et de relations. Enfin, une notion nous semble plus novatrice et plus complexe : celle de posture.

La posture managériale correspond à une configuration spécifique de capacités d'action maîtrisées et de rôles potentiellement exercés selon les circonstances ; le tout correspondant, pour l'acteur qui en est le porteur, à une représentation des autres et de lui-même dans ses relations aux autres.

Constitutifs d'une posture, ces rôles sont envisagés comme autant d'alternatives d'action, mobilisables selon les contextes, à partir d'un répertoire constitué par l'expérience et la théorisation de l'action (Schön, 1983). Différentes postures sont envisageables, à différents niveaux de maîtrise. Dans cette rédaction nous nous intéressons à celle du leader en situations d'exploration. Une telle construction s'anticipe, se conçoit, se planifie, s'évalue. Les processus correspondant de création et de développement d'acteurs doivent pouvoir être envisagés, compris et reconnus. Pour cela il faut qu'ils soient maîtrisés et donc mesurés[9] (Bass et Avolio, 1990).

Dans quelle mesure les managers, et globalement l'organisation, acquièrent-ils une maîtrise de l'action de transformation et des jeux de rôles que cette action suppose ? Dans quelle mesure sont-ils capables de faire évoluer leur posture, d'en changer les profils selon la spécificité des contextes (Kipnis et Schmidt, 1988), de les mobiliser à partir d'un répertoire constitué par l'expérience (Fiedler, 1996), l'apprentissage et la mémorisation des situations et des rôles pertinents ?

C'est ici que la notion de rôle prend tout son sens. Mais les rôles managériaux sont souvent présentés comme autant de caractéristiques fonctionnelles et de propriétés spécifiques aux individus[10]. Dans notre conception du leadership, les rôles attendus et pratiqués le sont sur base d'un répertoire (Denison et *al*., 1996), d'un portefeuille de capacités mobilisées en fonction des contextes[11].

En effet, si la complexité cognitive est une condition du leadership de transformation, la complexité contextuelle qui joue sur l'action et la cognition suppose que le leadership soit aussi, et avant tout, une capacité à concevoir et mettre en œuvre des rôles multiples. Dans une

---

[8] C'est en cela que la réflexion et l'action sur les postures rejoignent et dépassent les approches centrées sur les comportements managériaux (Yukl, 1981).

[9] Cette notion de mesure renvoie aussi bien au souci de valider les hypothèses que nous formulons à propos de cette approche du leadership qu'à celui de permettre à l'entreprise de contrôler et orienter sa politique de développement managérial.

[10] De nombreux auteurs ont cherché à définir le leadership comme un portefeuille de rôles (Mintzberg, 1973, 1975 ; Yukl, 1981 ; Bass, 1985).

[11] "The breadth and depth of a leader's behavioral repertoire thus become the leader's distinctive competence" (Denison et al., 1996). C'est selon nous la meilleure façon d'utiliser la typologie de rôles, tels que certains auteurs les ont défini, par exemple Robert Quinn (Quinn, 1984).

telle approche, la complexité est faite de forces ambiguës et contradictoires, avec une présence simultanée des éléments les plus opposés. Le leader de transformation, dans l'exercice de sa posture, aura un jeu complexe à jouer, fait de mobilisations momentanées et successives de capacités, dans des conditions et des structures qu'il lui faudra souvent transgresser[12]. Jouer ce jeu managérial suppose des conditions organisationnelles et sociocognitives spécifiques. C'est tout l'objet des initiatives organisationnelles engagées par les entreprises que de pratiquer ce type d'ouverture et de créer ces conditions. Il faut aussi que, de leur côté, les managers mobilisés dans ce type de démarche aient la capacité de jouer différentes opportunités, de savoir les négocier (Dutton et Ashford 1993), mais aussi de savoir anticiper et réguler les diverses interprétations que ce jeu opportuniste sur les rôles peut susciter.

C'est à ce niveau que la notion essentielle de posture se justifie et peut donc encore faire l'objet d'un approfondissement. Une posture définit ce double niveau de capacités : capacités d'action spécifiques en même temps que capacités sociocognitives de se positionner dans un jeu d'acteurs et de se distancier par rapport à ce jeu. La posture du leader de transformation correspond bien à ce potentiel de capacités d'action et à cette capacité de distanciation, faite de compréhension de la situation dans sa complexité, d'évaluation des risques et des opportunités du jeu social, du choix de tactiques (Denis et *al*., 1996) et donc de rôles, mais aussi de gestion des effets de ces choix. Cette notion de distanciation (Zaleznik, 1990) doit être explicitée. Elle nous prémunit de toute interprétation trop mécaniste et fonctionnaliste de la notion de posture. On voit ce qu'elle recouvre de dimensions sociocognitives et sociopolitiques : il faut savoir se distancier, en avoir les capacités, mais aussi s'autoriser à le faire, juger cela opportun et légitime à la fois[13]. Elle recouvre aussi une dimension plus psychosociologique. Le jeu d'acteurs que cela suppose n'est pas facile. Il suppose un cheminement et une tactique relationnelle, (Kipnis et *al*., 1982 ; Tracey et Hinkin, 1998). Dans le même temps, les activités requises dans ce dessein n'ont souvent pas (encore) de légitimité dans l'organisation qui supporte l'initiative dans laquelle le leader déploie ces activités. On comprend en quoi une telle posture répond tout à la fois à de nombreuses attentes, correspondant aux formes émergentes d'individuation, mais est aussi susceptible de renforcer, voire d'exacerber, les difficultés que nombre de managers éprouvent pour se positionner dans le jeu managérial, avec toutes les perturbations, les émotions (Goleman, 1996) et les souffrances (Buscatto, 2002) qu'elles peuvent ainsi provoquer.

Le jeu managérial que suppose l'exercice de la posture de leader de transformation a un effet sociopolitique majeur. Une telle posture s'endosse, se supporte, se développe. Le manager y puise les bases de son identité, les communautés managériales, celles de leur sentiment d'appartenance. L'acquisition des capacités et leur intégration en une posture de leader interviennent au terme d'un processus complexe de socialisation fait d'une prise de

---

[12] "The logic of this model of leadership is to define a set of roles comprising the leadership task in a way that captures some of the inherent conflicts and contradictions of the simultaneous needs for both internal integration and external adaptation combined with the need for both stability and flexibility (…) Thus, the definition of effective leadership implied by the model is not the capacity to be either a monitor or a director or an innovator, but rather to perform all of these roles simultaneously", (Denison et al., 1996).

[13] Cette capacité de se distancier, de se décaler, est un des aspects les plus importants de la posture du leader transformationnel. Zaleznik note, à ce propos que : "Leaders are "twice born" individuals who endure major events that lead to a sense of separateness, or perhaps estrangement, from their environments. As a result, they turn inward in order to reemerge with a created rather than an inherited sense of identity. That sense of separatness may be a necessary condition for the ability to lead". Plus loin, l'auteur souligne que le sens de ce décalage ne se confond pas avec du narcissisme : "The feeling of bieng separate, which is characteristic of leaders, is different from narcissism. The leader is aware of boundaries and distinguishes the inner and outer worlds, fantasy and reality, self and other people. Carrer-oriented managers are more likely to exhibit the effects of narcissism than leaders". (Zaleznik, 1990, p.9).

conscience, de la construction de repères identitaires et d'un sentiment d'appartenance collective à un groupe, à une communauté (Merton, 1965).

Cette construction d'acteurs suppose un ensemble de transactions identitaires et collectives. Ce sont tout d'abord des transactions biographiques, avec soi-même et avec les autres, qui amènent les managers à reconsidérer ce qui a été à la base des capacités et des relations mobilisées jusque-là (Dubar, 1991). C'est pourquoi des méthodes d'évaluation des capacités potentielles et acquises fournissent des éléments susceptibles d'alimenter non seulement les dispositifs collectifs d'apprentissage mais aussi les démarches plus personnalisées de coaching[14]. Dans le même temps, participant à ces initiatives de transformation, des managers se construisent collectivement en tant que groupe spécifique d'acteurs. Ils le font en développant une relation complexe (opposition, frustration, rejet, adhésion) à un groupe de référence. Ce dernier est formé par un ensemble de managers perçus par les leaders en transformation comme les pilotes du jeu managérial à l'œuvre dans les initiatives de transformation. Les leaders en construction s'y confrontent, mais aussi s'y rallient en s'identifiant à eux. C'est pourquoi cette construction d'acteurs de transformation nécessite que ces initiatives soient, en quelque sorte, adossées à un programme de transformation que portent et légitiment des managers pilotes de transformation, formant ce groupe de référence, indispensable à cette socialisation anticipatrice[15]. Un des aspects majeurs de cette construction de leadership sera le type de rapport qui se tisse entre différents groupes et niveaux managériaux. C'est pour cela que cette construction de leadership nécessite des dispositifs particuliers.

2.2. La transformation de l'organisation comme mise en œuvre d'une dynamique d'interactions sociales et de construction d'acteurs managériaux

Les entreprises dans l'urgence de leur transformation se trouvent confrontées à la nécessité d'en diagnostiquer le potentiel, d'en concevoir et d'en planifier les actions. Pour cela, il leur faut faire des choix de politiques et de moyens. Mais, situer, comme nous le faisons, la transformation comme la mise en œuvre d'une dynamique d'interactions sociales et de construction d'acteurs managériaux est-ce compatible avec une préoccupation d'évaluation et de contrôle ? Autrement dit, la promotion d'un jeu social ouvert, dépendant du potentiel et de la volonté des acteurs, peut-il s'accompagner d'un pilotage stratégique finalisé et rythmé ?

Cette question est, de fait, peu souvent abordée frontalement. La recherche académique la pose rarement. Les consultants ne se la posent pas, non pas parce qu'ils seraient inévitablement "du côté" des directions d'entreprise dans leur rôle de pilotes des transformations, mais parce que, pour la grande majorité d'entre eux, ils ne sont pas impliqués dans les phases d'interaction forte des actions et des projets. Ils ne le sont souvent que dans les phases préalables de diagnostic et peu dans la conception et l'animation de l'action.

Cette question est pourtant essentielle pour qui se préoccupe de la conception et de la mise en œuvre d'un processus de construction de leadership. Les entreprises qui font l'impasse sur l'explicitation de ce dilemme (interactions sociales-contrôle) risquent de ne mettre en œuvre que des méthodes stéréotypées, peu transformatrices. L'intuition de ce problème est à l'origine de la mise en place, par certaines grandes entreprises, d'actions de

---

[14] Dans une autre rédaction, nous présentons les éléments méthodologiques de ce type de démarche (Besson et Mahieu, 2001b).

[15] Nous n'avons pas la place ici pour développer les processus complexes de socialisation que suppose l'acquisition de la posture. L'analyse de ces processus s'enrichirait d'apports de théories sociologiques, notamment celles de Robert Merton avec son concept de socialisation anticipatrice (Merton, 1965).

développement managérial originales ou de formation d'un type nouveau comme les instituts du management ou les universités d'entreprise.

En effet, comment peut-on découvrir le portefeuille de situations et de rôles, apprendre à le maîtriser et mobiliser ces rôles, alternativement ou même simultanément ? Comment faire en sorte que cette découverte soit l'occasion d'un abandon et d'un deuil d'autres types de positionnement (d'expert fonctionnel, par exemple) ? Plus globalement, comment développer une initiative organisationnelle qui rompe avec la logique d'exploitation et engage une démarche d'exploration (March, 1991) ? Il faut pour cela concevoir des dispositifs organisationnels particuliers mettant en scène des projets complexes à forts enjeux ; dans lesquels les rôles innovants se laissent découvrir ainsi que les capacités d'action qu'ils recouvrent. De tels dispositifs (plates-formes ou plateaux) permettent de faire cheminer une transformation (Weick, 1995) qui produit alors des actions collectives remettant en cause les codes organisationnels. Ils contraignent le processus de transformation en même temps qu'ils ouvrent les transactions sociales par lesquelles les individus et les communautés transforment leurs identités. La structuration d'un dispositif est rendue nécessaire du fait des conditions à remplir pour que l'organisation puisse apprendre d'elle-même et sur elle-même. Concevoir un dispositif, le construire comme le lieu d'une controverse apprenante, offre un cadre construit et contrôlé de mise en mouvement des acteurs. Ces dispositifs sont autant de lieux essentiels à la construction de nouvelles postures d'acteurs-leaders de transformation. Ces processus et ces dispositifs devraient alors représenter autant d'objets pertinents pour la recherche.

Conclusion

Si de tels dispositifs, conçus pour engager et déployer une initiative de transformation, représentent désormais une dimension incontournable de la capacité des entreprises à se transformer, qui s'en feront les concepteurs, les pilotes et les accompagnateurs ? Comment ces compétences politiques et stratégiques seront-elles allouées, mobilisées, et par qui ? Quelles places, parmi ces compétences, faut-il accorder à celles plus spécifiquement expertes en matière d'organisation, d'évaluation des potentialités et de gestion des ressources humaines ? Comment, ceux qui, a priori, sont les mieux armés dans l'entreprise pour aborder ces questions et mobiliser les compétences adéquates, c'est-à-dire les différents niveaux de la fonction RH, se positionnent-ils dans ce jeu stratégique complexe ?

La conduite de la transformation organisationnelle est un des défis majeurs auxquels les directions d'entreprises ont aujourd'hui à faire face. Ce défi trouve son origine dans la rencontre d'un environnement caractérisé par sa complexité et surtout sa volatilité et d'une inertie organisationnelle qui caractérise durablement les grandes entreprises. Concernant l'environnement, plus que l'incertitude, ce qui semble marquer les esprits des dirigeants c'est la vitesse avec laquelle le contexte de l'entreprise se transforme. Concernant l'organisation, l'inertie serait ce différentiel de mobilité entre celle que les acteurs mettent en œuvre et celle que suppose la volonté stratégique des dirigeants. Cette tension entre volatilité contextuelle et inertie organisationnelle crée une situation stratégique singulière pour les dirigeants des grandes entreprises.

A cette volatilité de l'environnement correspond une complexité du contexte sociologique de la transformation. Le champ de l'action de transformation s'élargit et les enjeux sociaux de la transformation affichent de nouvelles priorités. Les enjeux de concurrence obligent à envisager l'action simultanément à leurs niveaux globaux et locaux. Les modes de conception et de déploiement des changements d'organisation s'en trouvent profondément perturbés. Ils conduisent à une interrogation de fond sur les démarches de

changement (Tichy et Sherman, 1993 ; Kotter, 1996 ; Beer et Eisenstadt, 2000). Les managers intermédiaires que les évolutions précédentes avaient semblé fragiliser trouvent alors de nouvelles missions et de nouveaux rôles. Nombre d'initiatives de changement portées par les directions d'entreprise font de la mobilisation du management intermédiaire et du mode d'association de ce management avec le management exécutif les questions prioritaires à traiter pour une transformation réussie (Westley, 1990 ; Floyd et Wooldridge, 1996). Notre démarche de recherche nous permet d'en développer la compréhension.

Ces interrogations et leur début de réponse trouvent un écho dans les politiques des entreprises vis-à-vis de ces managers. Certes les entreprises, et en particulier leur fonction RH, s'efforcent de transformer les contenus d'activité et les compétences que les managers ont désormais à mobiliser, les formes et les dynamiques d'organisation que les managers doivent configurer et dans lesquelles ils ont à évoluer. Mais les directions d'entreprise s'aperçoivent vite que c'est la conception même de leurs politiques de développement managérial qui pose problème. Comment s'assurer que les managers endosseront des postures d'innovateur ou d'agent de changement dans un contexte aussi ambigu et incertain ? Comment s'assurer de la fidélité des managers pour que ce développement soit mis au service de la politique de transformation que l'entreprise tente de se donner ; cette question étant rendue plus cruciale encore par des considérations démographiques ou par l'effet de la réduction du temps de travail ? Toutes les dimensions des politiques RH sont de ce fait en question, alors même que la capacité de la fonction RH à y faire face, à impulser des réponses appropriées et à en mesurer les effets, est loin d'être évidente.

Selon les entreprises, la fonction RH occupe une place variable dans de tels jeux. Mais, de fait, elle n'est pas "naturellement" en position de leader sur la conception et le pilotage de ces processus de construction de leadership. Elle en est cependant souvent l'élément incontournable et, finalement, en devient l'élément central, ne serait-ce que par sa légitimité à mobiliser des ressources pour créer les conditions matérielles et financières nécessaires aux dispositifs (notamment, les ressources de la formation). Une des questions clés pour les différents niveaux de la fonction RH sera alors de dépasser ce rôle logistique pour entrer dans le jeu stratégique de la conception, du pilotage et de la mesure des actions et de leurs dispositifs de transformation.

Bibliographie

Barker, R.A. (1997), "How can we train leaders if we do not know what leadership is ?", Human Relations, vol.50, n° 4, p.343-362.

Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, NY, The Free Press.

Bass, B.M. et B.J. Avolio (1990), Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press.

Beer, M. et R.A. Eisenstat (2000), "The Silent Killers of Strategy: Implementation and Learning", Sloan Management Review, vol.41, n° 4, p.197-211.

Besson, P. et C. Mahieu (2001a), "Sustainable strategic change and learning controversies", communication à la 17e conférence EGOS, *The odyssey of organizing*, 5-7 juillet, Lyon.

Besson, P. et C. Mahieu (2001b), "Le coaching à l'épreuve de la transformation managériale", dans, *L'Art du Management 2.0*, ouvrage collectif en association avec Les Echos et Le Financial Times, Village Mondial Pearson.

Besson, P. et C. Mahieu (2003a), "Politiques du changement stratégique en entreprise : l'approche par le programme d'organisation", Gestion 2000, n° 3, mai-juin.

Besson, P. et C. Mahieu (2003b), "Le travail de la stratégie et la construction de l'acteur managerial : politique de transformation et dispositifs d'action dans une grande entreprise en mutation", communication à la 6e journée de recherche du GDR CNRS Cadres, Lyon, décembre 2003.

Burns, J.M. (1978), *Leadership*, New York, NY, Harper & Row.

Buscatto, M. (2002), "Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire", Revue Française de Sociologie, vol. 43, n° 1, p. 73-98.

Calori, R. (2003), "Philosophie et développement organisationnel", Revue Française de Gestion, 142, janvier-février.

Chesley, J. A. et M. S. Wenger (1999), "Transforming an Organization : Using Models to Foster a Strategic Conversation", California Management Review, vol. 41, n° 3, p. 54-73.

Daniels, K., G. Johnson et L. de Chernatony (2002), "Task and Institutional Influences on Managers' Mental Models of Competition", Organization Studies, vol. 23, n° 1, p. 31-62.

David, A. (2000), "La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management", dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.

Denis, J.L., A. Langley et L. Cazale (1996), "Leadership and Strategic Change under Ambiguity", Organization Studies, vol. 17, n° 4, p. 673-699.

Denison, D., R. Hooijberg et R. Quinn (1996), "Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership", Organization Science, vol. 5, n° 5, p. 3-22.

Dubar, C. (1991), La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, Paris, Armand Colin

Dutton, J.E. et S. Ashford (1993), "Selling Issues to Top Management", Academy of Management Review, vol. 18, p. 397-428.

Fiedler, F.E. (1996), "Research on Leadership Selection and training : One view of the Future", Administrative Science Quarterly, vol. 41, p. 241-250.

Floyd, S. et B. Wooldridge (1996), *The Strategic Middle Manager, How to Create and Sustain Competitive Advantage*, San Francisco, Cal, Jossey-Bass Publishers.

Ford, J.D. et L.W. Ford (1995), "The role of conversations in producing intentional change in organizations", Academy of Management Review, vol. 20, p. 541-570.

Glaser, B.G. et A.L. Strauss (1967), The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago, Adline.

Goleman, D. (1996), *Emotional Intelligence*, London, Bloomsbury.

Habermas, J. (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.

Hales, C. P. (1986), "What do managers do? A critical review of the evidence", Journal of Management Studies, vol. 23, n° 1, p. 88-115.

Hambrick, D. et A. Cannella (1989), "Strategy Implementation as Substance and Selling", Academy of Management Executive, vol. 3, n° 4, p.278-285.

Hart, S.L. (1992), "An integrative framework for strategy-making processes", Academy of Management Review, vol.17, n° 2, p. 327-351.

Heracleous, L. (2000), "The role of strategy implementation in organization development", Organization Development Journal, automne, vol.18, n° 3, p.75-86.

Johnson, G., L. Melin et R. Whittington (2003), "Guest editor's introduction: Towards an activity-based view", Journal of Management Studie*s*, vol. 40, n° 1, p.3.

Kipnis, D., S.M. Schmidt et I. Wilkinson (1982), "Intraorganizational influence tactics : Explorations in getting one's way", Journal of Applied Psychology, vol. 65, p. 440-452.

Kotter, J. P. (1982), "What effective general managers really do?", Harvard Business Review, vol. 60, n° 6, p. 156-167.

Kotter, J. P. (1996) *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press.

Liedtka, J. M. et J. W. Rosenblum (1996),. "Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change", California Management Review, vol. 39, n° 1, p. 141-157.

March, J. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", Organization Science, vol. 2, n° 1, p. 71-87.

Merton, R. (1965), *Eléments de théorie et de méthode sociologique*, St Pierre de Salerne, Gérard Monfort Editeur.

Mintzberg, H. (1973), *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre*, Paris, les éditions d'organisation.

Mintzberg, H. (1975), "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review, Vol.53, p. 49-61.

Pettigrew, A. et *al*. (dir.) (2003), *Innovative Forms of Organizing*, London, Sage.

Quinn, R.E. (1984), "Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Model", dans J.G Hunt et *al*. (dir.), *Managers and Leaders : An International Perspective*, New York, NY, Pergamon.

Reason, P. et J. Heron (1986), "Research With People : the Paradigm of Co-Operative Experimental Inquiry", Person Centred Review, n° 1, p. 456-475.

Reason, P. (1999), "Integrating Action and Reflection Through Co-operative Inquiry", Management Learning, vol. 30, n° 2, p.207-226.

Schön, D. (1983), *The Reflective Practitionner*, New York, Basic Books.

Tichy, N. et S. Sherman (1993), Control Your Destiny or Someone Else Will : How Jack Welch is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation, New York, Doubleday.

Torbert, A. (1976), Creating a Community of Inquiry: Conflict, Collaboration, Transformation, New York, John Wiley.

Tracey, B.J. et T.R. Hinkin (1998), "Transformational leadership or effective managerial practices?", Group & Organization Management, vol. 23, n° 3, p. 220-236.

Van de Ven, A. (1992), "Suggestions for study strategy process: a research note", Strategic Management Journal, vol. 13, p. 169-188.

Van de Ven, A. et M. S. Poole (1995), "Explaining development and change in organizations", Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, p. 510-540.

Weick, K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage.

Westley, F.R. (1990), "Middle managers and strategy : Microdynamics of inclusion", Strategic Management Journal, vol.11, n° 5, p. 337-351.

Whittington, R. (1996), "Strategy as Practice", Long Range Planning, vol. 29, n° 5, p. 731-735.

Whittington, R. et L. Melin (2003), "The Challenge of Organizing/Strategizing", dans A. Pettigrew et *al*. (dir.), *Innovative Forms of Organizing*, London, Sage.

Yin, R. (1984), *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills, CA, Sage.

Yukl, G. (1981), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Zaleznik, A. (1981), "The Leadership Gap", Academy of Management Executive, vol. 4, n° 1, p. 7-22.

CET OBSCUR OBJET DU MANAGEMENT
Le métier de cadre tel que le voient les diplômés d'une Grande École de Commerce

CHRISTOPHE FALCOZ
RCF Management – Chercheur associé CREPA – Université Dauphine
HERVÉ LAROCHE, LOÏC CADIN , ET FRÉDÉRIC FRÉRY
ESCP-EAP

Introduction

Au début des années 80, Boltanski (1984) étudie l'émergence de ce que l'on appellera souvent abusivement la "classe moyenne", autour d'un groupe social reposant sur des corps et des titres stabilisés et allant jusqu'à constituer une catégorie socioprofessionnelle bien identifiable. Le sociologue souligne le caractère paradoxal de ce groupe social de "cadres" apparemment homogène et reposant pourtant sur des profils des plus bigarrés (VRP, cadres de direction, de la R & D, ingénieurs, autodidactes…). Est-ce cette diversité, toujours prête à faire exploser les frontières du groupe, qui a conduit à privilégier les dimensions sociales et symboliques à l'analyse de l'activité concrète de ces salariés "supérieurs" et *a fortiori* de leur "métier" et de ses formes propres de professionnalités que l'on aurait pu y trouver ?

Conscients de la multiplicité des activités remplies par ces cadres (administratif, commercial, expert, encadrant ou non…), nous pensons néanmoins que le "*travail immatériel et qualifié*" (Baron, 2001) ou que le rôle de "*production et de maintien de l'organisation du travail*" (Carballeda et Garrigou, 2001), peuvent être des caractéristiques propres à ces salariés. Plus encore, si groupe social il y a, alors il devrait être possible de trouver des représentations relativement partagées du travail, au-delà des différences liées au secteur d'activité ou aux fonctions occupées. Nous tenterons donc ici une démarche inverse de l'approche sociologique dominante. Nous partirons de la question de l'activité (que font concrètement les cadres lorsqu'ils travaillent ? Et, surtout, que font-ils de si différent par rapport aux autres salariés ?), pour reconsidérer, au final, celle de leur identité au travail.

Toutefois, cette démarche sera limitée à un périmètre plus modeste que l'ensemble de la catégorie des cadres, puisque la population étudiée est restreinte à un groupe bien spécifique : les diplômés d'une Grande Ecole de Commerce. Nous nous appuyons sur les résultats d'une enquête par questionnaire menée auprès des anciens diplômés de l'ESCP (aujourd'hui ESCP-EAP). Ces "anciens" de l'ESCP sont particuliers en ce sens qu'ils sont des "cadres par destination", se distinguant en cela de catégories qui ont à "passer cadre" après une première partie du parcours professionnel. Egalement, leur formation les destine à occuper des postes qui relèvent du "management", ce terme recouvrant ici en particulier les fonctions supports et relevant des spécialités classiques de la gestion (finance, marketing, etc.). Cependant, au sein de ces "cadres du management et de la gestion", la diversité est importante. On y trouvera des responsables d'unités opérationnelles comportant de nombreux employés, mais aussi des experts hautement spécialisés n'encadrant personne (la figure intermédiaire, non rare, étant celle du responsable d'un service fonctionnel : directeur du contrôle de gestion par exemple). Dans ce chapitre, le management désigne donc autant un univers de spécialités qu'une place ou un rôle particulier dans l'organisation. En d'autres termes, ces "cadres du management" ne sont pas tous des "cadres exerçant des responsabilités

hiérarchiques", ni des cadres de production du secteur secondaire (figure de l'ingénieur), ni des chercheurs (expert au sens étroit du terme).

Pour ne pas alourdir le texte, nous ne répéterons pas l'expression "cadres du management et de la gestion", nous contentant du terme "cadre". Cette recherche tente de cerner ce que fait cet ensemble particulier de cadres à travers la représentation qu'ils s'en font eux-mêmes. Plutôt qu'à différencier les activités, rôles ou styles, nous avons voulu qualifier l'unité de leur métier de cadre. Pour cela, nous allons tout d'abord préciser les hypothèses de base de cette enquête, qui ont déterminé la structure du questionnaire. Elles mettent notamment en avant l'importance de l'attention au sein de l'activité des cadres, attention répondant à la pression des jugements sociaux qui s'exerce sur eux.

A travers les principaux résultats, le cadre apparaît comme un homme seul, qui se place à l'interface entre un environnement contraignant et fluctuant et une organisation exigeante et souvent rétive. Il s'attribue la charge de gérer cette interface, en s'appuyant sur sa connaissance intime du contexte. Il trouve ainsi en lui-même le sens d'une action qu'il conçoit avant tout comme innovatrice. C'est en revanche dans le caractère relationnel de son activité qu'il trouve son plaisir, et notamment auprès de ses collaborateurs et de ses clients. Paraissant ainsi replié, sinon retranché, dans la "monade" que constitue l'unité dont il a la charge, le cadre montre une attitude beaucoup plus ouverte lorsqu'il évoque les enjeux relatifs à sa carrière. La troisième partie de notre travail s'interroge ainsi sur l'étonnante dualité d'un cadre qui doit en permanence articuler "faire" et "faire carrière" et construit dans cette fragile correspondance une identité toujours en tension.

1. Méthodologie et hypothèses sur le travail des cadres

1.1.Méthodologie

Une enquête postale par questionnaire fermé a été réalisée en 2000 sur la population des "anciens" de l'ESCP-EAP. Elle portait sur deux thèmes : "les métiers du management" et "la carrière des cadres". Le détail de la population mère et les caractéristiques des répondants sont donnés en annexe. Afin d'obtenir un échantillon qui correspondait à nos préoccupations de recherche, nous avons éliminé les sous-populations indésirables (étudiants, retraités, professions libérales, agents de la fonction publique et inactifs). L'échantillon obtenu comprenait 6 260 destinataires. Sur cette base, nous avons obtenu 1 133 questionnaires exploitables. Au final, les résultats ici présentés portent sur 1 013 questionnaires (après suppression des dirigeants n'ayant pas de supérieur hiérarchique).

1.2. Les champs d'hypothèses

La première partie de l'enquête couvre 5 thèmes[1] :

- Les dénominations utilisées pour parler de "ce que l'on fait",
- les sources de plaisir et de frustration,
- la nature de la contribution effectuée,
- l'exercice quotidien du métier et ses difficultés,
- les conditions de la performance professionnelle et de la réussite.

1 Les questions de la deuxième partie traitant des carrières n'ont été que partiellement utilisées dans ce chapitre et ce uniquement pour évoquer des aspects liés à l'identité des cadres.

Derrière ces thèmes courent les idées suivantes.

a. Le travail des cadres du management est difficile à qualifier, parce qu'il est difficile à décrire. Cette "opacité sociale" (Watson & Harris, 1999) n'a pas découragé les chercheurs, qui ont multiplié les études empiriques, avec des bases d'observation et des méthodologies variées, pour donner une image concrète du contenu du travail des cadres (par exemple : Stewart, 1967 ; Hannaway, 1989 ; Kotter, 1982 ; Mintzberg, 1984 ; Delpeuch & Lauvergeon, 1988 ; Mintzberg, 1994 ; Quinn & *al.*, 1996 ; Martinko & Gardner, 1990 ; Vidaillet, 1999). La conclusion générale, derrière la variété des époques, des terrains, et des méthodes, est que le travail des cadres est marqué par la fragmentation, la variété et la brièveté des tâches, celles-ci ayant une très forte composante relationnelle.

b. Le travail des cadres est difficile à spécifier. Si, en suivant Girin (1995), on voit le cadre comme un maillon dans une chaîne de mandats, autrement dit de relations fondées sur le "faire faire", on doit admettre que ces mandats sont en général loin d'être clairement et durablement définis. Girin les qualifie de "confus". L'effort considérable consenti par les entreprises pour mettre en place des systèmes destinés à clarifier les mandats (planification, objectifs, budgets, indicateurs de gestion, ERP, etc.) peut être pris comme un indice de cette confusion initiale. Celle-ci ne peut jamais être considérée comme définitivement réduite : elle menace en permanence de surgir à nouveau. Les ergonomes ont fourni des résultats de recherches qui vont dans le même sens que ces hypothèses sur la chaîne des mandats managériaux et d'encadrement ainsi que sur l'attention comme compétences centrales mobilisée par le métier de cadre. Ainsi, Ragard et Béguin (1997), soulignent que "*l'imprécision des tâches à effectuer, la place accordée à l'auto-prescription puis à l'auto-organisation*" constituent des caractéristiques essentielles du travail des cadres et rajoutent que leur légitimité se construit dans les dimensions les plus critiques de l'activité (incidents, changements techniques et organisationnels…). Carballeda (1997) met lui aussi en exergue l'importance du travail de traduction, d'interprétation et de contextualisation des instructions que reçoit le cadre, qui va bien au-delà d'une simple transmission des informations du haut vers le bas.

c. Le travail des cadres est difficile à évaluer. Le culte des résultats qui semble régner dans l'univers des positions hiérarchiques supérieures ne doit pas cacher que la mesure ainsi que la signification de ces résultats demeurent bien souvent incertaines. Le flou des mandats ajoute à cette incertitude des interrogations permanentes sur la pertinence des résultats. Voilà pourquoi, comme le constate Jackall (1988), sans toutefois l'expliquer, les cadres sont dans une situation d' "évaluation constante". Le cadre est soumis en permanence à des jugements évaluatifs, qui dépassent largement les procédures formelles d'évaluation, impliquent des "juges" multiples et mobilisent des critères implicites, cachés, flous ou changeants. Les jugements évaluatifs portent sur l'action menée, mais également sur le cadre lui-même, dans la mesure où la personne, ses comportements et son apparence, sont pris (à tort ou à raison) comme des indices utilisables pour estimer la qualité de l'action qu'il mène. Le cadre est donc conduit à se soucier constamment de la production d'indices anticipant sur les jugements évaluatifs susceptibles d'être portés sur lui. La dimension de mise en scène sociale, souvent soulignée mais rarement prise au sérieux, y trouve certainement sa raison d'être. En découle aussi l'importance du contrôle de soi, des émotions et du stress.

d. Le travail du cadre est de nature attentionnelle. Dans ce contexte d'action, le cadre apparaît comme un fabriquant de cohérence. Absorbeur d'écarts, le cadre produit un travail d'interprétation permanent qui le conduit à opérer des choix (rationnels ou non, délibérés ou non, peu importe ici) qui devront ensuite trouver des justifications tant auprès de ses mandants que de ses mandataires (collaborateurs notamment). Dans la réalisation de cette

cohérence, l'attention apparaît comme la contribution première du cadre. L'attention est généralement envisagée sous trois formes :

- tournée vers l'environnement, comme effort de détection des perturbations, changements, etc. ;
- tournée vers le collaborateur, comme expression de la relation "humaine", de la reconnaissance mutuelle ;
- tournée vers les résultats, comme souci de contrôler l'activité.

On doit compléter cette liste d'une quatrième forme, essentielle. Le cadre cherche à "remonter plus avant" dans le processus de fabrication de l'action. Il n'attend pas les résultats pour se soucier de "ce qui se passe". Aussi son attention va-t-elle se porter en tout premier lieu sur l'attention de ceux qui "font avec lui" (collaborateurs, pairs, mais aussi, éventuellement, supérieur, clients, partenaires, prestataires). Cette attention active, intimement liée au flux de l'action, est peut-être ce qui constitue la contribution fondamentale du cadre à l'organisation. A bien des égards, elle peut être assimilée à un flux énergétique qui initie, oriente, accélère ou relance les activités.

e. La vaste littérature sur la gestion des carrières concerne, du moins en France, presque exclusivement les cadres (voir le très complet ouvrage coordonné par Guerrero, Cerdin et Roger (2004)). Comme le souligne Carballeda (1997) dans ses recherches sur l'activité des cadres, ces derniers connaissent une "*rotation importante*" qui se traduit par de fréquents changements de postes. Cette carrière est un moyen pour mener des stratégies individuelles au sein d'une entreprise donnée ou d'autres firmes en cas de mobilité inter-entreprise :

- changer de poste, de fonction… pour échapper à des routines, à un encadrement pesant…,
- être mobile pour mieux pouvoir saisir des opportunités de développement ou d'innovation dans des contextes nouveaux,
- faire carrière pour élargir ou modifier ses réseaux de clients ou de pairs,
- accepter une promotion parce que l'employeur a besoin du cadre ailleurs…

Plus que pour toute autre catégorie de salariés, "faire" et "faire carrière" sont deux éléments intimement liés du métier de cadre. La carrière étant l'enjeu de tournois entre certains cadres, de sanctions / récompenses de la part de l'employeur, de position sociale et de pouvoir, elle s'appuie sur un système de gestion qui organise la mobilité, développe des compétences et enrichit la vision du cadre.

Ces hypothèses ont guidé la rédaction du questionnaire. Les résultats de l'enquête ont globalement confirmé qu'elles constituaient des bases pertinentes pour analyser l'activité des cadres. Cependant certaines réponses, surprenantes, nous ont conduits à mettre en lumière trois éléments : la centralité du cadre dans l'organisation, la dimension "énergétique" de son activité et la délimitation de son univers d'autonomie.

2. La monade du travail des cadres

2.1. La centralité du cadre

Loin de se percevoir comme agissant pour le compte de leurs supérieurs, ces derniers représentant l'organisation qui les emploie, les cadres se mettent en scène comme des

responsables d'une unité isolée, faisant face à un environnement complexe et fluctuant. C'est pour l'entreprise dans son ensemble qu'ils agissent. On en trouve un écho dans le fait que le "sentiment d'être utile" à leur entreprise est une source de plaisir très importante (51,7 % et classé au deuxième rang). Leurs supérieurs ne sont pas leurs mandants : ils sont une composante de leur environnement, au même titre que les clients, par exemple. La sphère d'action du cadre est constituée de lui-même et de ses collaborateurs (ou pairs quand il n'encadre pas) : ensemble, ils agissent directement pour le compte de l'organisation, celle-ci étant une entité globale, assez abstraite et lointaine, en tout cas distincte des personnes. Ce point essentiel se déduit des réponses aux questions portant sur leur "mandat".

De manière inattendue par rapport à nos hypothèses initiales, les cadres trouvent massivement que ce qu'on attend d'eux est "tout à fait" clair (57,2 %). Mais la raison de cette clarté générale ne réside pas tant dans la clarté des règles qui les aident à agir (49,3 %) ou dans la précision des objectifs qui leur sont attribués (66,9 %), que dans la connaissance profonde qu'ils ont des exigences de leurs supérieurs (76,6 %), de leur entreprise (82,6 %) et surtout de leur métier (85,7 %). C'est parce que le cadre s'est construit des représentations élaborées et pertinentes du contexte de son action – à travers l'expérience accumulée et grâce à sa capacité à "décrypter le système" (voir plus loin) – que ce qu'on attend de lui ne lui pose pas de difficultés d'interprétation. On peut trouver un indice à l'appui de cette idée dans les réponses apportées à d'autres questions, notamment celle portant sur les "obstacles à la conduite efficace de l'action". Ce ne sont pas tant les syndicats, la réglementation, les subordonnés (quand ils existent) ou les pairs qui posent problèmes (entre 10 et 20 % pour ces items), mais l'entreprise ("manque de moyen" 46,7 %), les "changements de priorité" (32,7 %) et "le manque de soutien des supérieurs hiérarchiques" (31,2 %).

En d'autres termes, il nous semble que les résultats de l'enquête n'infirment pas l'hypothèse initiale selon laquelle le cadre a un important travail cognitif à faire pour comprendre la nature exacte de son mandat, au-delà de la formulation explicite qui lui en est donnée, et pour adapter sa conduite aux circonstances influant sur ce mandat. Ce travail cognitif semble au contraire être parfaitement intégré à son métier : le cadre y trouve là le terrain naturel d'exercice de sa compétence, que celle-ci se définisse par rapport aux exigences propres au "métier", aux demandes de ses supérieurs ou aux caractéristiques de son entreprise.

Le cadre met ainsi en scène sa "centralité". Il se voit placé entre l'environnement et l'organisation, et non dans une organisation confrontée elle-même à l'environnement. En d'autres termes, le cadre s'externalise lui-même en représentation : il ne se comprend pas comme un élément particulier d'un système d'action homogène et englobant, mais comme un intermédiaire chargé d'ajuster en permanence les demandes de l'environnement (y compris celles des supérieurs) et les moyens que veut bien concéder l'organisation.

Car c'est au cadre de gérer le découplage partiel entre l'organisation et son environnement. À ses yeux, l'organisation est largement inadaptée, ignorante des vraies réalités, inconsciente des efforts nécessaires (et aussi des efforts consentis). Elle a d'autres préoccupations, elle est insouciante, elle n'a pas une idée claire du monde dans lequel elle est immergée et de ce qu'il faut y faire. Ce découplage est visible dans les contradictions auxquelles le cadre est confronté, qui traduisent un écart entre le prescrit et le réel. Le travail quotidien est ainsi fortement marqué par la nécessité de "faire face aux incohérences" (36,7 %). "Défendre les objectifs" (31,1 %) apparaît aussi comme une préoccupation importante[2].

---

2 Question A.4.1. "dans quel mesure cotre quotidien au sein de l'entreprise vous implique-t-il de… ?" Résultats donnés pour le premier niveau d'intensité "souvent".

Ceci montre bien au passage, que les objectifs ne sont pas sans ambiguïté. S'il faut les défendre, c'est qu'ils sont susceptibles d'être remis en question. L'enquête ne permet de dire par qui ils peuvent l'être, mais elle suggère en revanche que les cadres s'approprient les objectifs, ce qui appuie l'interprétation faite plus haut. "Avoir l'œil" (53,4 %), "faire face aux contradictions" (47,2 %) et "surmonter les inerties" (46,6 %) sont les réponses les plus fréquentes à la question portant sur "ce qui est le plus fatigant dans ce que vous faites". La dimension politique et conflictuelle, souvent mise en avant par les spécialistes des organisations, est par comparaison un aspect secondaire du métier du cadre : "être dépendant", "affronter les oppositions", "assumer les décisions" recueillent des scores nettement inférieurs. Quant à la "compétition", elle ne recueille qu'un score très modeste comme facteur de plaisir ou de frustration (score d'ailleurs identique sur les deux dimensions). L'activité du cadre consiste avant tout à décrypter le contexte interne et externe, de manière à ajuster l'action en permanence, et à produire du sens.

Expression aujourd'hui galvaudée que "le cadre donneur de sens". Mais le sens dont il s'agit ici est extirpé par le cadre autant de l'environnement que de l'organisation, il est bricolé de manière à combler provisoirement l'écart entre présent et futur. Ce n'est pas un sens prédéfini, encore moins un sens révélé ou transcendant. Il est le fruit d'un effort d'attention consistant être sensible aux signaux faibles et aux paradoxes organisationnels.

2.2. L'énergie du cadre

Aspect peu anticipé dans notre cadre d'analyse, le découplage entre le cadre et l'organisation est surtout vécu sur un mode dynamique, comme un décalage entre un présent et un futur. Le cadre est là pour innover, faire changer, gérer le mouvement. Il ne se voit pas comme un régulateur ou, du moins, ne voit pas dans son rôle de régulateur un trait valorisant, pas plus qu'un facteur de plaisir. La "possibilité d'innover" apparaît ainsi comme le premier facteur de plaisir (54,2 %). La difficulté à innover apparaissant comme un des premiers facteurs de frustration (26,9 %), on peut en tirer que le changement, en tant qu'il est pris en charge par le cadre comme un projet propre, constitue un axe de tension fondamental.

La problématique de l'innovation n'est pas celle de la créativité : les cadres interrogés ne se plaignent pas de ne pas pouvoir faire reconnaître leurs idées[3]. Elle est bien davantage perçue comme une problématique énergétique : faire face (aux contradictions), surmonter (les inerties), avoir l'œil, faire avec peu de moyens… ne relèvent pas tant d'un discours sur le registre du dépassement cher à la littérature sur le leadership mais plutôt à une tension et une attention au quotidien. Les dimensions énergétiques et attentionnelles apparaissent ainsi clairement comme des traits caractéristiques de leur activité, même si dans l'enquête, le lien entre ces deux dimensions n'est pas établi. Accessoirement, c'est cette dimension énergétique qui nous semble marquer une différence avec le travail de l'expert.

De quelle inertie s'agit-il ? L'enquête ne permet pas de répondre clairement. Mais elle suggère que les supérieurs pourraient bien en représenter une composante significative. Les cadres interrogés se plaignent du "manque de soutien" de leurs supérieurs (31,2 %). Les relations avec leurs supérieurs hiérarchiques au quotidien représentent seulement le 8e rang de leur source de plaisir au travail et surtout le premier facteur de frustration (30,6 %). Par contraste, les pairs et les subordonnés ne paraissent soulever que peu de difficultés.

---

3 Source de plaisir dans 36,7 % des cas et de frustration quand ils éprouvent des difficultés à les faire reconnaître dans 18 % des cas.

En conséquence, le cadre affronte à la fois l'environnement et l'organisation (à travers les moyens insuffisants qu'elle lui concède et les supérieurs de faible soutien), dans un effort permanent pour les réconcilier ou, au moins, éviter le divorce. Il semble que c'est cette mission qui est investie par le cadre, sur un mode solitaire, peut-être héroïque. La solitude vient de ce que l'organisation, retranchée dans ses stratégies et ses idées toutes faites, ne mesure pas les micro-décalages qui la menacent, pas plus que les efforts pour les combler. Le cadre ne disposant pas des moyens suffisants, il supporte mille contradictions, et n'obtient pas l'appui nécessaire de la part de ses supérieurs. C'est en lui-même qu'il doit puiser les sources de son énergie. L'héroïsme peut alors se déployer, avec le danger permanent que peuvent constituer les névroses qui se déploient quand ce sentiment est stimulé par une entreprise aux injonctions d'excellence, de super performance ou de qualité totale.

2.3. L'univers d'autonomie du cadre

Par chance, pourrions-nous dire ironiquement, il dispose d'une équipe formidable. Le cadre quand il dirige une équipe d'au moins 10 personnes (528 répondants sur 1 013) trouve dans les relations avec ses collaborateurs sa première source de plaisir au travail (58,1 %) ; pour l'ensemble des répondants les relations avec les pairs sont aussi une source non négligeable de satisfaction (37,7 %). De manière plus surprenante encore, les clients sont également une source majeure de plaisir (42,3 %) et très rarement de frustration (7 %). Le manque de soutien des pairs et des subordonnés constitue aussi un obstacle mineur à l'action au quotidien (respectivement 17,8 % et 10 %).

L'univers d'action du cadre se précise ainsi : c'est une unité relationnelle composée des éléments les plus proches (subordonnés, clients) et sur lesquels le cadre a le plus d'influence (ou, du moins, est censé avoir le plus d'influence). On peut aussi décrire cet univers d'action comme une zone d'autonomie, couvrant les relations dont il assume la responsabilité et dans lesquelles il a l'initiative.

La "centralité" du cadre se traduit également par sa perception sélective de la chaîne hiérarchique : bien que cet aspect n'ait pas été directement exploré par l'enquête, à aucun moment le cadre ne se voit lui-même en supérieur mal aimé et de faible soutien. Ce biais est sans doute naturel. Mais il confirme que la chaîne des mandats, du "faire faire", n'est pas la structure de la représentation que le cadre se fait de son activité. En cela on a peut-être une rupture avec la représentation "bureaucratique" et pyramidale de l'organisation.

3. L'individualité du manager : entre identité biographique et identité relationnelle

3.1. Quand "faire" consiste aussi à "faire carrière"

Lorsque l'on se penche sur le discours déployé par les répondants sur leur propre parcours professionnel, il est intéressant de constater que les configurations et les frontières dessinées plus haut se modifient. Lorsqu'un cadre parle de son évolution professionnelle, apparaît une autre mise en scène, celle de son individualité.

Pour le plus grand nombre, il est "tout à fait" ou "plutôt" important d'avoir une progression hiérarchique dans leur entreprise (79,1 %). Cette carrière signifie "tout à fait" ou "plutôt" pour une très large majorité "acquérir plus de pouvoir" (95,1 %) puis "gagner de plus en plus d'argent" (89,6 %). Ils sont enfin très nombreux à juger leur carrière "tout à fait" ou "plutôt" réussie (87,5 %).

Réussir au sens large passe donc par un "faire carrière" indissociable de l'activité du manager ; dépenser de l'énergie dans ce domaine procure une satisfaction personnelle qui passe tant par l'acquisition d'autonomie que par l'augmentation des rétributions matérielles. La biographie professionnelle du cadre constitue même une ressource pour asseoir sa légitimité ou pour renforcer son ascendant sur son équipe (respectivement 69,8 % et 70,7 %) Valoriser ses expériences passées est bien un moyen pour montrer sa maîtrise du métier et sa connaissance des divers contextes organisationnels rencontrés. La biographie professionnelle apparaît donc comme une ressource mobilisable dans l'activité au quotidien (Cadin, 2003). Ainsi la carrière semble nourrir cette compétence à maîtriser les contextes et à lever les contradictions qui sont ressorties comme essentiel dans les points précédents.

La hiérarchie du manager ne semble plus s'inscrire dans un environnement contraignant dès qu'elle est évoquée au regard de la carrière. Il faut d'abord composer avec elle, puisqu'elle est stable pour une majorité des répondants (53,7 %) et qu'elle est le deuxième aide pour faire carrière (après le cadre lui-même, 90,2 %, puis 56,1 %). Le "moment" le plus propice pour "faire passer des messages relatifs à la carrière" n'est-il pas aussi, toujours d'après les répondants, l'entretien d'évaluation, le plus souvent mené par le supérieur (68,3 %) ? Et plus ce jugement évaluatif du supérieur est positif, plus l'évalué peut espérer obtenir la "récompense" d'une évolution professionnelle conforme à ses attentes….

Les répondants ne disent pas autre chose lorsqu'ils déclarent presque tous qu'il est "indispensable" ou "utile" d'être loyal envers leur hiérarchie pour pouvoir réussir dans l'entreprise (86,2 %) ; il s'agit même de "l'acteur" envers lequel cette loyauté semble être la plus importante. Cette hiérarchie constituée de cadres, est donc vue à la fois comme une ressource incontournable pour la carrière personnelle et aussi comme une source de contraintes réduisant l'autonomie au regard de la mission.

Enfin, l'entreprise elle-même constitue un plus ou moins vaste champ des possibles permettant de construire un parcours, plutôt qu'un environnement imposant une logique unique éloignée des réalités du terrain. La majorité des répondants pensent qu'il vaut mieux rester dans une entreprise – si possible grande – pour être sûr d'évoluer (57,5 % et 61,1 %). Ainsi, les cadres aiment évoluer au sein de marchés du travail vastes ; de plus, le pré requis pour faire carrière reste la performance individuelle reconnue par le supérieur… Activité, évaluation de l'activité, carrière et fonctions d'encadrement sont donc sans conteste largement imbriquées.

3.2. Le discours des cadres sur leur propre activité : une fenêtre ouverte sur leur "identité professionnelle pour soi"

Si notre enquête n'avait pas pour objectif premier de réfléchir à l'identité au travail des managers, elle fournit cependant un certain nombre d'éléments qui permettent de dresser une cartographie identitaire partielle. La nature de la plupart des questions qui ont été proposées aux répondants les a poussé à fournir un discours sur eux-mêmes et sur la manière dont ils se représentent leur propre métier. L'enquête ne permet pas tant de savoir ce qu'ils font, que de savoir ce qu'ils disent faire, aimer… au travail. Ce discours sur soi au travail - nécessairement subjectif, temporaire et personnel – permet d'accéder à "l'identité pour soi" (Dubar, 1998) qui se construit à la fois de façon dynamique à travers les différentes étapes de la vie professionnelle (identité biographique) et dans les relations entretenues au travail ou en relation avec le travail (identité relationnelle).

Les relations avec la hiérarchie, tant du point de vue du quotidien du travail que de son rôle d'acteur pour la carrière, a déjà fait l'objet d'une analyse approfondie.

L'espace pertinent d'appartenance est clairement celui de l'entreprise. La manière dominante de signaler son identité professionnelle dans une situation hors travail (lors d'une soirée entre amis par exemple) passe par le fait de donner le nom de son entreprise pour 43,2 % des répondants. Eprouver le sentiment d'être utile pour l'entreprise (51,7 %), tout comme être loyal envers elle (77,2 %), sont deux autres aspects marquants de cet engagement.

Les transactions établies avec l'entreprise sont mixtes : d'abord subjectives et ensuite objectives. En effet, la réalisation de soi au travail par la possibilité d'innover est la première source de plaisir citée. Mais le niveau de vie que procure l'emploi est aussi perçu comme un "facteur de plaisir" pour plus d'un tiers des répondants.

Nous possédons peu d'éléments pour décrire les relations établies entre le travail et la vie privée. Néanmoins, lorsqu'on a demandé les intentions d'évolutions professionnelles à moyen terme, la réponse la plus souvent donnée est "consacrer plus de temps à la vie extra professionnelle" (35,4 %). La famille est considérée par certains comme un acteur pouvant aider dans l'évolution professionnelle (6e rang des acteurs facilitant la carrière) tandis que les temps de loisirs sont perçus par d'autres comme un moment propice pour parler de leur carrière (un peu plus de 10 % des répondants). Enfin, l'image que se font ces cadres d'eux-mêmes au travail est largement positive, comme nous avons pu le voir plus haut.

Finalement, la confrontation des présentations entre l'activité et la carrière débouche sur une caractéristique essentielle de l'identité des cadres : elle est largement clivée. Les composantes de l'identité sont en effet perçues de façon très différente lorsque le manager les envisage dans le cadre de son activité au quotidien ou lorsqu'il les envisage au regard de sa propre évolution professionnelle, même si ces deux dimensions sont très fortement interpénétrées. Dans son travail, le cadre agit avec ses pairs ou en équipe et en relation avec des clients, souvent seul contre une entreprise rétive, regardante sur les moyens, éloignée de ses réalités et incarnée par une hiérarchie pesante. Lorsque le cadre s'extrait de son activité quotidienne pour ne plus voir que lui-même face à ses désirs de réussite en termes de carrière, d'épanouissement ou d'augmentation de son salaire et de son pouvoir, l'entreprise devient un terrain de développement individuel, le supérieur hiérarchique et les dirigeants une aide précieuse et les éventuels subordonnés un acteur sans importance.

Ce qui relie cette centralité tournée sur l'équipe et les pairs et cette individualité ouverte sur l'entreprise et permet alors de dépasser ce clivage identitaire, est certainement enfermé dans le mot magique de loyauté. Le manager doit souvent défendre le point de vue de son équipe contre l'entreprise mais il doit son poste actuel, son évolution passée et future autant à lui-même (par sa performance) qu'à son entreprise (par la reconnaissance de cette performance). Etre loyal est un moyen pour lui de renforcer la relation d'emploi en espérant que ce "sentiment" sera réciproque et stable sur le long terme. Plus profondément, ce qui peut aussi relier ces deux pôles, tient dans le fait que c'est grâce à la carrière que le cadre enrichit ses compétences, notamment par l'exercice d'activités diverses (différentes fonctions), dans des contextes variés (filiales, services…), ouvrant ainsi la porte d'une polyvalence et d'une réelle capacité à décoder les situations, connaître intiment les structures, se faire des réseaux…

Conclusion : le manager en tensions

L'activité des cadres échappe souvent à l'analyse parce qu'en surface elle apparaît morcelée, diversifiée, relationnelle. Mais elle peut être mieux comprise si on fait l'effort d'éviter de trop l'approcher sur le mode du "faire" (tâches, procédés, outils…) et sur celui du métier au sens classique du terme, pour en proposer une lecture tournée sur "l'être-entre-deux" dans une perspective dynamique et biographique. Le manager est par excellence celui qui se trouve au centre d'une série de "champs-de-tensions" et d'un "quelque-part-entre" le salarié non-cadre et l'entreprise (représentée par les actionnaires, des dirigeants et des cadres de cadres).

Cette position l'oblige à jouer une posture duale : lorsqu'il est cadre au quotidien, il se décrit comme seul avec son équipe ou ses pairs en relation avec des clients et dans –face– contre un environnement fait de toutes les autres parties prenantes ; lorsqu'il est un salarié à qui l'on peut proposer une carrière, il prépare son avenir, s'adapte à son nouveau poste, construit la performance et les réseaux qui lui seront utiles pour faire valoir son expérience ailleurs, le tout dans un contexte de mobilité largement dessiné par l'entreprise et le supérieur hiérarchique qui font alors totalement partie de son système. Dans cette centralité, il est une sorte d'intrapreneur cherchant à innover qui tire tant bien que mal des orientations et des moyens d'une entreprise extérieure à sa sphère d'activité. Mais dans son individualité, le manager poursuit aussi une carrière qui fait de lui ni un nomade, ni un mercenaire, mais un salarié en quête de réalisation de soi à travers la multiplication des expériences et des occasions d'apprentissage.

Outre cette tension entre la façon dont il construit son identité relationnelle au quotidien et son identité biographique sur un temps long, le "cadre du management" est de par sa position d'entre-deux en première ligne pour subir des tensions que nous avions déjà décrites (Falcoz, 2002) : entre le désir d'autonomie et le sentiment de subir de multiples contraintes surtout en provenance de l'entreprise elle-même, entre vie privée et vie au travail, entre l'économique (représenté par les supérieurs hiérarchiques jusqu'aux dirigeants et actionnaires) et le social (les subordonnés et certains pairs), entre le travail réel et le travail prescrit.

Ces tensions, qui se manifestent dans l'espace identitaire et dans l'exercice au quotidien de l'activité, sont à la source de l'activité incessante de traduction et d'intégration à laquelle se livrent les cadres, afin de pouvoir agir au mieux , mais aussi pour éclaircir leurs propres rôles et enjeux : donner du sens à des objectifs trop globaux, intégrer une dimension éthique dans une prise de décision de réduction d'effectif exigée plus haut, redélimiter - affiner- contextualiser les attentes énoncées par son supérieur, ne pas tout sacrifier aux exigences du moment dans un poste donné pour s'assurer des solutions de rechange en termes de carrière… Pour mener à bien cette mission, le cadre doit développer des capacités à être attentif aux signaux faibles, aux incohérences, aux divergences, aux problèmes… Traduire, intégrer et "être attentif" lui demande une importante énergie d'interprétation, de veille, de vigilance…

Reste qu'une telle représentation de l'activité et de l'identité professionnelle pour soi, si elle permet de "faire avec" des tensions importantes et permanentes, produit en même temps une occultation forte : le supérieur d'un cadre et peut-être aussi certains subordonnés de ce dernier, sont eux-mêmes des cadres qui partagent la même identité et se représente leur activité de la même manière. Ainsi, tout le long de la chaîne hiérarchique se développerait un emboîtement de niveaux d'encadrement dont chaque niveau inférieur voit le niveau supérieur comme une source de contraintes. On tiendrait là une explication intéressante de l'extrême difficulté qu'ont les cadres à former un collectif (une force syndicale, un contre-pouvoir

coalisé ou encore une profession), mais aussi à déléguer entre différents niveaux d'encadrement.

Bibliographie

Baron X (2001), "Penser la productivité du travail immatériel et qualifié", *in* P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, coll. Recherche, 348 pages.

Bellier, S. (1998), *Le savoir-être dans l'entreprise,* Vuibert, Série Institut Vital Roux, Paris.

Cadin, L., Bender A-F. et De Saint-Giniez V., (2003), Les carrières nomades – *les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, Paris.

Carballeda G., (1997), "Les cadres : des travailleurs en difficulté", *Performances Humaines & Techniques*, n° 91, 11 – 15.

Carballeda G. et Garrigou A. (2001), "Derrière le stress, un travail sous contrainte", *in* P. Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, coll. Recherche, 348 pages.

Delpeuch J.L., & Lauvergeon, A. (1988), "Sur les traces des dirigeants", *Annales des Mines - Gérer & Comprendre.*

Dubar, C., (1998), *La socialisation – construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.

Falcoz, C., (2002), *Bonjour les managers – adieu les cadres*, Editions d'Organisation, Paris.

Girin, J. (1995), "Les agencements organisationnels", *in* Charue-Duboc, F., *Des savoirs en action,* L'Harmattan, coll. Logiques de gestion, Paris.

Guerrero S., J-L. Cerdin et A. Roger (2004), *La gestion des carrières*, Paris, Vuibert, coll. AGRH.

Hannaway, J. (1989), *Managers Managing : the Working of an Administrative System*, Oxford University Press, New York City.

Jackall, R. (1988), *Moral Mazes - The World of Corporate Managers,* Oxford University Press, New York.

Kotter, J.P (1982), *The General Managers,* Free Press, New York (NY).

Laroche, H. (2001), "Le manager en action : les jugements et l'attention", *in* Desreumaux, A., Marchesnay, M., Palpacuer, F. (dir.), *Perspectives en management stratégique,* tome VII, Paris.

Martinko, M.J. & Gardner, W.L. (1990), "Structured Observation of Managerial Work : a Replication and Synthesis", *Journal of Management Studies,* 27:3, 330-357.

Mintzberg, H. (1984), *Le manager au quotidien - les dix rôles du cadre,* Editions d'Organisation, Paris (1ère éd. 1973).

Mintzberg, H. (1994), "Rounding out the Manager's Job", *Sloan Management Review,* Fall issue, 11-26.

Quinn, R.E., Faennan, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. (1996), *Becoming a Master Manager,* Wiley.

Rogard, V. et Béguin, P. (1997), "L'ergonomie au risque du travail des cadres", *Performances Humaines & Techniques*, n° 91, p. 8 – 10.

Stewart, R. (1988), *Managers and their Jobs,* Mac Millan, London (first published 1967).

Vidaillet, B. (1999), "Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda décisionnel ? Une perspective cognitive", *in* Ingham, M. & Koenig, G., *Perspectives en Management Stratégique,* Tome V - 1997-1998, pp. 61-88.

Watson, T. & Harris, P. (1999), *The Emergent Manager,* Sage, London.

Annexe : enquête, méthodologie et résultats

Afin de réaliser cette enquête, nous avons établi un partenariat avec l'Association des Anciens Élèves de l'ESCP. Les anciens élèves de l'ESCP se répartissent comme suit :

- 13500 diplômés de l'école ESCP (76 promotions)
- 2300 diplômés Mastères ESCP (12 promotions)
- 300 diplômés de l'Executive MBA ESCP (5 promotions)
- 2200 étudiants (4 promotions école, une promotion mastères, une promotion MBA)

Afin d'obtenir un échantillon qui correspondait plus directement à nos préoccupations de recherche, nous avons procédé aux retraitements suivants :

1. Elimination des étudiants
2. Elimination des promotions postérieures à 1996 pour l'école et les mastères
3. Elimination des promotions antérieures à 1962
4. Elimination des travailleurs indépendants
5. Elimination des agents de la fonction publique
6. Elimination des inactifs.

Suite à ces différents retraitements, l'échantillon obtenu comprenait :

- 6260 destinataires, dont 5171 diplômé de l'école (83 %), 870 diplômés de mastère (14 %) et 219 diplômés de MBA (3 %)
- 25 % de diplômés des promotions 1962 à 1970, 30 % de diplômés des promotions 1971 à 1980 et 45 % de diplômés des promotions de 1981 à 1996.
- 24 % de résidents à l'étranger (dont la moitié hors d'Europe), 60 % d'habitants de l'Ile de France et 15 % d'habitants de la province.

Sur les 6260 questionnaires envoyés, nous avons obtenu 1133 réponses, soit un taux de retour de 18 %, particulièrement élevé pour une enquête de ce type (83 questions réparties en deux séries sur quinze pages, hors fiche signalétique de 10 questions).

L'échantillon obtenu possède les caractéristiques suivantes, que nous comparons sur certaines dimensions avec la population mère :

- Répartition par diplôme	Pop. Mère	Répondants
ESCP	82,6 % (5171)	83,5 % (945)
Masters spécialisés	13,9 % (870)	12,5 % (143)
Master of Business Administration	3,5 % (219)	3,9 % (44)
Total	100 % (6260)	100 % (1133)

- Répartition par promotion	Pop. Mère	Répondants
1961 – 1970	30 %	18 %
1971 – 1980	30 %	29 %
1981 – 1999	40 %	53 %

- Répartition géographique	Pop. Mère	Répondants
France	61 %	87 %
Europe hors France	15 %	8 %
Reste du monde	24 %	15 %

La répartition des répondants par diplôme est très proche de la dispersion de la population mère. En revanche les "jeunes promotions" sont nettement sur-représentées, alors que les résidents hors de France sont sous-représentés. Dans ce premier temps de l'analyse, nous n'avons appliqué aucun coefficient de redressement sur les résultats obtenus pour les 1 133 répondants saisis.

La répartition par sexe de l'échantillon montre une très forte majorité d'hommes, ce qui n'est pas surprenant (80,6 %). La distribution par âge confirme l'importance des "jeunes" dans l'échantillon :

25-35 ans	32,2 %
36-45 ans	32,6 %
46-55 ans	25,0 %
56 et plus	11,8 %

La distribution par fonction fait apparaître une proportion considérable de "direction générale" (30,4 %) et de "finance" (24,3 %). La fonction "commercial/vente" réunit 11,8 % des répondants, tandis que "marketing et publicité" atteint 10,2 %. Les autres fonctions ne dépassent guère les 5 % ("ressources humaines", "informatique et organisation"), mais les "autres réponses" représentent une proportion non négligeable (10,2 %)). Enfin, les grosses entreprises sont fortement représentées : 21,7 % des répondants appartiennent à des entreprises ou groupes d'un effectif supérieur à 50 000 personnes (38,1 % supérieur à 10 000), tandis que 27,7 % sont dans des PME (moins de 500), dont 13,3 % dans des entreprises comptant moins de 50 personnes.

Par la suite, des filtres ont été mis en place pour éliminer de l'échantillon les profils indésirables, notamment les consultants indépendants et les chefs d'entreprise indépendants. 120 répondants ont ainsi été écartés. Les résultats qui suivent portent donc sur 1 013 répondants.

UNE AISANCE NATURELLE

ERIC ROUSSEL
CENS - Université de Nantes

Le travail de nombre d'ingénieurs et cadres relèverait d'une "double compétence", mélange de contenus techniques et d'actes de management. Cet article s'évertuera à montrer que ce binôme, peut être défendable d'un point de vue théorique, résiste difficilement à l'observation des faits ; la technicisation du management gagne, qui atteste d'un empiétement des premiers sur le second. Pourtant, la croyance dans une séparation tranchée entre les couples de ce binôme renferme un réel pouvoir. Nous pensons que le lieu actuel du croisement entre ce qui relève de la technique d'un côté, et renvoie au management d'un autre, permet l'établissement de nouvelles frontières parmi les cadres. Dotés de qualités naturelles, détectées et instrumentalisées, certains cadres seraient à même de mettre en œuvre, avec plus ou moins d'aisance, les figures actuelles de l'autorité légitime.

Mots clefs : naturalisation, instrumentalisation, arraisonnement, intériorité, extériorité, sociodicée

De l'articificialité du couple technique / management

Parler de "double compétence" en opposant la technique au management revient, dans une certaine mesure, à reprendre, sans l'interroger, une division féconde pour le sens commun, mais qui nous semble inopérante face à certaines réalités de travail rencontrées par les cadres[1]. Pour le dire autrement, mais aussi, pour en dire davantage, tout nous laisse à penser que le maniement de ce couple, permet d'entretenir, en les occultant, des principes de reproduction des inégalités face aux moyens dont disposent les cadres pour endosser les nouvelles figures de l'autorité. Pour le dire de façon abrupte, si cette division nous semble infondée, c'est que le management est pensé sur le mode technique.

Le management compte parmi les instances de régulation à travers lesquelles un ajustement des hommes aux évolutions prises par les transformations des modes de production s'opère. Cet ajustement est ce qui permet l'harmonisation des conduites individuelles au bénéfice du tout. Dans la phase actuelle de l'organisation de la production capitaliste s'y mêlent, dans un équilibre socialement acceptable, volonté de prescription des tâches et aveu, parfois douloureux, de la reconnaissance de l'indispensabilité du facteur humain pour les accomplir ; on dira qu'une *rationalité instrumentale* y côtoie une *subjectivité réquisitionnée*, ou, pour reprendre l'excellente formule d'Y. Clot, l' "implication subjective [y est] "à la fois requise et récusée"[2]".

Cette phase de l'ajustement se traduit, dans les faits, par bon nombre de transformations qui, soucieuses de répondre aux évolutions de la demande dans un marché toujours plus concurrentiel, touchent à l'architecture de la production (à l'intérieur de l'entreprise, diminution des niveaux hiérarchiques, travail en cellules de projets, "juste-à-

1. La question de savoir si l'opposition entre la technique et le management est fondée d'un point de vue théorique, renvoie à une réflexion de type épistémologique que nous n'aborderons pas ici.

2. Y. Clot, Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie, Paris, La Découverte, 1995 cité par P. Bouffartigue et C. Gadea, Sociologie des cadres, Paris, La Découverte, 2000, p. 75.

temps", etc., à l'extérieur, multiplication des entreprises sous-traitantes et des prestataires de services, etc.)[3]. Ces transformations rationnelles, mais aussi et inséparablement, relationnelles, se sont doublées d'un affinement et d'une mutation des techniques de contrôle qui n'épargnent pas les cadres[4] et qui, notamment grâce au support informatique, ont contribué à maximiser l'exercice de leur surveillance. "Dans l'enquête sur les techniques et l'organisation du travail de 1993, l'autonomie et l'initiative apparaissent nettement plus élevées pour les utilisateurs de nouvelles technologies que pour les autres. Cependant, la plus grande autonomie affirmée par les utilisateurs de l'informatique va de pair avec une soumission plus systématique à des délais précis.[5]". Ces quelques précisions nous auront permis de mettre l'accent sur un premier point, l'inextricabilité de deux mouvements de fond au cœur de cet ajustement des hommes aux choses, l'un d'une rationalisation en extériorité des tâches (prescription), l'autre de sollicitation de la responsabilité individuelle (mobilisation de la subjectivité).

Mais ce n'est pas tout. Cet ajustement s'accompagne d'une inflation nominale, dont l'une des caractéristiques essentielles, dans l'ère du troisième esprit du capitalisme[6], consiste en une tentative d'évacuer les termes pouvant évoquer la notion de pouvoir. On assiste alors à un vaste mouvement d'euphémisation qui prive, d'une certaine façon, les individus des termes pour penser la domination, la subordination, la lutte, le conflit, etc., en un mot, la contradiction. Dans ce véritable tour de force rhétorique pour entraîner un basculement d'épistémê[7], les figures de l'autorité sont convoquées à apparaître sous un nouveau jour. Dans ces circonstances, ce qui constituait le plus grand dénominateur commun à l'identité professionnelle des cadres, à savoir sa fonction d'encadrement, est appelé à se transformer ; très schématiquement, on pourrait dire que cette métamorphose emprunte un passage de l'autoritaire autorisé à la recherche d'adhésion par influence. La verticalité hiérarchique cède la place à la proximité horizontale dans l'optique de faire adhérer, par le charisme, des collaborateurs. Le cadre est donc convié à se recomposer de l'intérieur, mais aussi dans ses relations aux autres[8].

Les formations au management interviennent dans ce faisceau de circonstances, pour mettre en forme ces transformations (lexicales et organisationnelles), pour maximiser l'adéquation des hommes aux choses dans la phase actuelle de l'organisation capitaliste du travail. En ce sens , on peut dire qu'elles fonctionnent à la fois comme des détecteurs de

---

3. Ces transformations sont connues, on pense, notamment aux travaux de T. Coutrot, de P. Zarifian, de J. Kergoat et de D. Linhart, pour ne citer que les plus connus. Voir la bibliographie de référence en fin d'article.

4. "Le contrôle du rendement n'est pas nouveau ; ce qui l'est, c'est qu'il s'étend massivement au secteur tertiaire, que les résultats enregistrés ont des conséquences sur la notation, la paie, la discipline ; enfin que l'agent est l'auteur de son évaluation, le système de contrôle étant incorporé au processus de production". G. Lyon-Caen, "Surveillance et liberté", Problèmes économiques, 16 décembre 1992, n° 2. 304, p. 48.

5. T. Coutrot, "Les nouveaux modes d'organisation de la production …", op. cit., p. 211.

6. L. Boltanski et E. Chiapello, Le nouvel esprit du capitalisme, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.

7. Au sens que M. Foucault donne à cette notion dans L'archéologie du savoir, Paris, Gallimard, 1969, p. 250.

8. Nous voudrions ici apporter une précision sans laquelle le lecteur pourrait s'imaginer que nous serions tombés dans les pièges tendus par le nominalisme et le substantialisme. Il ne s'agit ici nullement de prétendre que les mots et les individus détiendraient des propriétés intrinsèques, que les premiers seraient susceptibles de transformer mécaniquement, par simple contact, ceux qu'ils habillent. Bien souvent, les producteurs de littérature manageriale se comportent comme les tisserands du fameux conte d'H. C. Andersen, "Les habits neufs de l'empereur". "Ils se firent passer pour des tisserands et répandirent partout le bruit qu'ils savaient confectionner la plus belle étoffe qu'on pût imaginer : une merveille de dessin et de couleur et qui, de plus, avait la particularité de rester invisible pour toute personne incapable de travailler correctement, ou dépourvue d'intelligence." H.-C. Andersen, Contes choisis. Les habits neufs de l'empereur, Union Européenne, Maxi-Livres, 2001, p. 79. A l'inverse, il ne s'agit pas non plus de méconnaître la contribution des mots à habiller le réel, et, ainsi, de nier, par exemple, la réalité de l' "incidence affective" des catégories juridiques. A. Supiot, Critique du droit du travail, Paris, Presses Universitaires de France, Les voies du droit, 1994, p. 82. Ce double constat nous pousse donc, ici, à une analyse des conditions sociales pour une réappropriation, par les individus, des figures de l'autorité que diffuse la littérature manageriale.

qualités recherchées et travaillent dans le même temps à leur normalisation. Il serait illusoire, et tel n'est pas non plus notre objet, de tenter de présenter un panel significatif des contenus de formations en management proposés par l'ensemble des organismes qui s'y consacrent, leur foisonnement et leur imagination débordante ont de quoi décourager. Pourtant, nous voudrions nous employer à faire apparaître, dans leurs grandes tendances, ce qu'elles peuvent avoir en commun, autant dans ce qu'elles proposent que dans ce qu'elles occultent ; essayer donc, de décrire de qui peut s'y dire, ce qui peut s'y faire, ce qui s'y joue, mais aussi, donner à comprendre ce qui ne s'y dit pas ni ne s'y fait[9].

Pour le dire schématiquement, on pense pouvoir affirmer que les formations au management diffusent "des manières d'agir, de penser et de sentir[10]". Manière de lire le monde, d'en présenter une vision qui passe à la fois pour être unique et légitime et qui, de fait, évacue du champ des représentations tout autre possible. Manières d'entrer en relation avec autrui et avec soi-même qui, présentées comme nécessaires à la mise en œuvre de cette vision du monde, évacue à son tour nombre de comportements. Manières de transformer le quotidien dans ses détails, à travers un apprentissage à des façons de (se) parler (des listes de mots, dont le sens semble enfermé et figé, sont mises à dispositions des individus), de s'habiller et même de saluer, tentatives donc, de façonner un *hexis* corporel au goût légitime. Manières, pour finir, qui répondent à la question de savoir qui l'on est, particulièrement à travers la diffusion de nombreux tests. Autant de manières donc, qui, par une instrumentalisation de soi (passant notamment par un important contrôle des affects), alimentent le rapport à l'autre (le futur "managé") pour agir sur lui en finalité.

A leur façon, ces différentes manières (de voir, de sentir, etc.) définissent ce que les choses sont (le monde, l'autre, le rapport à soi) ou, ce qu'elles devraient être, faisant ainsi, de ces espaces-temps de socialisation, les points d'émission de discours à la fois performatifs et normatifs. Ces formations mettent à disposition des individus qui les suivent un ensemble de techniques et de technologies de pouvoir qui lient de façon indissociable l'instrumentalisation de soi à celle de l'autre. En reprenant les mots et concepts de M. Foucault, on pourrait avancer que le corps et l'esprit deviennent le siège d'un pouvoir qui, en désarticulant et recomposant l'un et l'autre, transmet et obtient de ceux-ci des formes spécifiques de savoir.

Au cours de ces formations, les individus sont sommés de se transformer dans leur apparence mais pas seulement, leur intériorité[11] est elle aussi arraisonnée[12], le vocabulaire qui leur est inculqué, arrêté et, avec lui, son sens[13]., à travers ces différents registres qui alimentent la relation à l'autre ("managé" isolé ou en équipe), le travail du cadre n'oscille pas

---

9. Les résultats qui suivent proviennent de travaux de thèse en cours. Titre provisoire, L'évolution du rapport au travail des cadres, Thèse de doctorat, Université de Nantes. Le sous-chapitre Un paradoxe source de rareté reprend, à quelques mots près, celui qu'on a intitulé dans ce travail Un paradoxe occulté, le chapitre Se jouer ou être le jouet du paradoxe reprend, lui, des fragments d'entretien de Frontières invisibles et domination naturelle et De l'angoisse au plaisir provenant tous deux de ce même travail de thèse.

10. E. Durkheim, Les règles de la méthode sociologique, Paris, Quadrige / P.U.F., 1987, p. 5.

11. "ce sont alors, pour M. Foucault, ces technologies de la vérité qui, au lieu de révéler l'intimité des individus, produisent de l'intériorité" J. Habermas, Le discours philosophique de la modernité. Apories d'une théorie du pouvoir, Paris, Gallimard, 1985, p. 324.

12. "La technique arraisonne la nature, elle l'arrête et l'inspecte, et elle l'ar-raisonne, c'est-à-dire la met à la raison, en la mettant au régime de la raison, qui exige de toute chose qu'elle rende raison, qu'elle donne sa raison. – Au caractère impérieux et conquérant de la technique s'opposeront la modicité et la docilité de la "chose"." M. Heidegger, Essais et conférences, Paris, Gallimard, 1958, p. 26.

13. "Le concept est réduit à des images fixées ; des formules hypnotiques qui se justifient par elles-mêmes interrompent son développement ; le discours est immunisé contre la contradiction ; la chose (ou la personne) s'identifie à sa fonction, telles sont les tendances qui caractérisent l'esprit unidimensionnel à travers le langage qui est le sien." H. Marcuse, L'homme unidimensionnel, Paris, Minuit, 1968, p. 121.

entre technique et management, il mobilise le second par la première. Ainsi, si le couple technique - management nous semble à ce point artificiel, mais pourtant, et comme on va le voir ci-dessous, non dépourvu de fonctionnalité, c'est que, sous couvert de laisser s'exprimer, en feignant de les requérir, la subjectivité, la sensibilité, l'intuition et l'attention, qui sont autant d'attributs idéaux du manager charismatique, le management moderne[14] technicise et instrumentalise en fait les unes et les autres. Ici, la subjectivité est donc doublement déniée, convoquée à comparaître, elle est en même temps instrumentalisée et, par là, contrôlée. Les formations au management donnent alors l'occasion de mettre en évidence un curieux paradoxe.

Un paradoxe source de rareté

Ne pouvant plus se prévaloir d'une position hiérarchique, ni employer des termes pouvant évoquer le pouvoir et, étant amené à faire travailler ensemble des collaborateurs dans des projets communs, mais aussi, mis en demeure d'évaluer ces mêmes collaborateurs, les managers (ingénieurs et cadres) seraient amenés à déployer des qualités personnelles afin de mettre en œuvre leur autorité[15]. Ces qualités sont plurielles, charisme, intuition, sensibilité, imagination, audace, leadership, etc., elles font partie d'un panel de compétences convoitées par les recruteurs qui voient en elles les prérequis afin de composer au mieux avec les modes actuels de l'organisation du travail, aussi importe-t il de pouvoir les détecter rapidement. Ces qualités personnelles, qui passent pour des compétences naturelles, sont rangées du côté de l'inné, ce qui ne rebute pas, loin s'en faut, d'abondantes recherches visant à les déceler et à les mesurer. On pense notamment aux travaux des psychologues cognitivistes mais aussi, aux recherches menées par l'Institut National de Recherche et de Sécurité. Par les résultats de ces recherches, on confirme, en les identifiant, des qualités, des prédispositions naturelles chez les individus, qualités recherchées (ou pas) pour des postes spécifiques.

D'un côté, donc, la littérature managériale diffuse et entretient la croyance dans la possession différentielle de qualités naturelles plus ou moins adaptées aux possibles positions offertes par l'entreprise. A ce titre, il est probable que l'article d'H. Mintzberg[16] paru en 1976, compte parmi les premières étapes d'une réappropriation, à la fois vulgarisée et déformante, des apports de la neurobiologie par le management. "Les meilleures performances, en matière de stratégie, semblent se trouver chez les personnes qui sont par nature des droitiers cérébraux, et qui utilisent un processus de prise de décision dit "intégré", c'est-à-dire mettant en jeu de façon équilibrée les deux hémisphères de leur cerveau.[17]" Or, d'un autre côté, ces mêmes formations au management, comme on l'a vu, en arraisonnant la subjectivité, en

---

14. L'exercice pédagogique auquel il se livre, en occultant l'arbitraire de ses principes, contribue à entretenir la croyance dans des couples d'opposé : technique / humain, subjectivité / objectivité, nature / culture, compétences naturelles / compétences acquises, etc.

15. "L'autorité qu'ils acquièrent sur leurs équipes est liée à la "confiance" qui leur est accordée grâce à leurs qualités de "communication" et d' "écoute" qui se manifestent dans le face-à-face avec les autres". L. Boltanski et E. Chiapello, Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit. p. 122. "le PDG de Saint-Gobain, Michel Beffa, ancien X-Mines, dont l'entreprise est partenaire d'HEC, déclarait lors d'un entretien avec des enseignants de l'Ecole : (…) "d'où vient l'autorité ? Elle ne vient plus du savoir, elle vient de la personnalité du charisme, de la capacité à faire adhérer les hommes à des idées, et surtout à la capacité de les faire travailler ensemble, c'est fondamental." in l'Ecole des managers de demain, Paris, collectif, Economica, 1994, p. 35-36 cité par G. Lazuech, "La formation des cadres et ingénieurs : entre savoirs et savoir-être. Contribution à une sociologie du processus d'internationalisation", Thèse de doctorat, Université de Nantes, 1998, p. 78.

16. H. Mintzberg, "Planifier à gauche et gérer à droite. Les responsables fonctionnels et opérationnels n'utilisent pas le même hémisphère cérébral", Extrait de la revue Harvard - L'Expansion, 1976, p. 1-10.

17. C. Sicard, Le manager stratège, Paris, Dunod, 1994 cité par L. Boltanski et E. Chiapello, Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit. p. 123.

convoquant à comparaître l'intérieur mais aussi l'extérieur de l'individu dans une visée normalisatrice, se prêtent à un véritable travail d'instrumentalisation et de mise en forme de ladite nature.

Les deux fils du paradoxe commencent à se nouer ; on peut l'énoncer schématiquement de la façon suivante : si les outils ont permis de mettre en évidence (ou pas) des qualités naturelles, à quoi peut bien servir d'essayer de les enseigner ? A titre d'exemple, si le charisme et l'intuition, qualités à forte plus-value pour qui prétend devenir manager, relèvent de qualités naturelles, possédées intrinsèquement par l'individu, à quoi bon chercher à les instrumentaliser ? Le paradoxe réside donc dans le fait que, tout en croyant à l'existence de qualités naturelles – décelables par des instruments de mesure – on s'évertue, en même temps, à essayer de les entretenir, de les développer, voire même de les produire. Or, s'il ne sert à rien d'essayer de les produire quand on les possède déjà, il est tout aussi vain d'essayer de les instrumentaliser quand on ne les possède pas.

Nous pensons que ces formations au management donnent lieu à la mise en scène d'un paradoxe qui croise et mêle ensemble des tentatives d'instrumentaliser la nature à une propension à une naturalisation de l'instrument. Nous entendons par naturalisation de l'instrument la croyance, pour ceux qui s'en servent, dans la capacité de ce dernier à dire le vrai, de dire ce qu'il en est de ce sur quoi il s'applique. Prétendre que ce que dit un outil est vrai procède de cette naturalisation de l'instrument, ici, l'outil répond à la question : qu'est-ce qu'une chose ?, ou, plutôt, qu'en est-il de la vérité sur cette chose traitée ; "La vérité est conformité aux choses, concordance avec les choses.[18]" Par instrumentalisation de la nature, nous entendons les tentatives qui déploient un appareillage de technologies visant à réorienter le contenu d'une essence déjà constituée, sorte de mise en forme, pour une mise en pratique du déjà donné, du déjà là. Comme l'a remarqué G. Lazuech, le même H. Mintzberg formulait déjà, cette fois à propos de ces espaces de formation que sont les business school, un type de questionnement identique à l'adresse de ce paradoxe. "Pour H. Mintzberg et d'autres auteurs, il ressort de la définition générale des qualités du manager une question importante : une business school a-t-elle la possibilité de former ce type de compétence ? (…) Avec la nouvelle pensée managériale, le management n'est pas qu'une science – ou une technique – c'est aussi un art[19]".

Ce paradoxe, tardif avatar d'un couple archaïque structurant entre l'inné et l'acquis, continue donc de se déployer sous nos yeux. "Continue" ! En effet, ce phénomène n'est pas nouveau, on peut même voir dans cette coexistence paradoxale un des moteurs des stratégies de sociodicée qui visent à une naturalisation des fondements de la domination[20] ; peut-être assistons-nous au triomphe, probablement passager, d'une vision naturaliste du monde.

---

18. M. Heidegger, Qu'est-ce qu'une chose ?, Paris, Gallimard, 1971, p. 46.

19. G. Lazuech, "La formation des cadres et ingénieurs : entre savoirs et savoir-être. op. cit., p. 56. La littérature manageriale elle même pointe ce paradoxe, mais se contente de le désigner. Dans un article intitulé "Les nouveaux chefs", on pouvait trouver l'opposition suivante ; à la question : "Comment devient-on manager ?" deux types de réponse s'affrontaient : "Ce qu'en pense le chef : "Pour diriger, il faut avant tout de l'autorité et du charisme. Cela ne s'invente pas. Par ailleurs, pour devenir chef, il faut avoir gravi un à un les échelons du pouvoir." Ce qu'en pense le coach : "Manager s'apprend. On ne naît pas forcément chef. La tendance actuelle, c'est d'étudier chez un individu les "contre-implications" à l'exercice du pouvoir. La fatigabilité, par exemple, la vulnérabilité, ou encore le fait d'être mal à l'aise face à un ou plusieurs interlocuteurs". C.-H. Haquet, "Les nouveaux chefs", Courrier cadres, n° 1384 - 16 février 2001, p. 27.

20.Ce qui s'enclenche, sans jamais cesser de se déclencher, c'est une course poursuite, ou plutôt, un chassé-croisé entre une naturalisation de l'instrument et une instrumentalisation de la nature jusqu'à ce que l'instrumentalisation l'emporte, toujours momentanément, traduisant ainsi un effet d'épuisement, de routinisation du charisme. "La domination charismatique (…) est amenée, dans son essence, à changer de caractère : elle se traditionaliste ou se rationalise (se légalise), ou les deux en même temps (…). Les motifs qui y conduisent sont les suivants : (…) La conception que le charisme est une qualité transmissible par des moyens rituels d'un porteur à d'autres ou qu'il peut être engendré (originellement, de manière magique) :

En fait, si ce qui anime ce tandem batailleur se situe dans le domaine de l'incohérence logique, ce qu'il permet, relève, par contre, d'une cohérence pratique. On peut ainsi penser que les formations au management permettent alors de susciter ou d'entretenir, chez ceux qui les suivent, la croyance en la possession de qualités naturelles, en tous cas, de rendre légitime le sentiment d'en être doté. Cette cohérence est, selon nous, source de création de rareté, parce qu'elle renferme le pouvoir d'établir des lignes de démarcations entre individus (notamment parmi les cadres eux-mêmes), des frontières sans règles explicites sous couvert d'une naturalisation des fondements de la légitimité de la mise en œuvre de l'autorité[21]. Pourtant, si ce chassé-croisé entre une naturalisation de l'instrument et une instrumentalisation de la nature permet d'asseoir un des fondements actuels de la domination légitime, il ne s'en suit pas que tous les individus disposent de compétences (au sens d'habitus) identiques pour animer les nouveaux visages de l'autorité qui s'y construisent.

Se jouer ou être le jouet du paradoxe

Une des fonctions pratiques de ce paradoxe consiste donc à entretenir, tout en la déplaçant, l'artificialité de la division entre la technique et le management et, par là, de faire émerger des figures légitimes de l'autorité. Or, et c'est là un point important, ce que nous venons de désigner comme l'entretien et le déplacement perpétuels de ce couple structurant est bien le produit de nos recherches, mais il se trouve que les cadres n'interrogent pas nécessairement cette division – ni le lieu de sa séparation – quant à sa validité théorique. Il ne découle donc pas nécessairement de ce qui vient d'être dit, que ceux, parmi les cadres, qui ont une formation axée sur la technique, s'autoriseront, d'emblée, à mettre en œuvre les nouvelles figures du management, sous prétexte que, d'un point de vue théorique, elles relèveraient d'une technicisation de la subjectivité. De plus, et c'est là un point non moins capital, tout nous laisse à penser que la croyance dans les pouvoirs de l'instrument à désigner et mesurer des qualités naturelles, entretient une "idéologie du don[22]" qui masque les conditions sociales de production de ces qualités attribuées à ladite nature. Ainsi, en laissant s'exprimer le naturel et en le couronnant sous couvert de rationalité et de scientificité, se dissimulent en fait des mécanismes qui occultent tout ce que ce naturel peut avoir de social. Si l'on ajoute à cela que certaines de ces formations, relayées par une littérature managériale, procurent aux individus qui les suivent ou les lisent, de quoi procéder eux-mêmes à leur propre instrumentalisation[23], on voit que l'existence de ce paradoxe contribue à masquer certains des mécanismes qui donnent accès aux positions de pouvoir dans les organisations.

---

objectivation du charisme, en particulier du charisme de fonction [Amtscharisma]. La croyance en la légitimité ne concerne plus alors la personne, mais les qualités acquises et la vertu de l'acte rituel." M. Weber, Economie et société 1. Les catégories de la sociologie, Paris, Plon, 1995, p. 326-329. Il convient alors pour faire accepter à l'auditoire l'acceptation de la domination, de travailler à la reconnaissance du rituel comme moyen légitime pour transmettre ces qualités charismatiques. L'aboutissement de l'instrumentalisation de qualités naturelles marque le retour d'un principe rationnel (légal) et la nécessité, pour la survie du groupe, de réinventer des attributs de la rareté en débusquant un nouvel avantage naturel concurrentiel.

21 Pour le dire autrement, le lieu de croisement des deux fils de ce paradoxe peut apparaître comme le point à partir duquel voient le jour des figures salariales qui participent ainsi à l'établissement de nouvelles frontières parmi les cadres, mais aussi, entre les cadres et les autres salariés.

22.P. Bourdieu et J.-C. Passeron dans Les héritiers ont appelé "idéologie du don", un mode de pensée qui renvoie à la croyance dans la possession d'aptitudes naturelles (attribuées à la bonté du hasard de la génétique).

23.Certains outils mis en œuvre par les services des ressources humaines, notamment à l'occasion d'étapes – accompagnées d'examens – pour l'allocation de positions (comme les recrutements par exemple, ou l'accès à des formations), fonctionnent, en évaluant des qualités dites naturelles, comme de véritables principes de régulation et de distribution des individus sur des places.

Extrait d'entretien[24]

"E : Est-ce que vous pensez que les jeunes cadres de 30 ans maintenant sont aussi prêts à se faire encadrer et à encadrer qu'avant ?

e7 : L'encadrement, ou le management, ça relève plus du tempérament que de compétences techniques, je dirais que c'est plutôt inné. Ceux qui encadrent, c'est le tempérament des gens, c'est des gens qui veulent avancer, tout le monde n'avance pas à la même vitesse. (…) Dans toutes les générations il y a des battants, comme on dit, et puis des gens qui se laissent traîner. Il y a deux types de cadres dans notre société française, il y a les cadres qui sont devenus cadres en fonction de leur diplôme, ceux-là, à la limite, n'ont pas un rôle d'encadrement, ce sont, à la limite, des exécutants de très haut niveau, ils ne sont pas cadres en tant qu'encadrement, et après on a des cadres qui sont responsables d'équipes, ou d'unités, ou de sites, et là, il y a des notions de management qui rentrent en jeu. Donc quelqu'un qui fait de l'encadrement a besoin de connaissances (donc, des diplômes), et il a aussi besoin de caractère, et pour ça, il n'y a pas de diplômes, quoi que … quoi que, par différents tests, on arrive à déceler les capacités d'une personne à être apte au commandement ou pas, par exemple. Ça va vite à faire, il suffit, dans un entretien de traiter un petit peu ses préférences cérébrales, et on va vite comprendre si il est fait ou pas pour diriger les hommes.

E : Les préférences cérébrales, ça consiste en quoi exactement[25] ?

e7 : Il faut savoir que tout individu réagit face à une situation donnée en fonction de ses préférences, vous êtes cerveau droite ou cerveau gauche par exemple. (…)

E : Ça veut dire que plus on monte dans l'échelle des cadres, plus on a affaire à de la réflexion que de l'action ?

e7 : Non, c'est le contraire, plus on monte, plus c'est de l'action, … c'est sûr qu'il faut quand même toujours réfléchir, il ne faut pas faire n'importe quoi.

E : et là, c'est quel cerveau qui marche, le gauche, ou le droit [rire] ?

e7 : Le gauche [*sans plaisanter*]

E : Plus on monte chez les cadres, plus c'est le cerveau gauche qui fonctionne ?

e7 : Oui !".

Celui, dont le paradoxe aura identifié, en les instrumentalisant, les qualités requises pour mettre en œuvre l'autorité dans l'entreprise, se trouve pourtant dans une situation précaire. Confirmé par autrui, l'élu est tout à la fois contraint de faire ses preuves, afin d'attester de c(s)es qualités, et acculé à la nécessité de fournir l'attestation de celles-ci, soit, de travailler à l'entretien chez l'autre (celui qui le nomme mais aussi celui à qui il s'adresse) de la

---

24.e7 (45 ans) débute sa vie professionnelle en tant que responsable d'exploitation dans le transport international, il retournera par la suite à ses premières amours – e7 a suivi des études supérieures en finances et comptabilité – et poursuivra sa carrière en occupant un poste de chef comptable, il deviendra par la suite responsable administratif et financier puis, directeur financier, et, pour finir, chef des services comptables, tout cela en changeant à chaque fois d'entreprise.

25."La méthode Hermann a, comme son nom l'indique, été mise au point par un certain Ned Hermann qui, dans les années soixante-dix, était directeur de la formation des cadres de General Electric. Ce dernier a fait une enquête par questionnaire auprès des cadres de la firme. Après traitement statistique des questionnaires, on a pu établir une grille de "préférences cérébrales". Rachetée en France par un certain nombre d'organismes, cette méthode donne lieu à de nombreux stages". J.-P. Le Goff Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie manageriale, Paris, La Découverte, 1995, p. 22.

croyance dans la perpétuité de sa "grâce charismatique[26]". Or, quand on sait ô combien ces mécanismes d'attribution d'essence masquent les processus sociaux qui produisent les qualités qu'ils sont censés évaluer, on comprend que ceux qui ne sont pas le produit légitime de ces processus aient toutes les peines du monde à entretenir chez les autres et chez eux-mêmes, l'image d'eux qu'on leur propose. Si les formations au management peuvent venir légitimer des dispositions qu'elles auront elles-mêmes contribué à produire, elles ne peuvent transmettre aux individus qui les suivent les compétences "naturelles" qui leur permettraient d'attester des signes de la grâce qui, elles, puisent à d'autres sources leur force de persuasion. Le fondement paradoxal de ce type de domination légitime risque à tout moment d'éclater à la lumière et, ainsi, montrer le décalage entre une essence octroyée et un habitus ancré, ruinant des efforts – sur soi et les autres – pour faire accepter la mise en œuvre de l'autorité.

Nos recherches montrent que les possibles ne sont pas infinis qui oscillent entre des individus qui s'accrochent aux outils de management, réduisant le tout de leur relation à l'Autre au canal établi par l'outil (ces situations étant certainement les plus génératrices de stress) alors qu'à l'opposé, des individus qui détiennent ce pouvoir de maintenir de nombreuses distances entre eux et l'outil, recueilleront par là les preuves de leurs prédispositions naturelles.

Difficultés à asseoir une autorité déléguée

e50 est né en 1950. Son milieu d'origine est modeste, son père, gendarme, deviendra adjudant chef, sa mère était femme au foyer. Après quelques années passées au service de l'armée, e50 – qui a alors 23 ans et aucun diplôme en poche – trouvera rapidement du travail en tant que photographe dans un laboratoire de photos. A la faveur d'une conjoncture très favorable d'un marché en expansion des "mini labs", il intègre par l'intermédiaire de "quelqu'un", une autre entreprise où il sera rapidement promu responsable de laboratoire – "ils avaient besoin de gens" – pour être enfin nommé cadre en 1983; "j'ai mis le pied dedans là où il fallait et quand il fallait". Du jour au lendemain, cette nomination, inattendue, le fait basculer "dans un autre monde".

"e50 : Je vais vous raconter l'historique en fait car moi, quand je suis passé cadre, ce que je vous racontais tout à l'heure, en 83, on m'a mis avec un attaché-case, avec une voiture, sur la route et on m'a dit : "Voilà, vous allez circuler sur ces magasins là", or, dans l'attaché-case, il y avait quoi ? il y avait un agenda, et un stylo. Je ne savais pas quoi faire, je ne savais pas comment me comporter. En fait, je me comportais …, j'arrivais, pas en tant que petit chef, mais … et là, on en revient à ce que vous disiez tout à l'heure sur certains cadres, j'étais le chef qui était piloté par la direction, un petit peu cassant aussi, et très mal dans ma peau, parce que ce n'était pas mon comportement. Et puis, j'ai fait quelques tournées comme ça, et je sentais que ça passait mal avec le personnel, fatalement, je n'étais pas aimable, donc, ils ne l'étaient pas avec moi … Et puis, on a commencé une série de stages, un séminaire qui a duré plusieurs années justement, qui s'appelle donc la biologie du comportement (…). Et ils nous avaient appris des choses formidables, et apprendre à se comporter justement. Quand j'ai

26."Elle [la domination charismatique] n'est légitime que dans la mesure où (et aussi longtemps que) "vaut" le charisme personnel en vertu de sa confirmation; celui-ci ne trouve reconnaissance, n'est "utilisable" auprès de l'homme de confiance, du disciple, du partisan que pour le temps qu'il est assuré de durer". M. Weber, Economie et société 1., op. cit., p. 324. Même si cela peut sembler paradoxal, la croyance dans la possession de qualités intrinsèques dont on pourrait penser qu'elle renvoie à un inchangé de la "nature humaine", n'assure pourtant pas la pérennité de l'élection. Produit de processus extérieurs, elles en dépendent aussi.

terminé la première cession de cette formation, je suis retourné sur les magasins différemment".

Aisance et distances aux rôles

e55, né en 1964, est issu d'une famille aisée, ses parents sont tous deux chefs d'entreprise. Il obtiendra, en 1987, une maîtrise d'économie. En 1988, e55 est embauché en tant que commercial dans une entreprise d'édition de logiciel de gestion de trésorerie, à Nantes, il y travaille 2 ans. Le responsable régional de cette unité proposera à e55 d'aller travailler à Paris dans l'entreprise mère. Après avoir remporté les deux challenges commerciaux proposés par cette entreprise, e55 donnera sa démission et rentrera dans une autre entreprise française dans laquelle il restera trois ans, toujours à Paris. En 1993, e55 rentre dans une multinationale anglo-saxonne spécialisée dans la hight tec et s'occupe, dans un premier temps, du secteur du transport en tant qu'account manager, il exercera trois métiers différents dans cette même entreprise.

"E : Et dans ces trois métiers là, quel statut tu as, par exemple, quand tu te présentes, tu parles du métier que tu fais ou … ?

e55 : Le statut c'est pas très important, parce qu'en fait, ce n'est pas aussi structuré que ça peut l'être dans une industrie industrielle, je dirais, … ce qui est important, c'est de pouvoir se présenter en fonction de la personne qu'on a en face. Moi, par exemple, il y a un truc que j'ai beaucoup utilisé pendant longtemps, c'était de ne pas avoir de fonction sur ma carte de visite, parce que comme ça je me présentais avec la fonction qu'il faut par rapport au mec que j'ai en face de moi. Quand il y a un mec qui n'est pas d'un très haut niveau, il ne faut pas que je mette "directeur" machin chose, en revanche, quand j'ai affaire à un directeur, il faut que je sois directeur [*rire*]. Donc, ça , c'est quelque chose que j'ai appris, et que j'ai utilisé et j'en ai presque abusé. Il faut pouvoir … quand je m'occupais du transport par exemple, je travaillais beaucoup avec la RATP, il faut être capable de discuter avec le directeur financier de la RATP, ou avec un petit mec dans un coin, où tu te demandes s'il a son certificat d'étude quoi, et donc, si tu vas voir le mec qui a son certificat d'étude, tu ne viens pas habiller comme un prince, si tu vas voir le directeur financier, tu ne viens pas habiller avec un jean etc. ça, c'est pour l'habillement, mais c'est pour tout pareil. Donc, il faut savoir … en fait, moi, j'aime bien le métier de commercial, parce que c'est, …enfin, de commercial, il y a de tout dans commercial … mais, il faut vraiment s'adapter aux gens qu'on a en face, aux situations, appréhender les situations, voir quels sont les intérêts de chacun, les stratégies à mettre en œuvre, sur quel levier actionner, etc. ce que tu as comme ressources… c'est drôle, c'est vraiment drôle, c'est plaisant".

Bibliographie

Andersen Hans Christian, (2001) *Contes choisis*, Union Européenne, Maxi-Livres, 124 p.

Boltanski Luc et Chiapello Eve, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999, 843 p.

Bouffartigue Paul et Gadéa Charles, *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte, 2000, 119 p.

Bourdieu Pierre et Passeron Jean-Claude, *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, Paris, Les Editions de Minuit, 1985, 189 p.

Clot Yves, Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie, Paris, La Découverte, 1995, 274 p.

Coutrot Thomas, (1996) "Les nouveaux modes d'organisation de la production : quels effets sur l'emploi, la formation, l'organisation du travail ?", *Données sociales 1996, La société française*, INSEE, p. 209-216.

Coutrot Thomas (1999) *Critique de l'organisation du travail*, Paris, Éditions La Découverte, 120 p.

Durkheim Emile, (1987) *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Quadrige / P.U.F., 149 p.

Foucault Michel, *L'archéologie du savoir*, Paris, Gallimard, 1969, 275 p.

Habermas Jürgen, (1985) *Le discours philosophique de la modernité*, Paris, Gallimard, 484 p.

Haquet Charles-Emmanuel, (2001) "Les nouveaux chefs", Courrier cadres, n° 1384 - 16 février, p. 20-29.

Heidegger Martin, (1958) *Essais et conférences*, Paris, Gallimard, 349 p.

Heidegger Martin, (1971) *Qu'est-ce qu'une chose ?*, Paris, Gallimard, 254 p.

Kergoat Jacques, Boutet Josiane, Jacot Henri et Linhart Danièle (1998) (Sous la direction de), *Le monde du travail*, Paris, Editions la Découverte, p. 449.

Lazuech Gilles, (1998) "La formation des cadres et ingénieurs : entre savoirs et savoir-être. *Contribution à une sociologie du processus d'internationalisation*", Thèse de doctorat, Université de Nantes, p. 574.

Le Goff Jean-Pierre, (1995) Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie manageriale, Paris, La Découverte, 308 p.

Lyon-Caen Gérard, (1992) "Surveillance et liberté", *Problèmes économiques*, 16 décembre, n° 2. 304, p. 43-49.

Marcuse Herbert, (1968) *L'homme unidimensionnel*, Paris, Minuit, 281 p.

Mintzberg Henri, (1976) "Planifier à gauche et gérer à droite. Les responsables fonctionnels et opérationnels n'utilisent pas le même hémisphère cérébral", Extrait de la revue Harvard - L'Expansion, p. 1-10.

Supîot Alain., (1994) *Critique du droit du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, Les voies du droit, p. 280.

Weber Max, (1995) Economie et société 1. Les catégories de la sociologie, Paris, Plon, 411 p.

Zarifian Philippe, (1990) *La nouvelle productivité*, Paris, Editions L'Harmattan, p. 212.

TRANSFORMATIONS PROFESSIONNELLES DE L'ENCADREMENT DE PROXIMITE : ENTRE MANAGEMENT ET EXPERTISE TECHNIQUE

ANNE GILLET (CNAM) **ET** GRIOT-LISE [1] (CNRS)

Au cours des vingt dernières années, le secteur public a été invité à se "moderniser" [2]. A partir de la réforme de décentralisation de 1989 fut lancé dans l'EPIC [3] investigué (du secteur des transports) un ensemble de mesures d'ordre organisationnel, social, managérial et gestionnaire. De profonds changements professionnels se sont produits à des niveaux hiérarchiques, fonctionnels et opérationnels. La réduction des niveaux et des découpages hiérarchiques a notamment pour but d'inclure fortement les agents de maîtrise dans la catégorie d'agent d'Encadrement. La politique sociale annonce clairement la nécessaire évolution de l'ensemble de l'Encadrement (cadres et agents de maîtrise) vers des activités de management. Situés au plus près des lieux où s'exécute le travail, les agents de maîtrise voient leurs rôles investis d'une mission d'application et de transmission des nouvelles orientations politiques (managériales, organisationnelles, techniques...). Leurs comportements et leurs profils revêtent des enjeux stratégiques pour la Direction de l'entreprise, car ils sont un maillon essentiel à la mise en place concrète des changements et à l'adhésion des agents d'exécution à ceux-ci. Ces nouvelles tâches rompent avec les rôles traditionnels d'expertise technique, d'organisation et de contrôle de travail. Parallèlement dans les années 90, les services de gestion de ressources humaines affirment pour l'Encadrement des orientations précises de profils souhaités et construisent des outils de gestion afin de développer les nouvelles compétences. Or, les orientations politiques et les prescriptions du travail ne sont pas toujours adaptées aux réalités du travail et aux caractéristiques socioprofessionnelles des agents. La maîtrise ne constitue pas, contrairement aux discours et aux pratiques gestionnaires, un groupe homogène aisé à faire évoluer. Des facteurs sociologiques influencent le travail des agents de maîtrise dans ses dimensions techniques et managériales.

Notre objectif est de montrer les écarts entre les rôles de "management" demandés par la Direction [4], et les évolutions d'une population d'agents de maîtrise développant des fonctions et des compétences techniques importantes. Les fortes orientations managériales données à l'encadrement s'accompagnent de paradoxes et de difficultés dans leur application. Afin de s'adapter aux changements, l'encadrement de proximité développe diverses logiques professionnelles identitaires, des comportements de déviance face aux prescriptions du travail et aux normes sociales, des stratégies de mobilité professionnelle.

---

[1] Groupe de Recherche Interdisciplinaire sur l'Organisation et le Travail - Laboratoire Interdisciplinaire pour la Sociologie Economique.

[2] Circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public, Journal officiel, 24 février 1989.

[3] Etablissement Public à caractère Commercial et Industriel.

[4] Constat d'"écart" classique dans les sciences humaines portant sur le travail (ergonomie, psychologie, sociologie), notre analyse plus originale consiste à expliquer les processus, causes ou explications de cet "écart".

Une recherche sociologique en entreprise

Au milieu des années 90, notre recherche fût menée dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche dans le service de gestion des ressources humaines d'un secteur de la maintenance. Nos activités professionnelles, nos enquêtes de terrain menées à des périodes différentes auprès de services de gestion des ressources humaines et d'unités techniques, permettent une approche longitudinale des transformations économiques, sociales et technologiques de l'entreprise. Une recherche récente souligne les évolutions de la gestion des ressources humaines et ses effets sur l'encadrement. Elle analyse les trajectoires socioprofessionnelles (en continuité, progression ou rupture) d'un groupe d'agents de maîtrise.

1. La maîtrise comme objet de recherche

Peu de recherches sociologiques françaises portent exclusivement sur cette catégorie de salariés. Un premier axe analyse la position et les fonctions de la maîtrise selon les évolutions des organisations du travail. Un second axe porte sur la constitution des agents de maîtrise comme "groupe professionnel". L'objet concerne alors essentiellement l'analyse des qualifications et des statuts de la maîtrise [5].

En analysant les multiples façons dont la "maîtrise" a été définie et regardée en sociologie - le plus souvent dans le secteur industriel, nous observons une progression dans les problématiques de recherche. D'une définition univoque du "bon" agent de maîtrise adapté à l'organisation du travail et aux salariés qui l'entourent (Taylor 1911, Fayol 1916, l'Ecole des relations humaines), la réflexion aboutit à une analyse des facteurs de diversité dans les façons de travailler, dans le cadre de relations de travail de nature multiple, complexes, dans des univers de représentations diverses du travail - et toujours au sein d'une position d'interface (Touraine, Tripier 1966 ; Sainsaulieu 1977 ; Benguigui, Griset, Monjardet 1978 ; Trouvé 1997). Différentes questions et problèmes sont posés par la maîtrise dans les organisations : définition et identification de ce niveau d'encadrement, polyvalence ou expertise dans les activités, compétences relationnelles, commandement et *leadership* ; positionnement "intermédiaire" entre l'exécution et les cadres. Ces préoccupations se distinguaient alors fortement des problématiques sur les cadres. Or, du fait des politiques managériales et des évolutions des caractéristiques de la population recrutée au niveau maîtrise dans les entreprises (qualification et compétences), certains questionnements qui concernaient l'encadrement au sens plus restreint (les cadres) se posent aujourd'hui aussi pour l'encadrement de proximité au sens plus large (avec la "maîtrise"). La maîtrise répond à une définition et à une classification relativement claire dans le secteur privé. Or, dans le secteur public et dans cette entreprise, sa définition est plus floue et complexe. Etre agent de maîtrise correspond à la fois à un statut, une catégorie, un grade, un emploi, une fonction. La maîtrise n'est pas statutairement "cadre" mais cependant développe une appartenance affirmée à l'Encadrement. Ceci fait écho à une question longuement posée dans l'histoire du travail sur le positionnement de la maîtrise en terme de classe sociale : fait-elle partie du monde ouvrier ou de la petite bourgeoisie [6]?

---

[5] Cet axe s'inscrit dans le cadre plus large d'une sociologie des groupes professionnels, qui s'inscrit dans la sociologie des professions (axée sur le modèle des professions libérales), qu'elle renouvelle en élargissant le nombre des catégories ou des groupes considérés.

[6] Les travaux des historiens du travail enrichissent ce débat.

Le mode de gestion de la maîtrise, l'articulation entre ses activités managériales et techniques, sont des questions posées régulièrement dans les organisations mais rarement finement analysées dans les problématiques sociologiques. Or elles se situent selon nous au cœur des identités et des transformations du travail de ce niveau d'encadrement.

2. Les transformations souhaitées pour la maîtrise

2.1. Des profils et des compétences de "management" pour l'Encadrement

La réforme de décentralisation lancée en 1989 dans l'entreprise a réduit le nombre de niveaux hiérarchiques. Un principe fédérateur est la décentralisation des responsabilités et des prises de décisions à tous les niveaux hiérarchiques. Les fonctions des catégories cadre et agent de maîtrise, situées au cœur de l'animation d'un fonctionnement décentralisé, ont changé et se sont enrichies d'un ensemble de rôles définis en adéquation aux objectifs du changement. Un des axes de la politique sociale est de faire évoluer l'encadrement (cadres et maîtrises) vers des activités de management : management de projets, management des hommes et des femmes,... De nouvelles compétences managériales et de gestion ont été considérées comme nécessaires au sein des différents services décentralisés pour chaque cadre ou agent de maîtrise, quelle que soit la famille professionnelle ou le domaine d'activité où elles s'exercent. Afin d'accompagner la nouvelle organisation, l'enjeu de la Direction est de "*renforcer les formes de management fondées sur la responsabilisation, la capacité de décision, le dialogue, le travail en équipe, le souci permanent de l'information et la valorisation de l'esprit créatif. La gestion, la formation, ainsi que la reconnaissance du rôle de l'encadrement devront être adaptées à ces nouvelles exigences"*[7]. Des orientations précises ont souligné les évolutions concernant les *métiers de l'encadrement* pour les agents qui encadrent du personnel. Pour les agents d'encadrement encadrant le personnel d'exécution quatre grands objectifs ont été affirmés : constituer et animer son équipe, assurer la production de son unité, assurer la liaison avec l'environnement interne et externe, conduire des projets de changement. Les agents d'encadrement ont comme mission de développer le souci du client, le sens de la rigueur économique et la capacité d'animation des équipes, qui complètent les exigences plus traditionnelles de savoir-faire techniques et organisationnels. La "maîtrise" abandonnerait donc la réalisation d'un ensemble de tâches, distribuées aux catégories proches des opérateurs et techniciens (tâches techniques) et intègrerait de nouvelles tâches des services fonctionnels ou de la hiérarchie (gestion du personnel, gestion des activités et des projets). Afin de faciliter les évolutions professionnelles des agents de maîtrise, des outils de gestion de ressources humaines ont été mis en place.

2.2. Différents profils de "maîtrise". Le cas d'un secteur de maintenance de l'entreprise

Les agents de maîtrise exerçant une fonction d'encadrement sont investis d'un ensemble de nouveaux rôles dans les domaines de la technique (métier d'origine), de l'animation des équipes, de l'organisation du travail et de la gestion économique. Ils ont à développer des activités techniques de natures différentes, n'ayant plus à être experts techniques ni posséder une forte spécialisation technique, mais développer une "polycompétence" [8] dans un domaine technique. Ils n'ont plus à prendre en charge l'intervention directe de maintenance sur le terrain, mais à privilégier un rôle de "soutien technique" auprès des agents d'exécution. Par ailleurs, les nouveaux rôles s'inscrivent dans

[7] En référence à un Document interne de l'entreprise.

[8] Terme fréquemment utilisé dans l'entreprise pour désigner la polyvalence.

l'importance accrue du "management" dans la fonction maîtrise. La maîtrise est investie de tâches d'encadrement précises : organisation, coordination, animation de ses équipes. Elle est en charge de la gestion des compétences des agents à travers la formation professionnelle. Le système d'encadrement de type autoritaire ne correspond plus aux modes de travail souhaité, et l'agent de maîtrise doit passer d'un rôle de surveillance à un rôle de "manager". Il doit être l'interlocuteur privilégié des clients, participer à des groupes de travail, à des réseaux de travail organisés autour de missions transversales. La gestion économique du budget de l'équipe est attribuée à certains agents de maîtrise. Dans la gestion de la fonction, il a pour tâche d'analyser les propositions de l'équipe, de faire des rapports de synthèse et des préconisations.

3. Des évolutions de la fonction "maîtrise"

Dans quelle mesure les rôles et compétences demandés par la Direction, par les gestionnaires des ressources humaines et par la hiérarchie directe sont développés dans l'exercice quotidien du travail ? Deux dimensions du travail représentent selon nous le cœur des évolutions professionnelles de la maîtrise : la technique et le management, traversées par des paradoxes.

3.1. Paradoxes autour des rôles techniques et managériaux de la maîtrise

L'analyse du parcours socioprofessionnel de ces agents de maîtrise souligne l'importance de la dimension technique comme composante de leur métier d'origine. Les modes d'accès à la catégorie - par recrutement, concours ou promotion "choix" - dépendaient jusqu'à la fin des années 90 de critères basés en majorité sur les qualifications et les compétences techniques. Les agents de maîtrise exerçant des fonctions d'encadrement représentent ainsi une majorité d'anciens techniciens. Cette population est fortement définie par la dimension technique de son travail. Or la fonction de technicien ne prépare pas à l'exercice de l'encadrement. La fonction d'encadrer a été le plus souvent apprise "sur le tas", par l'expérience des confrontations quotidiennes du travail. De plus, le rôle de chef d'équipe était autrefois essentiellement basé sur une relation de type autoritaire, voire paternaliste, avec les agents. Aujourd'hui la fonction connaît une profonde évolution, notamment du fait de la diffusion d'un encadrement de type participatif, avec une dimension forte d'animation, avec de nouvelles tâches de management des ressources humaines (recrutement, évaluation, formation).

3.2. Déviances et identités professionnelles

Différents types d'écarts, ou "déviance" (Becker 1963), sont observés chez les agents de maîtrise par rapport aux prescriptions (souvent imprécises) de leurs nouvelles tâches dans le travail. Les enjeux de la maîtrise sont de faire face aux transformations du travail, en développant des stratégies professionnelles et des identités dans le travail. Chacun en fonction de ses ressources et de ses projets va chercher à s'adapter au mieux aux changements réalisés, dans une certaine mesure sous contrainte, et dans une autre mesure avec une marge d'interprétation, de manœuvre et de "jeux" possibles. Notre choix théorique est de repérer des logiques d'acteurs mises en perspective par des identités dans le travail. Nos analyses proposent trois logiques d'acteur (Becker 1963, Goffmann 1961/1968, Alter 2000) à rapprocher de quatre types d'identités au travail (Sainsaulieu 1977, 1995) et de quatre types d'identités professionnelles (Dubar 1991). Face aux changements les acteurs peuvent choisir entre trois logiques différentes dans lesquelles ils circulent et arbitrent leurs investissements :

la position d'acteur porteur de l'innovation et se plaçant dans le sens des évolutions souhaitées par l'entreprise; la position d'acteur défenseur des règles, des formes antérieures ; la position d'acteur de rôle (Alter 2000, Goffman 1961/1968). La première logique d'acteur est associée à l'identité d'entreprise, la seconde à l'identité de métier, la troisième aux identités de réseau et de hors travail. Les dimensions techniques et managériales de la fonction maîtrise sont présentes et s'articulent de manière spécifique dans chaque type. La part de la technique dans le travail de la maîtrise et ses articulations avec la part managériale sont révélatrices des paradoxes de leurs évolutions professionnelles. La technique est liée aux métiers d'origine alors que le management s'inscrit dans les évolutions demandées par les Directions de l'entreprise. Cependant, les compétences techniques nourrissent les valeurs et les pratiques managériales et participent encore fortement à la légitimité de la maîtrise au quotidien.

3.3. Une diversité de positionnements professionnels

Nous avons construit une typologie révélant une diversité d'activités professionnelles, de modalités de réalisation du travail et de représentations du travail chez les agents de maîtrise. Elle démontre une multiplicité de logiques et de stratégies professionnelles liées à des comportements de déviance et à des identités dans le travail. Notre approche intègre l'importance de la subjectivité des personnes (Weber). La description de chaque type de maîtrise est en fait un "idéal-type"[9] jamais présent à l'état pur. Notre approche privilégie un travail sur les "configurations" (Elias) soulignant les cohérences systémiques de types. La maîtrise développe une problématique complexe dans ses positionnements entre les agents d'exécution et les cadres[10]. Les évolutions organisationnelles et sociales tendent vers une diminution de la distance hiérarchique entre les agents, mais dans certaines conditions et dans certains secteurs les clivages catégoriels persistent. La typologie décrit les éléments marquants caractérisant et distinguant chaque type de maîtrise.

La maîtrise "managériale"

Les agents de maîtrises de ce type soulignent un niveau atteint de décentralisation correspondant à beaucoup d'autonomie, de responsabilités, d'initiatives dans leur travail. Ils souhaitent poursuivre dans cette dynamique, appréciant le fait de se sentir responsables et autonomes. Ils se définissent par rapport à des tâches et une responsabilité proches de celles des cadres. Ils se considèrent comme membres de l'encadrement, avec un pouvoir de consultation, un pouvoir de décision sur certains points. Ils considèrent que leur cadre cherche à développer la décentralisation et à réaliser un management participatif. La décentralisation est prônée par les différents agents (encadrement, exécution) et les actions vont dans le sens de son application. Les équipes sont de petite taille et l'autonomie de l'exécution est soulignée (même si elle n'est pas totale). Les agents de maîtrise développent, à l'instar de leur cadre, un management défini par eux comme un "management participatif" et prennent soin à ce que chaque agent puisse être autonome, gardant une marge de liberté, choisissant voire organisant son travail. Les agents encadrés sont plus ou moins compétents selon les tâches, mais ne posent pas de problèmes de travail, dans la mesure où ils veulent travailler et apprécient leur autonomie. Aux cadres, les maîtrises demandent plus de soutien et plus d'explications, et souhaitent avoir une plus large participation et implication aux décisions. La maîtrise reconnaît l'augmentation du dialogue avec les cadres, et la diminution des comportements d'imposition des cadres depuis la réforme de décentralisation. Ce type privilégie un rôle de "fil conducteur", de "transmission" des informations et des orientations politiques, des idées de la hiérarchie avec un rôle d'explication de celles-ci. Les opérateurs et les cadres sont considérés par les maîtrises comme "*deux mondes bien séparés mais complémentaires dans*

---

[9] Au sens donné par Max Weber, Economie et société, Paris, Plon, tome 1, 1971.

[10] La littérature de recherche sociologique consacrée à cette question, intégrée dans notre thèse de doctorat, analyse cette problématique.

la finalité". Ils perçoivent une continuité entre cadres-maîtrise-opérateur et ils développent un rôle de régulation, d'intégration, de coopération. Ceci est possible car il n'existe pas de conflits majeurs entre les cadres et l'exécution. Ces agents de maîtrise considèrent avoir un rôle important et croissant de "manager". Ils apprécient le côté relationnel de leur travail qui leur fait aimer leur métier même si ce n'est pas toujours facile, l' "humain" étant souvent imprévisible. L'aspect relationnel est privilégié dans leur travail : disponibilité, écoute, discussion avec les agents de l'équipe et avec le cadre. La maîtrise exerce moins de technique "pure" mais se positionne dans un rôle transversal d'aide technique, de soutien, d'appui pour trouver le bon interlocuteur technique. Les rôles de gestion des travaux, d'administratif, de relation avec les clients internes augmentent. L'analyse des parcours professionnels souligne une promotion rapide, avec la passation de concours internes de technicien et de maîtrise. Ces agents ont des stratégies d'évolutions de carrière fortes. Leurs projets professionnels sont pour la plupart un développement des tâches et des responsabilités d'encadrement ou des activités transversales pas forcément techniques, et pour tous vers une part relationnelle à développer.

Ces agents de maîtrise adhèrent au profil managérial de la maîtrise donné par les directions de l'entreprise. Ils sont innovateurs dans l'adhésion à ces nouvelles pratiques de management participatif qu'ils mettent en place et développent. Ils se positionnent au contraire "en adéquation" avec ce qui est demandé dans les profils souhaités par les services de gestion des ressources humaines, par les cadres et par leurs agents : moins d'expertise technique avec une technique "transversale" et utilisée essentiellement dans l'objectif de manager. Or, ce positionnement est possible grâce à l'organisation du travail et dans la mesure où leurs collègues cadres et agents d'exécution adoptent de leur côté une façon de travailler spécifique allant dans le sens des évolutions souhaitées. Les agents de ce type se rapprochent de l'identité au travail du modèle professionnel (Sainsaulieu 1977, 1995), de l'identité professionnelle d'entreprise, carriériste ou promotionnel (Dubar 1991, 2000) ou encore des caractéristiques des "pionniers" (Alter 2000).

La maîtrise "négociatrice"

Les agents de maîtrise de ce type sont en constante situation de négociation, de développement de consensus voire de gestion des conflits avec les opérateurs. Ils déclarent être occupés principalement par les contraintes du personnel et d'avoir en priorité à gérer le relationnel. Ils sont dans la négociation pour faire travailler les opérateurs, en utilisant des moyens liés aux qualités humaines relationnelles, à une psychologie qu'ils développent naturellement. Pour assurer la réalisation du travail et la collaboration des opérateurs entre eux, la maîtrise développe un rôle de "mise en place de consensus", met en place des "arrangements internes". Ils trouvent que les agents d'exécution difficiles à encadrer, ne sont ni responsables ni autonomes dans leur travail. Ils vivent dans un "certain confort", ne s'investissent pas suffisamment, ne se remettent pas en cause. La maîtrise a l'impression de développer un rôle d'aide important dans les problèmes que peuvent rencontrer les opérateurs dans la mesure où elle les assiste dans tout (comme une "assistante sociale" et tient un rôle de "pompier" dans la résolution de problèmes de tout ordre : organisation du travail, utilisation des outils de travail, personnels. Cette situation de manque d'autonomie des opérateurs rend la maîtrise très dépendante des opérateurs. Les maîtrises déclarent être dans l'urgence et dans l'assistance quotidienne des agents. Il leur est difficile de mettre en place un management participatif. Ils gèrent les opérateurs en fonction des spécificités professionnelles et individuelles (compétences, motivation, implication) de ceux-ci. Ils ont peu de pouvoir d'autorité et se trouvent démunis pour réellement manager. Les agents de maîtrise de ce type soulignent plus fortement que les autres types les difficultés d'encadrement liées aux manques de moyens de sanction et de récompenses des agents. Des conflits, des clivages et des rapports

de force entre encadrement et exécution exacerbent les manques de leviers d'encadrement et les revendications appuyées par une présence syndicale forte. La maîtrise de ce type se situe au cœur des tensions inter-catégorielles. En effet ces agents de maîtrise développent d'importants rôles d'interface, de "tampon" entre deux groupes : les opérateurs - définis comme attachés à leur confort et à leurs habitudes, et l'encadrement - répondant aux contraintes de la production et de l'efficacité. Ils vivent des situations délicates et difficiles face aux agents et face au cadre. Les maîtrises exerçant dans certains de ces secteurs ne se sentent pas reconnus comme ayant du pouvoir, de la responsabilité, ni par le cadre, ni par les agents d'exécution. La plupart soulignent leur manque d'autonomie, d'initiative au quotidien. Les cadres restent centralisateurs : informations réduites, peu de délégation, pas de construction de réelle équipe, peu d'animation de groupe... Le cadre est perçu comme peu responsable, souhaitant "*ne pas faire de vagues*", et n'est pas reconnu dans ses rôles hiérarchiques. Ils déplorent une situation sociale difficile et l'expliquent par un manque de réactions et par des promesses non tenues de la Direction. Une des conséquences de cette situation est un manque de crédibilité de la fonction maîtrise (voire de toute la fonction d'encadrement). Dans ces cas de figure, la maîtrise souligne les limites de la réforme de décentralisation dans l'entreprise. La technique est importante dans leur profil pour la réalisation de leur travail, dont une forte part consiste à gérer les problèmes de tout ordre. Mais ils ne peuvent, selon eux et avec regret, développer complètement leurs compétences et se maintenir au niveau d'expertise technique qu'ils souhaitent et trouvent pertinent. En effet ils soulignent que l'utilité forte de leurs compétences techniques dans l'encadrement afin de comprendre et de suivre le travail des agents, d'être légitime à leurs yeux. La part technique est fortement imbriquée à leurs rôles social et relationnel. Plus que chez les autres types, les parcours professionnels de ces agents représentent une longue carrière dans l'entreprise en tant qu'ouvrier ou technicien. Les projets qu'ils développent s'orientent vers un changement d'activité ou un départ (retraite, mobilité, promotion). Ces agents de maîtrise ne se positionnent pas dans une réelle démarche de management en adéquation avec les nouvelles directives demandées à l'encadrement. L'organisation du travail, les caractéristiques des collègues, les relations de travail expliquent les difficultés à développer ces compétences et activités. Ils jouent des rôles importants de négociation et compensent des rôles non tenus par leurs autres collègues maîtrises du type "technico-organisationnel" développant des rôles plus techniques. Ce constat souligne la complémentarité des agents de maîtrise dans l'exercice de leur travail afin de faciliter la mise en œuvre du travail. Cette complémentarité se décide, s'effectue de façon informelle et résulte d'un accord entre agents de maîtrise. Ces agents de maîtrise se rapprochent de l'identité au travail du modèle communautaire (Sainsaulieu 1977, 1995), de l'identité professionnelle catégorielle, de métier, "bloquée" (Dubar 1991, 2000) ou encore des caractéristiques des "exclus" (Alter 2000).

La maîtrise "technico-organisationnelle"

Ces agents de maîtrise se positionnent très fortement dans des rôles techniques. Ils se considèrent proches des techniciens. Avec les nouveaux profils managériaux de la maîtrise, ils éprouvent un manque dans le développement de leurs compétences techniques. Ils intègrent à partir de l'organisation et de leur environnement de travail les moyens pour renforcer ce positionnement technique et pour conserver leurs compétences techniques. Ils se positionnent peu dans des rôles de relations avec les clients de l'entreprise - au-delà des suivis des résultats des interventions techniques. Ils développent peu de réels rôles de management et se positionnent dans des rôles d'organisation du travail des agents, d'assurance de leurs moyens de travailler et de suivis des interventions techniques. Ils déplorent les évolutions de leur fonction vers les activités de management préconisées par les services de ressources humaines et par la Direction et résistent à ces changements. Ils cherchent à préserver leurs activités

techniques liées à leur métier de base (technicien). Face à des agents peu autonomes, ils sont eux-mêmes enfermés dans une certaine routine de travail. Les opérateurs attendent essentiellement d'eux une forte intervention technique dans l'organisation de leur travail et dans la gestion des problèmes, et peu de véritable management - hormis le relationnel. Ils ont encore tendance à considérer la fonction d'agent de maîtrise par rapport à ses compétences techniques (légitimité technique). Afin de préserver leur fonction technique antérieure, la maîtrise développe la stratégie de se réfugier derrière des contraintes : l'organisation et les missions de l'unité, la technologie, les opérateurs. Certains collègues de ces maîtrises font partie du type "négociation", ce qui explique une organisation du travail marquée à la fois par la division du travail et à la fois par des accords informels autour de la répartition des activités d'encadrement. Ce type est proche du type "négociation" par divers aspects : scission dans la ligne hiérarchique, éloignement du cadre, rôles d'intermédiaire au cœur de tensions organisationnelles et intercatégorielles, intérêt prioritaire et principal aux dimensions techniques du travail. Il se distingue du type "négociation" par des rôles techniques plus affirmés et par peu de rôles de "management". L'analyse des parcours souligne un niveau technique plus élevé que la moyenne des agents de maîtrise. Ceux qui ont des projets souhaitent ne pas poursuivre des activités d'encadrement, mais avoir une progression dans les domaines techniques (expertises, études, travaux).

Les agents représentant le plus fortement ce type de maîtrise se regroupent dans un secteur ciblé du département. Ce secteur d'activités influence la détermination des caractéristiques de ce type dans la mesure où il est assez spécifique tant par sa technologie, son organisation, ses cultures techniques, les caractéristiques sociales du personnel. Ils acceptent difficilement les transformations de leur fonction portées par la réforme de décentralisation et se positionnent face à celle-ci comme réticents, défendant leurs anciens rôles et anciennes identités professionnelles basées sur leur métier technique en insistant sur les aspects les plus techniques de leur fonction. Ces agents de maîtrise se rapprochent de l'identité au travail du modèle communautaire (Sainsaulieu 1977, 1995), de l'identité professionnelle catégorielle, de métier, "bloquée" (Dubar 1991, 2000), avec des caractéristiques des "légalistes" (Alter 2000). Leur logique d'action est proche d'une position d'acteur défenseur des règles, des formes antérieures (Becker 1963).

La "maîtrise gestionnaire"

Ces agents de maîtrise se distinguent le plus fortement des autres types par une configuration particulière des principales tâches exécutées. Ils mènent de front à la fois la gestion de travaux et l'interface avec les clients de l'entreprise, la gestion économique de leurs activités, l'encadrement d'agents d'exécution autonomes, les activités techniques. Une diversité forte d'activités caractérise donc le travail de ces agents de maîtrise. Les dimensions technique et managérial du travail sont importantes. Ils poursuivent d'importantes activités techniques, bien qu'avec une expertise plus limitée qu'autrefois. La plupart des agents de maîtrise se considèrent comme de bons techniciens, mais en voie d'évolution vers un rôle d' "*animateur technique*". Ils développent un rôle d'appui technique important, et remplacent rarement les opérateurs dans leur travail. Dans le cadre des évolutions de leur fonction annoncées par l'entreprise, ils ressentent un manque par rapport à l'exercice des compétences techniques mais acceptent tout de même ces évolutions. Ils soulignent connaître parfaitement le travail technique de l'équipe. La plupart des opérateurs ont encore tendance à attendre d'eux une forte dimension technique (parfois dans le cadre d'interventions techniques), et ont tendance à les considérer par rapport à des savoirs techniques (légitimité technique), non pas dans l'expertise mais dans le soutien technique et dans des connaissances techniques transversales. Ils acceptent les évolutions de leur fonction concernant l'augmentation des

tâches de management. Ils ont conscience d'avoir d'importants rôles de management. Or, comme pour les autres types de maîtrise (moins le cas pour le type "managérial"), ces rôles de management ne sont pas tous réalisés ni de façon complète. Ces agents de maîtrise ne rencontrent pas de gros problèmes avec les agents d'exécution pour la plupart autonomes et responsables de leur travail. La communication, les relations et l'adaptation à la diversité des collègues sont des éléments que la maîtrise affirme développer de façon positive. Les relations de travail avec les agents d'exécution, les cadres, sont considérées bonnes. La maîtrise a le sentiment d'appartenir à une équipe d'encadrement, le sentiment d'être consultée, d'être prise en considération par les cadres. Ils se sentent plutôt soutenus par leur encadrement. Leur positionnement par rapport au cadre et aux agents varie selon la proximité de leurs activités. A l'instar de leur cadre ils n'instaurent pas des relations hiérarchiques de type directives et autoritaires avec l'équipe, mais un fonctionnement selon un mode de management participatif. Une continuité est perçue entre cadres-maîtrise-opérateurs, sans clivage fort entre les différentes catégories de personnel. La maîtrise est alors un "lien" entre l'exécution et les cadres et développe des rôles de régulation et d'intégration et non pas de "*tampon"*. Elle tient en fait des rôles diversifiés dans sa dimension "intermédiaire" : expliquer, négocier avec les clients, être un interface, assurer la circulation des informations, expliquer les directives de l'entreprise, résoudre les problèmes. Cette diversité des rôles d'intermédiaire est plus marquante que les autres types et souligne un rôle important de lien sans scission entre les différentes catégories de personnel. L'aspect administratif en augmentation est une activité peu appréciée. La gestion économique et les relations avec les clients sont importantes pour ces agents de maîtrise. De par leurs activités et compétences, ils développent un réseau diversifié de relations de travail. Leurs parcours professionnel se caractérise par la tenue de postes techniques en tant qu'agent d'exécution (ouvrier qualifié, technicien) et parfois avec une expérience de suppléant d'un agent de maîtrise avec encadrement. Deux types de projets professionnels les caractérisent, distincts mais cohérents dans leurs rôles variés : avoir plus de responsabilité et être plus en soutien du cadre ; faire une mobilité afin de participer à des projets plus techniques. Les agents de ce type se rapprochent de l'identité au travail du modèle de la "mobilité" (Sainsaulieu 1977, 1995), ou du modèle des identités professionnelles de réseau, autonome et incertaine (Dubar 1991, 2000) ou encore de certaines caractéristiques des "pionniers" (Alter 1990, 2000). Ils adhèrent aux changements et cherchent à en saisir les opportunités professionnelles.

4. Gestion des ressources humaines et profils de la maîtrise : expertise technique ou management ?

Depuis cette première recherche, quelles sont les dynamiques des positionnements socioprofessionnels de la maîtrise dans la technique et le management ?

4.1. Des mobilités professionnelles comme moyen d'affirmer un profil technique ou managérial

L'analyse longitudinale des trajectoires et des mobilités professionnelles de ces salariés montre l'articulation entre la gestion par l'entreprise de ce niveau d'encadrement et l'utilisation qu'ils font dans le temps des opportunités d'évolutions pour affirmer leurs logiques professionnelles. Nous analysons ces trajectoires comme un moyen d'adaptation aux évolutions professionnelles demandées de la fonction de maîtrise avec encadrement. Une certaine cohérence dans les dynamiques des projets socioprofessionnels est observée. Aux anciennes identités d'entreprise (modèle professionnel) correspondent aujourd'hui des agents ayant accédé au statut de cadre ou souhaitant y accéder. Ils se sont confirmés dans leur

fonction de management ou encore ont évolué vers des fonctions plus ouvertes à une progression de carrière. Aux identités catégorielles (modèle communautaire) correspondent aujourd'hui des fonctions orientées vers leur formation et leur métier initiaux (technicien supérieur, expert dans un domaine technique). Aux identités de réseau (modèle de la mobilité) correspond aujourd'hui une diversité de trajectoires réalisées et de fonctions développées : statut cadre, fonction management, chef de projet, mobilité externe. Ces agents sont ceux qui ont le plus souvent changé de fonction ou de lieu d'exercice, car ils ont le plus souvent développé un projet précis. Peu d'identités de hors travail (modèle réglementaire) avaient été observées lors de notre précédente recherche. Cependant, cette identité a été plus récemment développée par certains agents - agents déstabilisés par les compétences et par les nouveaux rôles demandés. Cette rupture dans leurs logiques professionnelles est essentiellement le cas des anciennes identités catégorielles "bloquées" à un moment suite aux changements dans l'entreprise, qui ont alors évolué vers ce modèle (importance aux conditions de travail et au statut, relation instrumentale au travail et investissement moindre, privilèges donnés à la vie familiale et personnelle).

Ainsi, les agents de maîtrise ont développé des parcours leur permettant de se rapprocher des profils et projets professionnels observés au cours de notre première recherche. Dans ce processus ils dépassent les contradictions ou les déséquilibres vécus antérieurement dans leur travail pour trouver d'autres activités plus adaptées à leurs aspirations professionnelles et personnelles actuelles (effet de la socialisation) ou pour poursuivre leurs orientations antérieures. Ceci est possible dans cette entreprise d'une part car des opportunités professionnelles sont offertes, et d'autre part car dans le cadre de la démarche de décentralisation, les règles de gestion du personnel sont modifiées et offrent de nouvelles possibilités d'évolutions professionnelles et de mobilités vers d'autres secteurs, activités et métiers. En d'autres termes, la politique générale, les actions menées par les ressources humaines et les outils développés permettent progressivement les évolutions des agents de maîtrise vers les nouveaux rôles demandés. Les agents de maîtrise peuvent saisir les espaces d'opportunités qu'offre l'entreprise afin de gérer leurs stratégies et choix professionnels. En ce sens ceci nous amène à souligner qu'il n'y a pas véritablement de marché du travail interne pour la fonction "maîtrise" qui soit structuré fortement par les directions de l'entreprise. Il est construit et investigué de manière informelle et stratégique par les agents.

4.2. La réorganisation des fonctions de la maîtrise

Vers des définitions distinctes de "manager" et de "technicien supérieur"

De la réforme jusqu'au début des années 2000, la fonction attribuée à la maîtrise exerçant une fonction d'encadrement s'inscrivait dans des registres d'activités très variées : à la fois technique, management des agents, organisation et économique, aboutissant parfois face à cette multiplicité à des difficultés de réalisation du travail. Récemment, et après avoir constaté les difficultés de ce fonctionnement antérieur parfois paradoxal sur des activités à la fois de management et de technique, ce secteur de l'entreprise a choisi d'exercer une séparation nette et claire entre la fonction "management" et la fonction "technique". Des profils d'activités ont été redéfinis pour les "managers" -qui privilégient la responsabilité de l'équipe et pour les "techniciens supérieurs"- sur des activités d'expertise technique. Les organisations du travail sont réfléchies en conséquence afin de distinguer la nature du travail et d'accompagner parallèlement les évolutions technologiques actuelles importantes. Les critères de recrutement des futurs "managers" portant sur les compétences managériales se sont confirmés ces dernières années.

Une ambiguïté persistante : rapprochement et complémentarité des deux fonctions ?

Dans cette entreprise où la technologie est primordiale, la définition claire et la séparation des fonctions de management et de technique ne fait cependant pas disparaître ambiguïtés à différents niveaux. Tout d'abord, la fonction de "manager" nécessite encore une connaissance technique importante : connaissance des équipements, connaissance de l'environnement technique, afin de comprendre les activités de travail et de faciliter le management des agents. Certes les technologies pointues ne permettent pas au manager d'être un expert technique, mais les compétences techniques sont nécessaires. Par ailleurs, dans les nouvelles définitions des fonctions des "managers" est prévu l'accompagnement des agents techniques "sur le terrain". Ceci suppose donc lors de ces suivis, le développement de la dimension technique de l'activité du service. Le manager est donc proche des activités techniques, mais fait régulièrement appel au technicien supérieur : compétences à exercer, évaluation des agents. Une nouvelle coopération entre les deux se met ainsi en place, aboutissant à des coordinations du travail. Au niveau du contenu des activités, à certains horaires de travail l'expert technique remplace le manager. Donc le technicien supérieur exercera parfois des activités managériales. De plus, lors du recrutement pour le grade "maîtrise" et même pour des fonctions techniques, des compétences managériales sont exigées. Dans les règles régissant les déroulements de carrière, il n'y a aucun cloisonnement entre le passage d'un poste d'expert technique à un poste de management. Les deux populations différenciées ont une grille de carrière identique (grande "maîtrise"). Le choix des candidats sélectionnés lors du recrutement externe pose parfois problème entre la gestion ressources humaines au niveau central de l'entreprise et au niveau local : les critères managériaux ne correspondent pas toujours aux besoins immédiats du service en ce qui concerne les profils d'expertise technique. Ainsi, les articulations entre les fonctions technique et management sont modifiées et la frontière entre les deux redéfinie.

5. Conclusion

Depuis la réforme, la Direction de l'entreprise cherche à rapprocher les rôles et compétences des agents de maîtrise de ceux des cadres. Cependant, la maîtrise est un groupe hétérogène qui a réagi diversement face à ces injonctions (règles, normes sociales et rôles prescrits). Le positionnement multiple s'explique par la rencontre des rôles construits, des trajectoires et des projets professionnels, des cultures professionnelles et des organisations du travail. Les agents de maîtrise ont interprété les nouvelles prescriptions en fonction de leurs propres façons de travailler déjà instaurées et en fonction de leurs stratégies professionnelles (promotion, projet, retrait, paix sociale…). Ils privilégient les aspects du travail leur convenant le mieux en validant leurs choix de priorités dans les prescriptions diverses et parfois imprécises de leur travail : rôle technique, rôle managérial, rôle organisationnel, rôle économique. Ils évoluent en saisissant les opportunités professionnelles offertes par l'organisation du travail et par la gestion des ressources humaines. La "maîtrise", catégorie d'encadrement de proximité, a vécu depuis les années 90 au milieu de paradoxes forts entre les parts technique et managériale de sa fonction. Aujourd'hui, les évolutions technologiques, les organisations du travail et les nouvelles règles de gestion amènent une articulation plus claire entre ses activités techniques et managériales, même si la frontière entre les deux reste perméable. La distance entre les catégories maîtrise et cadre s'amenuise et aboutit à la construction d'une ligne hiérarchique d'Encadrement plus continue.

Bibliographie

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

Becker H.S. (1963), *Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance*, Paris, Ed. Métailié.

Benguigui Georges, Griset Antoine, Monjardet Dominique (1978), *La fonction d'encadrement. Recherche sur les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, agents de maîtrise et cadres de l'industrie*, Paris, La Documentation Française, Bibliothèque du CEREQ, Formation, Qualification, Emploi, n° 11.

Boltanski L. (1982), *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.

Bouffartigue P. (2001 *a*), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.

Bouffartigue P. (ed.) (2001 *b*), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte.

Bouffartigue P., GADEA C. (2000), *Sociologie des cadres*, Paris, La Découverte.

Dubar C. (1991*), La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.

Dubar C. (2000), *La crise des identités. L'interprétation d'une mutation*, Paris, PUF.

Durkheim E. (1978), *De la division du travail social*, Paris, PUF. Première édition : 1893.

Durand C., Touraine A. (étude sociologique dirigée par) et menée par J.-P. Bardou, Bonis J. et Tripier P. (1966), *La maîtrise de la régie nationale des usines Renault*.

Fayol Henri (1970), *Administration industrielle et générale. Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*, Paris, Dunod. Première édition : 1916.

Gadéa C. (2003), *Les cadres en France. Une énigme sociologique*, Paris, Belin.

Gardner B.B. et Whyte W.F. (1945), "The man in the middle : positions and problems of the foreman", *Applied Anthropology*, n°2.

Goffman, E. (1968), *Asiles*, Paris, Ed. de Minuit.

Jacquemin R. (1987), " La fonction maîtrise et son évolution ", in C. Lévy-Leboyer, Sperandio J.C., *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF.

Mann F.C., Dent I.K. (1954), "The supervisor, member of two organizational families", *Harvard Business Review*.

Reynaud J.-D. (1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin.

Roethlisberger F. J. (1945), "The foreman : master and victim of double talk", *Harvard Business Review*.

Sainsaulieu R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, PFNSP.

Sainsaulieu R. et alii (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.

Schweitzer S. (1990), Comment peut-on être contremaître ? in Y. Lequin et S. Schweitzer (ed.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise, XIXe et XXe siècles*, Lyon, PUL.

Taylor F. W. (1911), *The principles of scientific management*, New York, Harper and brothers ; traduction française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957.

Terssac (de) G.*, Autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.

Trouvé P. (1997), *Les agents de maîtrise à l'épreuve de la modernisation industrielle*. Essai de sociologie d'un groupe professionnel, Paris, L'Harmattan.

Weber M. (1971), *Economie et société*, Paris, Plon. Edition originale : 1922.

ETUDIER LE TRAVAIL DES CADRES
Un bilan de 10 ans d'expérience de recherche

PAUL BOUFFARTIGUE ET JACQUES BOUTEILLER
LEST, CNRS-Universités d'Aix-Marseille I et II

Nous interrogeons ici dix ans d'expérience d'enquêtes[1] au regard de deux questions : dans quelle mesure et à quelles conditions ont-elles permis d'approcher le travail des cadres ? Sur quels types de résultats ont-elles débouché ? On en donne quelques illustrations, à propos de l'opposition entre "technique" et "management", puis de trois professions : consultants en expertise économique, informaticiens d'une SSII, et cadres d'un réseau commercial bancaire. On termine en suggérant, dans le prolongement d'une expérience de co-élaboration conduite avec groupe d'ingénieurs électroniciens et informaticiens, l'intérêt de coopérations interdisciplinaires.

Une précision s'impose d'emblée : chaque discipline et chaque méthode développent son propre point de vue sur "le travail", éclaire une dimension privilégiée en en laissant d'autres dans l'ombre : l'ergonomie s'attache à l'*activité* de travail, la psychologie à l'*expérience* (subjective) du travail, la sociologie la *division et l'organisation* du travail, avec, dans une perspective longitudinale, l'inscription de la situation professionnelle présente dans un *parcours biographique*. Il serait donc d'autant plus naïf d'attendre d'entretiens individuels un accès direct et approfondi à la réalité de l'activité professionnelle, que les deux première disciplines nous ont alerté sur les obstacles épistémologiques que rencontre le passage du faire au dire (Clot, 1994 et 1999 ; Diallo et Clot, 2003), sur la difficile élaboration symbolique de l'activité industrieuse (Schwartz, 1992) : le propre de l'expertise professionnelle c'est de faire disparaître les efforts consentis pour combler l'écart entre le "travail prescrit" et le "travail réel". De ce point de vue, le travail des cadres n'a rien de particulier. Il serait donc plus facile, sans dispositif méthodologique sophistiqué, d'appréhender le travail soit tel qu'il est prescrit, soit tel qu'il pose problème au sujet. On évoquera cette piste à propos des discours recueillis sur la tension entre "technique" et "management".

La multiplication et la confrontation de récits individuels de cadres relevant d'un même groupe professionnel et partageant une situation de travail relativement homogène permettent cependant d'approcher les réalités du travail. D'autres conditions peuvent améliorer encore cette approche. Dans le cas d'EXPERSOC, cabinet d'expertise économique auprès des comité d'entreprise, nous avons pu prendre appui sur l'intelligence collective du travail animée par une forte structuration syndicale et une expérience de lutte sur les enjeux du temps et de la charge de travail. Dans le cas de la SII, RESEAU c'est la participation à notre enquête des dirigeants et d'une fraction importante des informaticiens dans une entité de taille modeste qui nous a aidés à y voir plus clair dans les contenus d'activité. Dans le cas de cadres d'un réseau d'agences bancaires, le CGP, c'est la focalisation des entretiens sur les emplois du temps qui s'est révélée féconde. Avec les électroniciens et informaticiens de LOGAD enfin, c'est la mise sur pied d'un groupe d'ingénieurs réfléchissant ensemble sur leur travail qui s'est avérée productive.

[1] Environ 120 entretiens réalisés de 1993 à 2003 auprès d'ingénieurs et de cadres, avec un questionnement portant dans un premier temps (1993-1996) sur l'évolution des professionnalités et des carrières, dans un second temps sur le temps de travail et la mise en place des "35 heures".

Questions sur la polarité entre "technique" " et "management".

S'il est rassurant de retrouver dans nos enquêtes la force de ce clivage, mis en lumière par les pionniers de la sociologie du travail des cadres (Benguigui, Griset et Montjardet, 1977), on peut interroger les formes que prend l'évocation de cette opposition dans les discours tenus par les cadres, selon qu'ils se situent à proximité de l'un et l'autre pôle. Les uns et les autres ne minorent-ils pas la composante technique des compétences et des activités qui sont celles des managers ?

Nombre d'ingénieurs placés en position de responsabilités d'encadrement, même modestes, affirment que c'est leur activité managériale qui domine totalement leurs activités techniques. S'agit-il d'un reflet approximativement juste de la réalité de leur expérience professionnelle présente, ou de l'expression que la première va moins de soi que les secondes ? On peut penser, en effet, que les savoirs, l'expérience et le langage techniques acquis dans une phase antérieure de leur expérience professionnelle forment un pré-requis, totalement routinisé dans l'exercice de leurs activités managériales : en tant que tel il serait devenu invisible à leurs yeux et donc indicible. On peut penser également que c'est la composante managériale de leur activité qui est la plus problématique : activité particulièrement difficile en ce qu'elle est faite d'interprétation et d'arbitrages entre informations montantes et descendantes souvent contradictoires, et qu'elle confronte des individus issus d'une formation initiale à dominante technico-rationnelle aux réalités sociales et subjectives complexes irréductibles à une telle rationalité (Carballeda et Carrigou, 2001).

Du côté des ingénieurs et cadres techniques, que penser de la force de la critique du profil des managers et de la résistance à se conformer au modèle de carrière dominant, celui de la promotion aux responsabilités managériales ? "Nécessité faite vertu" dans les univers professionnels où les appelés sont bien plus nombreux que les élus ? Souci légitime de se protéger des tensions sociales et psychologiques associées à ce type de responsabilité, et traduites par un stress plus important comme par des durées de travail jugées excessives ? Expression de l'attachement aux valeurs de la créativité technique, voire d'un quasi conflit de classe, quand on affirme que l'incompétence technique est devenue la condition d'une compétence managériale réduite ici à sa dimension disciplinaire : "Pour LOGAD, à la limite il vaut mieux [pour être chef de service] savoir contrôler le temps passé sur un projet par les autres ingénieurs que de savoir résoudre un problème technique, parce que quand on comprend les problèmes techniques on admet plus facilement qu'on y passe du temps" [Un ingénieur électronicien de LOGAD] . Mais n'est-ce pas ainsi exprimer de manière très directe ce que montre le regard ergonomique : la position de cadre encadrant est associée à une méconnaissance plus ou moins importante des réalités et des difficultés du travail réel des subordonnés, à une tendance à faire porter sur les échelons hiérarchiques inférieurs la responsabilité de ces difficultés, phénomènes encouragés par certaines conceptions managériales qui valorisent cette méconnaissance, "la compétence du cadre devant lui permettre de diriger le travail indépendamment de son contenu" (Carballeda et Carrigou, 2001, p. 101).

Produire un diagnostic économique : les consultants d'EXPERSOC, plus "producteurs" que "professions libérales"

EXPERSOC est un cabinet de consultants spécialisé sur un segment de marché très particulier : les comités d'entreprises, dont les prérogatives en matière d'appel à l'expertise économique se sont considérablement élargies depuis 20 ans. Les "cadres opérationnels" forment 80 % du personnel (200 personnes). Créé dans le sillage d'une grande confédération

syndicale et composé à l'origine de consultants très impliqués dans la finalité sociale de leur activité, il s'est développé rapidement et a conquis une position leader sur ce marché, en intégrant rapidement une nouvelle génération d'experts aux orientations moins militantes. Du coup les modalités initiales de réponse aux variations cycliques et conjoncturelles[2] du niveau d'activité ont posé problème : si, jusqu'au milieu des années 1990, la direction du cabinet a pu compter sur une très grande disponibilité temporelle de consultants, très impliqués dans la "mission sociale" de l'employeur, en 1996 survient un conflit social sur le temps et la charge de travail, débouchant sur un accord de réduction du temps de travail (RdT). Sa grande originalité est d'inclure une réévaluation à la baisse de la charge de travail : les objectifs annuels assignés à chacun en termes de chiffre d'affaires sont diminués. Originalité rendue possible, d'une part, du fait d' une relation entre le temps facturé au client et le temps passé à réaliser l'expertise plus objectivable et plus individualisable que dans d'autres activités; d'autre part, par l'existence, très a-typique dans le milieu des consultants, d'une forte culture syndicale, ayant favorisé une réflexion et une intervention collectives sur le travail, son organisation, sa rationalisation. Ces consultants se définissent d'ailleurs volontiers comme des "cadres producteurs", voire des "ouvriers intellectuels".

La nature très particulière de la "clientèle" - les directions d'entreprises financent une prestation…prescrite par le C.E. - et l'impossibilité de développer des politiques commerciales classiques[3] se traduisent par l'absence de service commercial, et le rôle central de la réputation basée sur la qualité des prestations dans la dynamique de l'activité. Là ou d'autre cabinets peuvent utiliser la sous-traitance ou les CDD pour faire face à leurs besoins, EXPERSOC a choisi la stabilisation des consultants afin de favoriser la capitalisation de l'expérience professionnelle. Recrutés sur la base de savoirs de haut niveau en économie ou en gestion, ces experts doivent rapidement s'approprier un "savoir économique élargi" à d'autres connaissances, d'ordre "politique au sens noble" - savoir contextualiser la situation économique de l'entreprise, écouter et comprendre le point de vue de ses différents acteurs, impliquant sens pédagogique et critique [4]- pour progresser dans la hiérarchie des compétences sanctionnée dans la classification officielle : "assistant", "assistant confirmé", "responsable de mission", "responsable de mission confirmé", "directeur d'unité de gestion"…Seuls ces derniers sont des "managers", même si certains "responsables de mission confirmés" peuvent se voire confier la responsabilité de la capitalisation des savoirs sur un secteur professionnel donné.

Suite à l'accord de RdT, la mise en place de "feuilles de temps" auto-déclaratives faisant apparaître à la fois des "temps directs de production" - directement facturables au client - et des "temps indirects" - non directement facturables au client : formation continue, représentation, management, rédaction de publications - apparaît sanctionner à la fois la recherche d'une meilleure protection du temps de travail de ces salariés de l'immatériel eu égard aux dérives antérieures, et reconnaître les composantes non immédiatement "productives" de leur activité. De même toute une série de dispositifs de type "rationalisation professionnelle" (Gadrey, 1994) de l'entreprise sont en cours de mise en place ou en discussion, visant à promouvoir l'efficience collective et à alléger le charge individuelle de

---

[2] Les "missions récurrentes", comme l'examen des comptes annuels, sont marquées par une forte saisonnalité, et les "missions non récurrentes", comme les prestations liées aux "licenciements économiques" et au "droit d'alerte" sont à la fois imprévisibles et doivent être réalisées dans des délais très brefs.

[3] Elles sont proscrites par l'ordre des experts comptables

[4] Une réflexion sur la nature de cette professionnalité est publiée par l'un de ces consultants : R. Le Bris, "Le métier de consultant auprès des institutions représentatives du personnel", *Faire Savoirs*, n° 0, juin 2001.

travail : capitalisation des savoirs, échanges et communication internes, spécialisations sectorielles, développement des fonctions d'assistance.

On est donc loin du modèle d'organisation du travail qui prédomine chez d'autres cabinets conseils, dans lesquels chacun des consultants se comporte sur le modèle de la profession libérale, gérant en solo sa part de clientèle. Pour autant ce dernier modèle n'a pas perdu toute influence chez EXPERSOC : les feuilles de temps peuvent faire l'objet d'autocensure - le consultant peut avoir intérêt à minorer ses temps "indirects" et à afficher des performance flatteuses, de même qu'il peut avoir intérêt à surévaluer le temps consacré à des "missions" plus faciles que d'autres -, les "rentes de situation" n'ont pas disparu, de même que l'appel à la socialisation des connaissances se heurte autant à l'attachement du management aux évaluations individualisées des performances comme à la culture individualiste du milieu professionnel.

Développer un logiciel : les informaticiens de RESEAU

Avec les activités de service informatiques des SSII, nous sommes toujours dans l'expertise professionnelle de haut niveau, domaine où les stratégies de spécialisation sur des segments de marché précis, et de captation de ces segments au travers de mécanismes de réputation jouent un rôle clef dans le dynamisme dans les trajectoires stratégiques des firmes. Mais on s'éloigne encore un peu plus du modèle de travail de la profession libérale ou du petit producteur indépendant : la forme centrale du travail est celle du projet technique, mobilisant le plus souvent plusieurs ingénieurs, s'insérant généralement dans des projets de taille bien plus importante mettant en présence plusieurs entités économiques - structures réticulaires - et dont le "cycle de développement" peut aller de plusieurs mois à plusieurs années. Le travail de l'expert y est donc moins individualisé, plus immédiatement inséré dans des horizons spatiaux-temporels plus vastes.

Chez RESEAU les fonctions supports et la hiérarchie sont peu développées, les ingénieurs, de base ou chefs de projets forment l'essentiel du personnel. La différenciation la plus importante des activités des SSII se réalise entre trois formes juridico-économiques : le développement des logiciels est réalisé soit en "interne", soit "au forfait", soit en "assistance technique". Cette dernière modalité, outre ses avantages pour les SSII en tant qu'employeurs - économies en frais fixes d'infrastructure et en formation, prise de risque technique plus faible, réduite tendanciellement à la qualité des recrutements - peut rencontrer certaines attentes chez les jeunes ingénieurs : la diversité des entreprises utilisatrices, par ailleurs potentiellement futurs employeurs, est très formatrice. Mais rares sont ceux qui privilégient durablement ce mode d'exercice. Ils sont peu intégrés à la fois à la firme utilisatrice et à la SSII qui les rémunère, peu responsabilisés sur la maîtrise d'ensemble comme sur le devenir du projet technique qui les mobilise. Ils sont d'ailleurs plus systématiquement écartés de la négociation commerciale amont qui fixe les moyens et les délais de réalisation du projet, ce qui se traduit par une pression plus forte sur ces délais. Ils sont par conséquent moins impliqués dans la SSII qui les emploie, et moins stables en son sein[5].

De ce point de vue RESEAU est une petite SSII a-typique : elle a choisi de ne pas privilégier cette dernière modalité de prestation. Les deux amis qui l'ont fondée il y a moins

[5] Quand une SSII se contente de placer la quasi totalité de ses informaticiens en régie sans développer une compétence technique originale, c'est l'image du "marchand de viande" qui est utilisée. Sans pouvoir être rangée dans cette catégorie, INFOTEC, autre SSII étudiée parallèlement à RESAU, pratique beaucoup plus le travail en régie, et les informaticiens y sont nettement moins stables.

de 10 ans travaillaient en assistance technique chez COMPLUS, un sous-traitant d'une multinationale américaine de l'informatique. Ils ont choisi de s'appuyer sur le parrainage de cette firme, qui restera le principal client-partenaire. Ils ont d'emblée privilégié le développement d'une gamme de "produits propres" - élaborés indépendamment d'une commande précise, ce qui aide à la création d'une "image de marque" - et d'une activité "au forfait". Le domaine technique étant porteur - il s'agit de l' "administration de réseaux" d'opérateurs de télécommunications - RESEAU va connaître une croissance annuelle régulière de 25 à 30 % de son chiffre d'affaires et embaucher une trentaine d'ingénieurs. Cette expansion "maîtrisée", selon les termes de son Directeur, qui la distingue des "start up", est supposée se stabiliser prochainement pour atteindre un effectif d'une quarantaine de personnes, soit une "PME à taille humaine", dans laquelle les ingénieurs sont "responsabilisés", à la fois sur les projets techniques, et quant au devenir de l'entreprise.

Objectif atteint pour l'essentiel si on en croit nos interlocuteurs. D'ailleurs un seul départ volontaire est intervenu depuis la création de RESEAU. Les ingénieurs travaillent généralement à deux ou trois, pendant un à deux ans sur un projet ou un segment de projet. Dés lors qu'il y a au moins deux personnes, une certaine division des tâches intervient entre le " chef de projet ", chargé essentiellement de coordination technique interne et externe, et l'autre ingénieur. Interne : compréhension et supervision de l'architecture générale du projet ; contrôle de son déroulement et du respect des échéances contractuelles ; respect de la mise en œuvre de méthodologies précises. Externe : contacts plus ou moins intenses avec l'entreprise cliente, au moment de la prédéfinition du projet – étude de faisabilité, définition des " spécifications " fonctionnelles - avec éventuellement les responsables du projet plus vaste dans lequel s'intègre celui de Réseaux. Il est clair ici que le rôle du chef de projet est tout sauf hiérarchique.

Le développement d'un produit logiciel suit un cycle typique, qui nous a été ainsi décrit : 1- "Prototypage" (étude de faisabilité, définition des fonctionnalités, en relation directe avec le client). 2- "Spécification". 3- " Design " ou " prédéveloppement " (choix des solutions techniques les plus ajustées aux spécifications définies). 4- Développement " proprement dit " : " codage ", ou " tests " (tests unitaires, puis tests d'intégration) qui peuvent être " automatisés " dans certains cas. 5- Maintenance. Les premières phases (étude de faisabilité et spécification) sont jugées stratégiques. La négociation avec le client se fait souvent dans un contexte d'incertitude lié au flou dans la "demande" initiale : élaborer les spécifications techniques du projet, c'est préciser - dans une certaine mesure co-produire - cette demande, et se protéger des implications d'une organisation projet éventuellement défectueuse chez ce client. D'où l'importance que les ingénieurs attachent aux compétences techniques des commerciaux, ou au fait qu'ils soient eux-mêmes associés à la négociation commerciale. Ensuite c'est la séquence de "design", qui serait la plus intéressante sur le plan technique, car la plus créative. C'est également une phase stratégique : les erreurs qui pourraient y être commises seraient beaucoup plus longues et complexes à corriger que celles intervenant vers la phase aval du cycle. La phase de codage ou de tests serait à la fois moins stratégique, et moins intéressante. Elle peut d'ailleurs être déléguée à des techniciens dans certaines grandes entreprise informatiques, et quand une entreprise cliente fait appel à un personnel extérieur pour la réalisation d'un projet, c'est plutôt pour cette partie "aval".

La temporalité de développement d'un projet informatique est donc de type qualitatif, la nature des enjeux et des contraintes temporels variant au fil du cycle de vie du projet technique : enjeu stratégique des choix ou des erreurs amont, impliquant rigueur et concentration ; enjeux d'un autre ordre à l'approche de l'échéance contractuelle des " dead lines ", phase pendant laquelle la " pression monte ", et où "on fonctionne en mode panique ", c'est-à-dire qu'on ajuste son temps de travail personnel à l'impératif de " tenir le délai " (le

modèle de la “ charrette ” en architecture). Pour tenir les objectifs qui se matérialisent en termes d'efficacité technique du logiciel et de délais de livraison - et, plus largement, pour mieux réguler la charge de travail tout au long de la vie du projet -, tout en minimisant les prestations ultérieures de maintenance ou de dépannage, deux grandes solutions organisationnelles sont adoptées : la reconnaissance de l'importance des échanges informels quotidiens au sein des équipes[6] ; la mise en place de méthodes qualité, facilitant une capitalisation des savoirs d'autant plus utile que l'entreprise se diversifie ses activités ou que la mobilité des équipes projet s'intensifie.

Selon un processus qui s'apparente à certains égards à l'histoire d'EXPERSOC, après une phase de forte croissance et d'implication importante des experts dans le devenir de l'entreprise, facilitant l'appel à la disponibilité temporelle volontaire pour faire face aux variations de la charge de travail, intervient une phase ou s'affirment des attitudes plus classiquement salariales.

Développer un "fonds de commerce" : les cadres du réseau commercial du CGP

Dans une enquête auprès d'une quinzaine de cadres d'un "groupe d'agences" du réseau commercial d'une grande banque, le CGP, - 80 cadres sur 500 salariés - nous avons choisi de consacrer une partie des entretiens à la description des emplois du temps, principalement aux échelons quotidiens et hebdomadaires. En dehors de quelques jeunes cadres désireux de "faire leurs preuves" et souvent encore célibataires, la plupart respectent assez strictement les horaires officiels, ont un temps de travail régulier et programmé, séparent clairement travail et hors travail, et prennent leurs journées RTT sans trop de difficulté

Ces caractéristiques tiennent pour une part à la prévisibilité de l'activité : on n’y rencontre ni les aléas du cycle de développement d’un projet technique, ni de brusques variations liées à un marché capricieux (la clientèle reste fidèle). La plupart de ces cadres “ gèrent ” un fonds de commerce tout en s’efforçant de l’élargir. Seuls quelques uns ont une activité à dominante de prospection commerciale, mais qui se combine toujours, au fil de la conquête de nouveaux clients, avec une activité de gestion de fonds. Quatre grands types d’activités sont identifiés : le contrôle, quotidien et obligé, des comptes "à problème", souvent associé au dépouillement "rituel" de l’ensemble du courrier, d'une durée d'une demi-heure à une heure ; la relation de face à face avec les clients, en agence ou chez le client (ici dans un rayon géographique relativement étroit, l’horizon de la programmation des RV étant de l’ordre d’une à deux semaines au plus) : c’est le cœur de leur activité, valorisé comme tel ; le montage des dossiers (travail souvent qualifié d’ “ administratif ”, réalisé en bureau, et assisté par des logiciels spécifiques) ; les activités de réunion ou de communication internes, d’autant plus importantes et régulières qu’ils exercent également des responsabilités managériales.

Si l’on quitte l’approche formelle des métiers et fonctions de ces cadres pour l’approche de leur activité de travail, telle que les entretiens y donnent accès, les ressemblances l’emportent. Si l’on met de côté deux personnes qui exercent en “ back-office ” ou en “ middle office ” toutes ont une activité commerciale : qu’ils soient dans une fonction explicitement commerciale (CAE : Chargé d'Affaires Entreprises ; CGP : Conseiller en Gestion de Patrimoine ; CAP : Chargé d'Affaires Professionnels : CAE), dans une fonction de "Responsable de bureau ”, de “ Second d’agence ” ou même de “ Directeur d’agence ”, la

[6] Ce qui implique, outre un minimum de stabilité des équipes, un minimum de temps de co-présence… Ce qui relativise les perspectives de développement du télétravail dans ce type d'activité.

relation directe avec des clients occupe une partie plus ou moins importante de leur temps de travail. Dit autrement, ce n'est qu'à à niveau élevé de direction que l'on bascule exclusivement dans le " management ".

La différenciation des activités s'opère donc non seulement selon le niveau de responsabilité managériale au sein du réseau commercial, mais également – et semble-t-il, de plus en plus – selon le type de clientèle, avec une segmentation à la fois croissante et toujours évolutive : " Entreprises " pour les "CAE", distinguées jusqu'à ce jour selon l'importance de leur Chiffre d'Affaires ; particuliers, les détenteurs de patrimoine mobilier important étant distingués des autres , objet d'un service dit " Banque Privé " ("CGP") ; " Professionnels " (professions indépendantes), pour les "CAP". L'organisation du Groupe d'Agences étudié a regroupé ces dernières années les commerciaux chargés des deux premières activités dans des " centres ", en dehors des agences et points de vente[7]. Seule l'activité " Professionnels " et "Particuliers" reste localisée dans les agences. Une des questions est de savoir dans quelle mesure cette différenciation des segments de clientèle est associée à une différenciation des carrières des cadres. Selon certains de nos interlocuteurs, cette différenciation n'est pas absolue, les segments sont moins étanches entre eux que dans d'autres banques. Mais quand on interroge les cadres sur leurs perspectives, c'est préférentiellement à l'intérieur du même type de clientèle qu'elles se situent.

Prescription annuelle des objectifs, évaluation hebdomadaire des résultats : c'est à partir de cette double temporalité que s'organise l'activité au sein de la temporalité plus longue –3 à 4 ans– du poste occupé. Entre les deux s'interposent une multitude de campagnes ou d'opérations ou " challenges " - avec compétition à la clef - destinées à commercialiser tel ou tel nouveau produit. Une ligne de différenciation centrale partage les interviewés du point de vue du jugement porté sur ce système de gestion de leur activité. Les plus critiques (généralement des anciens, issus de la promotion interne) dénoncent le caractère plaqué, non négociable et inatteignable des objectifs, de même que le côté policier d'un contrôle et d'un auto-contrôle permanent de l'activité (les bilans hebdomadaires de l'activité réalisée au regard des objectifs est disponible pour tous aux divers échelons : individu, bureau, agence, groupe). Les moins critiques (généralement les plus jeunes et les plus diplômés) admettent mieux ces contrôles, même s'ils reconnaissent que leurs objectifs ne sont pas discutables. Les premiers vont dénoncer la dérive commerciale conduisant à " placer " des " produits " à tout prix auprès d'une clientèle pour laquelle ces produits ne sont pas utiles, au nom de leur attachement au métier de banquier comme " conseiller ". Les résultats à court terme peuvent alors contredire les résultats à plus long terme. Ils vont dénoncer également des méthodes de prospection inefficaces qui ne sauraient remplacer la " réputation " et la conquête spontanée de nouveaux clients.

Du point de vue des salariés, les enjeux de leur " performance " dans la réalisation des objectifs sont multiples : à court terme, la rémunération, dont une partie fluctue directement (" Commissions ", qui concernent tous les commerciaux à l'exception des CAE et des CGP, ainsi que les Responsables de Bureaux pour la partie commerciale de leur activité) ou indirectement (" Part Théorique Variable ") des résultats commerciaux ; à plus long terme, l'évolution de carrière, qui peut prendre ultérieurement un sens promotionnel, ou à l'inverse celui d'une sanction négative. La marge de négociation du poste qui suivra est probablement tributaire des résultats obtenus dans le poste actuel. On comprend que ce système de gestion

[7] Le regroupement récent de certains cadres commerciaux dans des "pools d'activité" peut avoir des effets importants de développement d'une sociabilité propre et d'une conscience collective : ainsi dans un pool regroupant une douzaine de "Chargés d'Affaires Entreprises" en butte à un management zélé, une plainte collective en termes de "harcèlement moral" a failli prendre forme.

balise leur autonomie dans l'organisation de leur temps de travail, même, si on l'a dit, les contraintes temporelles demeurent supportables à leurs yeux, en dehors de la phase d'apprentissage où certains jeunes débutants reconnaissent avoir effectué de très longues semaines de travail .

L'activité et le temps de travail de ces cadres paraît finalement encore marquée par l'héritage du secteur bancaire, longtemps abrité des pressions commerciales qui commencent à s'y faire sentir : mais la montée en puissance des exigences en termes d'objectif et de re-centrage sur la clientèle "haut de gamme" et la substitution rapide de jeunes diplômés aux cadres autodidactes pourraient y déstabiliser bien des équilibres antérieurs.

Co-élaborer le savoir sur le travail des cadres ?

Au cours d'une de nos enquêtes, nous sommes parvenus à mettre en place un groupe de réflexion auquel participaient quelques chercheurs et plusieurs ingénieurs électroniciens et informaticiens d'une PME venant d'être absorbée par une grande SSII.[8] Après deux séances centrées sur l'analyse de la trajectoire de leur entreprise et ses implications sur le travail, deux autres ont été consacrées à la description du cycle de développement de deux projets techniques par des ingénieurs y ayant participé. On ne donnera ici que deux illustrations de l'intérêt de cette expérience. La première est celle d'une meilleure compréhension de certaines dimensions du travail sur des projets techniques (enjeu de la phase dite des spécifications, ambivalence des méthodes dites de qualité) : on accède ainsi plus rapidement à des informations qu'une conduite bien informée d'entretiens individuels aurait probablement également produites. La seconde est la manière dont le "normatif" participe du "descriptif", puisque le diagnostic porté sur le trajectoire de l'entreprise est informé par les valeurs portées par les ingénieurs : là, la mise en présence et en débat de divers point de vue est grandement facilitée par le groupe de travail.

Enjeux clef de la phase des "spécifications", et des méthodes qualité

Dans le dialogue cité plus bas, deux ingénieurs ayant participé au même projet et décrivant la phase dite des "spécifications", sont amenés à évoquer les tensions qui se nouent à ce moment avec le client et le co-traitant - qui vont provoquer ultérieurement un surcroît de travail - ainsi que la mise en place, à cette occasion, de méthodes qualité . Ils s'accordent pour admettre leur intérêt sur des projets de grande taille - supports de la mémorisation des opérations antérieures, elles facilitent la recherche des dysfonctionnements et le remplacement des ingénieurs qui sont intervenus sur le projet - mais pas pour ceux de petite taille : là le temps consacré au respect de ces procédures semble devenir excessif et contre productif. On comprend donc mieux les ambivalences des intéressés par rapport à ces nouvelles méthodes de travail, dont le sens peut aller d'une contrainte paperassière fastidieuse à une aide à la créativité selon le type de projet et le type d'expérience professionnelle de l'ingénieur.

[8] Cette absorption a été précédée de licenciements collectifs et de la création d'une section syndicale. C'est avec l'appui de cette dernière que le groupe a pu être constitué, comprenant des non syndiqués et des ingénieurs ayant été interviewés auparavant à titre individuel.

Chercheur : qu'est-ce qui sort de la phase des spécifications ?

Thierry : Pour les aspects mécanique, c'est des dessins, dessins d'ensemble et dessins partiels. Plus les documents qualité, c'était la première fois. Le jour de la signature du contrat le client nous a imposé les clauses qualité. Il a fallu qu'on écrive un plan qualité, un plan de développement, des choses qui disent comment on va faire pour que ça marche.

Pierre : c'était nouveau. C'est important pour comprendre l'évolution du métier de l'ingénieur.

Thierry : normalement ça permet qu'à la fin ça marche, par exemple ISO 9000. Tout ce qu'on fait doit être consigné. Déjà la façon dont on travaille, le fait qu'on a une réunion mensuelle, avec son compte rendu, tout doit être classé.

Pierre : avec un document à la clef à chaque grande étape du projet.

Chercheur : ça n'allait pas de soi avant ?

Les deux : Non !

Pierre : avant entre le document de spécification et le document d'utilisation il n'y avait rien. Quand il fallait "débugger" un logiciel qui datait de 7-8 ans, c'était embêtant.

Thierry : une fois le gars parti, on ne sait plus. Le but de la qualité c'est de savoir refaire ce qui a été fait.

Chercheur : beaucoup d'ingénieurs de LOGAD se plaignent d'avoir eu à reprendre un projet "merdique"…

Thierry : quand on reprend un projet, il l'est toujours !

Pierre : il y a deux types, ceux dont on ne sait pas ce qu'ils font, ceux dont on trouve qu'ils sont trop compliqués !

Thierry : il y des projets pour lesquels les procédures sont débiles : plus il va être court, plus le temps pris va être important, parce qu'il est incompressible. Mais pour les gros c'est nécessaire.

Pierre : il faut pas descendre trop dans le détail

Chercheur : la phase des spécifications est-elle la plus intéressante ?

Thierry : c'est là qu'on commence à être confronté aux problèmes techniques. Mais en plus on est confronté au client qui en veut toujours plus, il faut résister. Là, avec l'autre fournisseur avec lequel on co-traitait, on a eu des désaccords sur la technologie à utiliser, en plus notre direction ne nous a pas soutenus, on a du développer une carte électronique en plus, ça nous a coûté cher !

L'ingénieur : créateur ou veilleur technologique ?

Dans l'échange ci-contre entre deux participants, apparaît une différence d'interprétation des évolutions en cours dans l'activité de l'entreprise et de l'ingénieur. Le diagnostic de base semble apparemment unanime au sein du groupe : diminution de l'activité d'innovation (conception de systèmes électroniques et/ou informatiques, en relation avec les besoins toujours spécifiques de grands clients dans une relation de confiance) ;

développement d'une activité d'intégration de "briques" (cartes électroniques ou logiciels) "standard", "disponibles sur étagères". Par contre les participants divergent quant à l'inéluctabilité ou non de cette évolution et à ses conséquences sur la pérennité de la firme et le métier de l'ingénieur : pour les uns c'est une option stratégique parmi d'autres possibles, qui fragilise l'entreprise en la banalisant et qui dégrade le savoir faire technique des ingénieurs ; pour les autres c'est la réponse nécessaire à aux évolutions technologiques, qui ne conduit qu'à une transformation de la compétence de l'ingénieur. En fait ces deux points de vue informent le diagnostic fait par les uns et les autres, puisque les uns lui donnent une tonalité bien plus critique que les autres. Et la diversité des points de vue exprimés quant à la trajectoire de la firme est en relation étroite avec les trajets biographiques et les projets professionnels des ingénieurs (Bouffartigue, 1996).

Denis : je crois que les clients sont de plus en plus insatisfaits de cette standardisation des produits : quand on fait une carte avec le solutions propriétaire, spécifiques, on va effectivement coller au besoin, on va même éventuellement apporter un plus, avec notre savoir-faire, nos solutions éventuellement évolutives. Si on fidélise le client on peut être amené à travailler avec lui dans une voie qui va l'amener à une solution moins chère au final, ce qu'on a souvent remarqué. Avec la standardisation, les échanges avec le client deviennent codifiables, contrôlables, standards quoi : une entreprise peut en remplacer une autre, une personne peut en remplacer une autre avec une mobilité générale, une perte du métier. On a perdu notre compétence spécifique, et on n'a pas la taille minimum pour avoir les moyens de la standardisation. C'est très dangereux.

Gilbert: attends, c'est quoi aujourd'hui être spécialiste ? est-ce que c'est faire des cartes spécifiques et tout inventer soi-même ?

Denis : non, mais c'est avoir un domaine de compétence très pointu qui oblige [le client] à passer par toi pour continuer. Pas mettre n'importe qui à faire n'importe quoi. Le standard peut être bien moins performant.

Gilbert : Mais faire du standard c'est pas connaître toute l'offre du marché, tous les produits, ça peut être faire de ma veille technologique : c'est pas une autre forme de spécialisation et d'expertise?

Denis : moi je considère que j'ai été formé pour faire un travail d'ingénieur, pas d'acheteur.

Gilbert : voilà : on est bien dans un problème de conception du métier d'ingénieur.

Conclusion

Si l'approche de l'activité du travail des ingénieurs et cadres rencontre des difficultés, elle a surtout à surmonter le handicap de la très faible accumulation de recherches sur ce plan. Il est vrai qu'ils ont été trop longtemps vus surtout comme encadrants, sinon comme complices de l'exploitation des seuls vrais producteurs : les travailleurs d'exécution. Cette page de l'histoire des sciences sociales se tourne. La conjoncture y est favorable. La relation d'emploi des cadres, sans s'être totalement banalisée, tend à expliciter davantage leurs objectifs et à contrôler de plus près leurs résultats. Le surgissement du débat public sur leur "stress", de leur santé au travail, et sur leur temps de travail a fait mûrir le questionnement sur les sources de leur charge de travail et sur la nature de leur "productivité", même si un cas comme celui d' EXPERSOC demeure exceptionnel. Ils sont de plus en plus souvent des cadres producteurs, des experts confrontés à des processus de rationalisation de leur activité -

processus dans lesquels la logique "industrielle" de la productivité de débit n'est rarement totalement écartée" - et de renouvellement des modalités de la division du travail, en particulier entre "managers" et "experts".

Le travail ne se voit jamais directement. Ce sont ses traces matérielles et langagières qu'appréhendent les sciences sociales, y compris celles qui, comme l'ergonomie et la psychologie - visent à décrire dans le détail l'activité et l'expérience professionnelles. La sociologie est traditionnellement plus à l'aise avec un point de vue plus large, éclairant la division et l'organisation du travail, les relations de travail, l'emploi, le salaire, les carrières, les biographies de travail, le rapport au travail[9]. S'agissant des cadres, dont il est admis que l'autonomie individuelle et la "personnalité" informent de leur style de manière plus évidente que d'autres salariés le profil de leur activité, les coopérations entre ces disciplines, couplées à la mobilisation et à l'explicitation des savoirs des intéressés sont bien à l'ordre du jour.

Bibliographie

G. Benguigui, A. Griset, D. Montjardet (1976), *La fonction d'encadrement*, Bibliothèque du CEREQ-La documentation française.

P. Bouffartigue (1996) "Trajectoire d'entreprise et trajets biographiques. Des ingénieurs face à la rationalisation de leur travail", *Formation Emploi*, n° 55.

Carballeda G., Carrigou A. (2001), "Derrière le stress, un travail sous contraintes", in P. Bouffartigue (dir.), A. Grelon, G. Groux, J. Laufer et Y.F. Livian (coll.) , *Cadres : la grande rupture*, La Découverte.

D. Diallo et Y. Clot (2003), "L'exploration de l'expérience dans l'analyse de l'activité : problèmes de méthode", *L'orientation scolaire et professionnelle*, n° 32, 2003-2.

Y. Clot (1994*), Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, La Découverte.

Y. Clot (1999), *La fonction psychologique du travail*, P.U.F.

J. Gadrey (1994), "La modernisation des services professionnels : rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle" ?, *Revue Française de Sociologie*, XXXV.

Y. Schwartz (1992), "C'est compliqué. Activité symbolique et activité industrieuse", in *Travail et Philosophie. Convocations mutuelles*, Octares, 1992.

[9] Cf. le dossier "Le travail aujourd'hui. Regards d'ergonomes et de sociologues", publié par la revue *Travail et emploi*, n° 94, avril 2003.

RAPPORT N° 2 : "QUELS EXPERTS POUR QUELLE EXPERTISE ?"

SOPHIE POCHIC
chargée de recherche au CNRS - LASMAS

Au sein du groupe cadres, la dichotomie entre des "manager" d'un côté qui encadrent, exercent des responsabilités managériales et de l'autre côté des "experts", spécialistes d'une technique, qui n'encadrent pas, semble faire consensus, aussi bien parmi ceux qui managent les cadres que parmi les experts qui les étudient (dont les sociologues et les gestionnaires) ou ceux qui les représentent (les syndicats ou associations professionnelles). Or pour l'instant, si le travail des cadres a été peu étudié en sciences sociales, le travail concret des "experts" a été encore moins étudié en sciences sociales que le travail d'encadrement.

Pour vous présenter les quatre communications qui portent sur le travail des experts, je préciserai tout d'abord quelles sont les professions qui sont étudiées concrètement dans ces enquêtes, pour bien saisir les activités de travail qui ont été regroupées sous la figure de "l'expert". Dans un deuxième temps, j'ai sélectionné les raisons avancées par ces différents auteurs pour expliquer pourquoi ces professions ont pour l'instant été peu explorées par les sciences sociales du travail. Je développerai enfin les hypothèses cumulatives sur le travail des experts que l'on peut extraire de ces communications, autour des distinctions travail individuel / travail collectif, autonomie / dépendance et de la notion de "surcharge" de travail.

1. De quels experts et de quelle expertise parle-t-on ?

Quand on parle d'experts, on associe souvent a priori l'image des spécialistes d'une technique ou d'une technologie, particulièrement des ingénieurs, terrain d'enquête classique de la sociologie des cadres. Plusieurs enquêtes portent en effet sur les ingénieurs (de bureaux d'étude, informaticiens ou biomédicaux), mais il faut le remarquer, dans des types de structure atypiques pour la sociologie des ingénieurs qui s'est longtemps restreinte aux grandes entreprises. Deux psychologues du travail, Philippe Sarnin et Olivia Balas-Broche, ont ainsi réalisé une intervention en entreprise à la demande de l'entreprise et de la médecine du travail, sur des ingénieurs de bureaux d'étude dans une grande entreprise industrielle (Renault Trucks). Ces ingénieurs ont pour activité principale de concevoir des solutions techniques pour l'industrie automobile, activité que l'on englobe souvent sous le terme R & D (Recherche et Développement). Deux sociologues du travail, Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller, dans leur bilan de dix ans d'études sur les cadres, présentent principalement trois enquêtes empiriques sur des experts[1], dont une enquête portant sur des ingénieurs informaticiens dans une SSII (Société de Services en Ingénierie et Informatique). Comme dans l'enquête précédente, ces experts sont des producteurs, puisqu'ils sont chargés de réaliser des logiciels spécifiques à chaque client. Enfin, dans une optique de sociologie des professions, Jean-Luc Metzger et François-Xavier Schweyer ont étudié pour la MIRE des professions de santé pour l'instant peu connues, les ingénieurs biomédicaux dans une administration publique (l'hôpital), qu'ils appellent des "technologues". A la différence des

[1] Ils évoquent une quatrième enquête sur les ingénieurs informaticiens et électroniciens à la fin de leur article, que nous n'évoquerons pas ici, car ils donnent peu d'informations sur l'activité de travail et le contexte organisationnel de ces ingénieurs, comparativement aux autres, pour s'interroger davantage sur la méthodologie.

ingénieurs déjà cités, les ingénieurs biomédicaux ne sont pas vraiment des producteurs et davantage des cadres fonctionnels, puisqu'ils doivent gérer un plateau technique hospitalier, ce qui recouvre l'ensemble des équipements biomédicaux (du style IRM, scanner).

Mais il ne faut pas assimiler abusivement les experts aux seuls ingénieurs, puisque des professions administratives et commerciales (consultants, commerciaux, contrôleurs de gestion) font également l'objet d'investigations dans les communications ici présentées. Dans le cadre d'enquêtes sur les 35 h, Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller ont ainsi interviewé des consultants en expertise économique, qui peut être considérée comme une "technique" de sciences sociales. Ceux-ci sont également en position de producteurs, puisqu'ils sont chargés de produire un diagnostic économique sur les entreprises, à la demande des Comités d'Entreprise. Ils ont également étudié des professionnels d'une technique particulière (la vente), puisqu'ils se sont intéressés aux commerciaux d'une grande banque, qui ont pour activité principale la gestion et le développement d'un fonds de commerce. Enfin deux gestionnaires, Yves-Frédéric Livian et Nicolas Sokoloff, lancent un programme de recherche sur des experts "de la technostructure" (reprenant la définition de Mintzberg : ceux qui contribuent à l'organisation du travail, la planification et la gestion des activités de la firme), qu'ils opposent aux experts techniques. Leur enquête préliminaire porte sur des contrôleurs de gestion dans de grandes entreprises industrielles, cadres fonctionnels chargés principalement de produire des informations comptables, et parfois un diagnostic comptable.

	Cadres producteurs	Cadres fonctionnels - experts	Commerciaux
Services aux entreprises	**Informaticiens SSII (BP & BJ) :** ***production d'un logiciel R & D*** **Consultants en expertise économique (BP & BJ) :** ***production d'un diagnostic éco***		
Services internes d'une entreprise	**Ingénieurs bureaux d'étude dans l'industrie (PS & OBB) : conception de solutions techniques R & D**	**Ingénieurs biomédicaux à l'hôpital (JLM & FXS) : gestion d'un plateau technique hospitalier (ensemble des équipements)** **Contrôleurs de gestion dans l'industrie (YFL & NS) : production d'informations comptables et parfois d'un diagnostic économique**	**Commerciaux dans une banque (BP & BJ) : gestion et développement d'un fonds de commerce**
% dans TEQ Cadres	**12 %**	**27 %**	**8 %**

Note : les auteurs sont indiqués par leurs initiales. (BP & JB) pour (Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller). (PS & OBB) pour (Philippe Sarnin et Olivia Balas-Broche). (JLM & FXS) pour Jean-Luc Metzger et François-Xavier Schweyer. (YFL & NS) pour Yves-Frédéric Livian et Nicolas Sokoloff.

Pour situer ces professions entre elles sur un tableau de manière synthétique, les experts étudiés ici peuvent être classés en fonction de leur position professionnelle et j'ai choisi d'utiliser une typologie distinguant au sein des "professionnels" (opposés aux "managers") les cadres producteurs des cadres fonctionnels et des commerciaux. Ces trois types sont en effet communément utilisés en GRH et leur poids a été évalué dans une enquête réalisée en 2002 par la CFDT, "Travail en question Cadres", portant sur 6 500 cadres

d'entreprise et d'administration[2]. Dans cet échantillon, les cadres fonctionnels ou experts composent une grande partie des "professionnels", devant les cadres producteurs (12 % des cadres dans l'ensemble) et les commerciaux (8 % des cadres dans l'ensemble). Dans les communications ici étudiées, il faut remarquer que les cadres que l'on peut classer comme des producteurs ne sont pas uniquement des ingénieurs (à l'exemple des consultants en expertise économique étudiés par Bouffartigue et Bouteiller) et que des ingénieurs peuvent être en position de cadres fonctionnels (comme les ingénieurs biomédicaux étudiés par Metzger et Schweyer). On peut souligner également le fait que les sciences sociales du travail se focalisent peut-être davantage sur les cadres producteurs, autour de la figure typique de l'ingénieur, et ont pour l'instant un peu négligé les commerciaux de l'industrie ou des services, alors qu'ils représentent une part non négligeable des cadres d'entreprise.

On peut également essayer de positionner ces cadres en fonction du type d'organisation dans laquelle ils sont insérés, car on associe également souvent à la figure de l'expert celle du consultant extérieur à l'entreprise cliente, espace professionnel qui se multiplie avec l'externalisation de nombreuses fonctions[3]. Ici, seules deux enquêtes portent sur des sociétés de service ou d'expertise, réalisées par Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller : les informaticiens d'une SSII et les consultants membres d'un cabinet de petite taille. Les autres enquêtes portent sur des experts internes aux entreprises. Ils peuvent être dans l'industrie, mais dans des services tertiaires, comme les ingénieurs de bureaux d'étude du secteur automobile ou les contrôleurs de gestion, ou dans le secteur tertiaire, comme la banque ou l'hôpital. La difficulté d'accès au terrain des sociétés de services et d'expertise, davantage habituées à étudier le travail des autres qu'à se faire expertiser elles-mêmes est peut-être une raison qui explique la proportion plus importantes d'experts internes qu'externes dans les enquêtes empiriques. On peut enfin remarquer que les experts techniques au service de la production industrielle, image classique de l'ingénieur, ne sont pas présents dans ces communications.

A travers ces différentes contributions, émergent à ce propos plusieurs hypothèses permettant d'expliquer le peu d'intérêt des sciences sociales du travail au sens large, sociologie, psychologie – ergonomie, sciences de gestion, pour le travail des experts

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

Le fait que les sociologues des cadres ont longtemps été inscrits dans le "**paradigme des classes"** selon la terminologie de Charles Gadéa[4], 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. Ils s'intéressaient en priorité au rapport social de l' "encadrement" et du contrôle de la main d'oeuvre, et ne considéraient pas les cadres comme des "producteurs". La montée actuelle des

---

[2] Dans cet échantillon, les cadres devaient se positionner dans la "filière managériale" (cadre dirigeant ; cadre encadrant – chef d'unité, d'équipe, de service, de département - ; chef de projet) ou dans la "filière professionnelle" (cadre producteur ; cadre fonctionnel ou expert ; commercial). Seuls 9 % n'ont pas répondu à cette question, et les cadres se sont répartis presque symétriquement entre "managers" (45 % de l'échantillon) et "professionnels" (46 %). Pour plus d'informations, cf. S. Pochic (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.

[3] Cf. Henry O, 1992, "Entre savoir et pouvoir : les professionnels du conseil et de l'expertise", *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 95, p. 37-54.

[4] Gadéa C., 2003, *Les cadres en France, une énigme sociologique*, Belin Perspectives sociologiques.

approches se situant davantage dans le "paradigme des professions", là encore en reprenant la terminologie de C. Gadéa, amène peut-être les chercheurs à s'intéresser davantage à l'activité de travail spécifique à chaque profession. C'est le cas par exemple de J-L. Metzger et F-X. Schweyer qui reprennent la tradition de sociologie des professions et le questionnement en terme de professionnalisation d'une activité, qui s'est fortement développée dans le champ des professions médicales, pour appréhender le travail des ingénieurs hospitaliers, qui prennent une place nouvelle en raison du progrès technique médical. L'entrée sur de nouveaux terrains (sociétés de service, tertiaire) et de nouvelles professions (autres que ingénieurs des grandes entreprises industrielles) a peut-être obligé les chercheurs à davantage s'intéresser aux professionnalités, voire aux professions de cadres au pluriel.

Le fait que la technique est "**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 transparaît dans plusieurs communications, particulièrement celles qui se rapportent au travail des ingénieurs. Etudiant des ingénieurs qui conçoivent des dispositifs électriques et électroniques pour l'automobile, P. Sardin et O. Balas-Broche ont été concrètement confrontés à cette difficulté. Finalement après observation non-participante sans question puis apprentissage du vocabulaire lors des discussions et des entretiens, P. Sardin et O. Balas-Broche 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 Y-F. Livian et N. Sokoloff eux s'étonnent pour les contrôleurs de gestion, "*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 des gestionnaires) explique peut-être cette impression de faible technicité. On remarque en effet que certains experts étudiés sont assez proches des chercheurs qui les observent en terme de savoirs techniques requis. Les consultants en diagnostic économique étudiés par P. Bouffartigue et J. Bouteiller doivent par exemple posséder des savoirs théoriques en économie et en gestion et un "savoir économique élargi" sur les entreprises.

Il était également peut-être plus facile de se focaliser sur les carrières des cadres que sur leur activité de travail en raison de la méthodologie traditionnellement privilégiée : des **entretiens** réalisés auprès de cadres ou de la direction. L'ergonomie nous a appris à faire attention à l'écart entre travail prescrit et travail réel, et les entretiens recueillent le discours des acteurs sur leur travail et non le travail réel. 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 en atelier ou comme brancardier[5]. P. Bouffartigue et J. 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 semble plus traditionnelle et ne pas nécessiter des échantillons de grande taille : Y-F. Livian et N. Sokoloff se rangent derrière Mintzberg, qui a écrit son ouvrage *Le manager*

[5] 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 secondaire.

au quotidien. Les dix rôles du cadre à partir de cinq entretiens de cadres dirigeants pour dire 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 lancer la discussion sur ces difficultés ou facilités à utiliser des entretiens comme matériau, qui semblent assez différenciées suivant les disciplines.

Le fait que les terrains des sièges sociaux sont 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. Y-F. Livian et N. 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".* Même s'il existe depuis une dizaine d'années en sociologie un *Observatoire des cadres dirigeants* (dirigé par M. Bauer et B. Bertin-Mourot), on remarque en effet que celui-ci se focalise sur le profil sociodémographique des dirigeants et non sur leurs pratiques réelles de travail…

L'absence de **demande sociale** est une autre justification avancée pour expliquer le faible intérêt pour le travail des experts. Jusqu'à récemment, les conditions de travail des cadres ne posait pas de "problèmes" aux intéressés et à la direction, alors que désormais les chercheurs sont appelés autour de plusieurs thèmes : après le "temps de travail des cadres" avec différentes études autour des 35 h réalisées pour la DARES par Paul Bouffartigue et Jacques Bouteiller, le thème de la "charge de travail" devient d'actualité, avec les débats sur "charge mentale et santé au travail", "harcèlement moral", "intensité / densification du travail". P. Sardin et O. Balas-Broche sont justement mandatés par la direction, interpellée par la médecine du travail, pour analyser le stress des ingénieurs. Y-F. Livian et N. Sokoloff font également état de 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".*

Nous développerons ensuite les hypothèses cumulatives sur le travail des experts que l'on peut extraire de ces communications, qui pourraient se résumer de façon un peu schématique de la façon suivante : le travail des experts n'est ni solitaire, ni uniquement technique, ni autonome, et dans certaines conditions, marqué par une surcharge et un stress excessifs.

3. Le travail collectif et relationnel des experts ?

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 d'ingénieurs montre qu'ils réalisent désormais un travail collectif au sein d'équipes composés d'acteurs pluriels sous la forme du "projet". Même un travail apparemment technique comporte-t-il alors une part de management ?

Le travail des experts n'est ni solitaire, ni uniquement technique

A partir de budgets-temps, P. Sarnin et O. Balas-Broche montrent ainsi que les ingénieurs de bureaux d'étude travaillent seuls 3 h par jour seulement, contre 6 h 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, 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 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 par projet est également mise en avant par P. Bouffartigue et J. 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, la direction a reconnu le rôle essentiel des échanges informels quotidiens au sein des équipes, travail qui n'est donc pas invisible.

Même s'ils ne sont pas dans une organisation par projet, une partie essentielle du travail des ingénieurs biomédicaux étudiés par J-L. Metzger et Y-F. 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 systèmes complexes". Mais ils sont davantage que des "traducteurs" des impératifs gestionnaires et budgétaires en matière d'équipements (achat, utilisation, maintenance), dans une vision up – 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 la banque étudiée par P. Bouffartigue et J. Bouteiller, 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 Y-F. Livian et N. Sokoloff, cela semble être un travail assez solitaire d'application de règles comptables, même si ces règles sont collectivement partagées. La part technique du travail semble assez 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 faire plaisir à la direction, pour que l'information soit recevable. 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 30 ans, qui restent des règles comptables apprises en formation initiale.

Une autre idée commune à plusieurs communications 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 sont très souvent du côté du contexte organisationnel de l'entreprise, mais parfois plus largement du côté du contexte économique global.

Les cadres experts se disent "autonomes", mais ne le sont pas en pratique

Les ingénieurs de bureaux d'étude disent par exemple lors des entretiens être "autonomes", mais après observations, P. Sarnin et O. 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 continuelles et d'une difficulté à hiérarchiser les priorités au quotidien. J-L. Metzger et F-X. Schweyer montrent la même contradiction : leur questionnaire passé auprès de 440 ingénieurs hospitaliers révèle qu'ils "déclarent disposer d'une grande ou d'une certaine autonomie" : 90 % ! 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 étudiées. Y-F. Livian et N. Sokoloff nous expliquent ainsi que les contrôleurs de gestion ne sont pas autonomes dans leur activité de travail et ils le disent. 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, poussé par les exigences des actionnaires ; les fusions / restructurations / rachats permanents, 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 l'autonomie réelle ou non 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 ?[6]. 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 cette journée d'étude sur le travail des cadres. Par rapport à la thèse de l'intensification du travail des cadres, ce conseil

[6] Cf. 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.

méthodologique semble 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"[7] peut-elle être importée sur la population des cadres ?

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. P. Sarnin et O. 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".* Dans le cas d'une SSII en bonne santé économique, P. Bouffartigue et J. Bouteiller avancent que 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 dead line, avec un ajustement de son temps de travail personnel à l'impératif de "tenir les délais". 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 était d'ailleurs plus facile au moment de la création et de la croissance de la SSII qu'après son institutionnalisation.

Y-F. Livian et N. 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 c'est évident) : "*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. Les consultants sont normalement l'archétype des experts qui ne comptent pas leur temps, mais P. Bouffartigue et J. Bouteiller ont étudié des consultants atypiques qui ont réussi à mettre en place une régulation collective de leur temps et de leur charge de travail, en raison du contexte organisationnel : histoire du cabinet, segment de marché, type de production. 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

[7] Empruntée à : 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.

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 feuille de temps, et un ensemble de dispositifs de "rationalisation professionnelle" telle qu'elle est définit par J. Gadrey[8] : capitalisation des savoirs, échanges et communication interne, spécialisations sectorielles, développement de fonctions d'assistance. Les commerciaux sont également souvent cités comme des professions sous la pression des objectifs et du court terme, mais les commerciaux dans la banque étudiée par P. Bouffartigue et J. Bouteiller semblent avoir des horaires maîtrisés. Ils ne semblent pas vraiment stressés, à part les jeunes qui veulent faire leurs preuves, ce qui s'expliquerait par la trajectoire historique de ce secteur économique : *"L'activité et le temps de travail de ces cadres paraît encore marquée par l'héritage du secteur bancaire, longtemps abrité des pressions commerciales qui commencent à s'y faire sentir".*

Ces différentes communications sont à mon avis la preuve de l'intérêt de relier le contexte organisationnel (histoire de l'entreprise, sa santé économique, segment de marché, type de productions et 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.

[8] Gadrey J. (1994), "La modernisation des services professionnels", *Revue Française de Sociologie*, vol. 35, n° 2, p. 163-196.

CHARGE DE TRAVAIL ET ACTIVITES DES CADRES INGENIEURS DE BUREAUX D'ETUDES

OLIVIA BALAS ET PHILIPPE SARNIN
Université Lyon 2

Introduction

Les enquêtes sur les conditions de travail montrent que les cadres vivent pleinement une dégradation des conditions d'exercice de leurs activités[1]. Pour autant, ces enquêtes nous renseignent peu sur la nature et les transformations de ces activités. Les nouveaux modèles productifs mis en place depuis une vingtaine d'années semblent avoir changé non seulement les formes de travail des employés et ouvriers mais aussi celles des cadres et ingénieurs. Comme le constate depuis longtemps P. Bouffartigue[2], notre connaissance de l'activité réelle des cadres est très limitée eu égard, d'une part, aux nombreux travaux relatifs à l'activité des ouvriers et des employés et, d'autre part, au rôle essentiel des activités de l'encadrement dans la mise en place et l'effectivité des formes d'organisation du travail actuelles. Certains travaux nous font découvrir, mais à partir de problématiques non focalisées sur cette question, une partie de l'activité des ingénieurs et cadres. Les travaux du CRG sur les outils de gestion, ceux des chercheurs de CRISTO sur les activités de conception, ceux de C. Dejours (1992) sur les équipes de pilotage de centrales nucléaires, entre autres, apportent des éléments sur des dimensions particulières de ces activités. Il n'en reste pas moins que des études plus fines et plus nombreuses, du fait de la diversité des situations d'encadrement, sont nécessaires pour comprendre ce que font les cadres, comment et où ils le font, avec qui et pourquoi le font-ils.

Nous essaierons d'apporter quelques éléments de réponses à ces questions pour une catégorie particulière de cadres, celle des ingénieurs de bureaux d'études dans une grande entreprise de construction de véhicules industriels (camions, cars, tracteurs). Ces cadres évoluent dans une situation de travail qui concentre de manière exemplaire un certain nombre d'évolutions économiques et organisationnelles dont on peut faire l'hypothèse qu'elles transforment fortement leurs activités de travail : ingénierie concourante, gestion de projet, utilisation des TIC, travail avec un réseau de partenaires, etc. mais aussi passage effectué aux 35 h et plus récemment acquisition de l'entreprise par un concurrent suédois.

La demande "stress"

L'établissement dit "tertiaire" de Renault Trucks[3] comprend les différentes activités de l'entreprise en dehors de la production : bureaux d'études, services commerciaux, ressources humaines, etc. Cet établissement comprend 770 cadres sur 2 300 salariés.

---

1 Cf. par exemple Plessis (1994), Carbadella & Garrigou (2001) et les résultats des enquêtes sur les conditions de travail de 1991 et 1998.

2 Voir également la synthèse de Six (2000) sur le point de vue de l'ergonomie concernant le travail des cadres.

3"Renault Trucks" est l'appellation actuelle, suite au rachat par Volvo début 2001, de "Renault Véhicules Industriels" division elle-même formée en partie des anciens établissements "Berliet" situés dans la banlieue lyonnaise.

Le médecin du travail, inquiet de voir de plus en plus de personnes, y compris des cadres, s'effondrer dans son cabinet nous a contactés en 2001 pour faire un bilan de l'état de stress et de souffrance psychique des salariés de l'établissement. Effectivement, les différents indicateurs utilisés ont montré un niveau de stress très important chez les employés et techniciens mais aussi chez les cadres[4].

Fin 2002, le responsable du département "Electric Electronic Engineering", en coordination avec le médecin du travail, nous demande une étude plus approfondie sur les origines du stress et de la charge de travail des ingénieurs de ce bureau d'études : contraintes, autonomie et support social[5]. Nous proposons de travailler sur des observations directes de journées de travail mais aussi des réunions formelles (institutionnelles ou concernant des projets) ainsi qu'avec des rencontres en entretien. Les effets de deux facteurs sont également étudiés :

- Le rachat de l'entreprise par Volvo et les modifications dans les jeux de coopération et de concurrence avec les bureaux d'études de Volvo ;
- Le développement massif d'une sous-traitance des études conduisant les cadres à gérer non seulement leurs propres activités dans le service mais aussi de multiples partenaires dont la coordination ne va pas de soi.

Le département Electric Electronic Engineering Lyon comprend 140 personnes : 33 ingénieurs, 45 techniciens et 62 sous-traitants[6]. Il appartient à 3P Renault Trucks (Product Planning : 82 personnes, Purchasing : 193 personnes, Product Development : 861 personnes) en charge de la conception et du développement du châssis et de la cabine des véhicules.

Le département EEEL, comme son nom l'indique, comporte trois métiers : l'électricité, l'électronique et les systèmes d'interconnections. L'objectif est de développer ces systèmes en identifiant les besoins des clients (trois principaux : Mack, Volvo et Renault), en sélectionnant les éléments chez les fournisseurs, en fixant un cahier des charges, puis en validant les composants dans le véhicule.

EEEL comporte cinq principaux services : Electronics, Electrical, Systems Engineering, Light Duty[7] Electric Electronic Architecture and Wiring[8], Medium Duty EE Architecture and Wiring, et Heavy Duty.

Les salariés du département collaborent quotidiennement avec leurs homologues suédois de Volvo Trucks ainsi qu'avec des prestataires chargés de soulager les salariés du département en travaillant avec eux sur les projets en cours. Ils sont aussi en contact avec des fournisseurs ainsi qu'avec d'autres départements de Renault Trucks dont les achats et la qualité.

---

4 Différentes publications se sont appuyées sur cette première étude : Sarnin, P., Fernandez, S. & Malaurie, J. (2002) ; Sarnin, P. (2003a et b).

5 Cf. Karasek & Theorell (1990), Neboit & Vézina (2002).

6 C'est-à-dire : ingénieurs et techniciens salariés des sous-traitants, fournisseurs, sociétés d'intérim mais travaillant en permanence dans les locaux de Renault Trucks dans des bâtiments préfabriqués situés à côté du département EEEL. La complexité des projets a rendu nécessaires la localisation sur un même lieu de nombreux personnels n'appartenant pas à la même entreprise (Cf. Carrincazeaux & Lung (1997) qui généralisent et analysent cette situation dans le secteur automobile).

7 Light, Medium et Heavy Duty correspondent à trois catégories de véhicules en fonction de leur taille et de leur poids.

8 Wiring=câblage

Observations

Dix cadres ont été observés (sans intervention, ni échange ou demande d'explication sur le moment) en continu chacun pendant une journée "banale". Nous avons demandé à ces cadres volontaires de choisir dans leur planning une journée représentative de leurs journées habituelles de travail. Nous avons bien conscience que le fait qu'ils choisissent eux-mêmes la journée pouvait impliquer un biais dans nos observations, puisqu'ils pouvaient volontairement ne pas mettre de rendez-vous trop importants par exemple, mais nous n'avions d'autre choix que de leur faire confiance ne pouvant décemment pas arriver sans prévenir.

Une fois les rendez-vous pris, nous avons suivi ces dix personnes pendant une journée complète de leur travail, c'est-à-dire de leur arrivée dans l'entreprise à leur départ en fin de journée sans discontinuité (repas de midi compris puisqu'il était pris sur place, à la cantine de l'entreprise). Les activités des cadres étaient répertoriées dans une grille d'observation étalonnée à la minute. Voulant essayer de voir où, quand et comment il y avait surcharge, nous avons construit la grille pour qu'elle nous permette de répertorier les différentes actions tout au long de la journée, le temps passé pour chacune, les éventuels chevauchements d'activités, les éléments perturbateurs, les interactions, les lieux de travail, les outils utilisés, les interactions et autres observations. En parallèle, nous avions demandé aux cadres, en début de journée, leur emploi du temps et les éventuelles tâches prévues pour voir s'ils avaient réussi à les respecter.

Suite à ces journées d'observation et après dépouillement des données, nous avons mis en place une série d'entretiens d'explicitation ainsi que des entretiens complémentaires avec d'autres ingénieurs qui n'avaient pas participé à la phase d'observation directe. Les analyses ont fait l'objet de réunions de restitution qui ont permis de les valider du point de vue des membres du département étudié.

Concernant cette observation, il nous faut noter une difficulté méthodologique qui est loin d'être négligeable et qui peut expliquer le faible nombre de recherches sur l'activité de ce type de cadres. L'activité de ces cadres consiste à concevoir des dispositifs électriques et électroniques sophistiqués : l'observateur qui veut comprendre parfaitement cette activité devrait avoir un niveau de connaissances techniques presque équivalent à celui des personnes sous observation (et maîtriser le vocabulaire anglais correspondant dans le cas qui nous concerne). Faire de l'observation, y compris participante, auprès d'ouvriers ou d'employés est nettement plus abordable en termes d'apprentissage pour un chercheur en sciences humaines et sociales. Néanmoins, quelle que soit l'activité observée, une part plus ou moins importante des activités cognitives, des savoir-faire reste inaccessible à l'observateur voire ne peut être explicitée par la personne observée (savoir-faire procéduraux). Dans le cas des ingénieurs que nous avons étudiés, nous avons choisi clairement de ne pas intervenir au moment de l'observation directe de façon à ne pas perturber encore plus l'activité ordinaire de ces personnes. L'apprentissage (partiel) du vocabulaire et des enjeux techniques s'est fait en dehors de ces moments et lors des entretiens. Il faut aussi constater que leur activité, comme nous le verrons, ne se compose pas que de réflexions techniques pointues permanentes.

Temps utiles, temps masqués, temps collectifs

Analysée sur une journée moyenne, on peut décomposer l'activité de ces cadres selon qu'ils travaillent seuls, collectivement et dans ce dernier cas en co-présence ou à distance (mail, téléphone, audioconférence). Le tableau n° 1 nous indique que sur les dix cadres observés :

- Le travail en collectif représente plus de la moitié de la journée de travail, voire les deux tiers si l'on exclut les temps de pause et de déjeuner. En fait, le déjeuner qui est en général pris sur place peut aussi être l'occasion d'échanges avec les collègues relativement aux projets en cours. Ce qui signifie qu'un ingénieur de ce département travaille majoritairement à partir d'échanges d'informations, de discussions, de négociations avec les personnes concernées par les actions en cours.

- Ce travail en collectif peut prendre plusieurs formes : des réunions formelles c'est-à-dire planifiées et animées par un chef de projet, mais aussi informelles c'est-à-dire basées sur des rencontres imprévues chaque fois qu'un problème (technique ou de compréhension) surgit. Ces réunions informelles représentent, sur l'échantillon étudié, un temps deux fois plus important que les réunions formelles (Cf. tableau n° 2). Elles participent aux nombreuses interruptions que vivent les cadres au cours de leurs journées, mais elles sont en même temps essentielles à leur activité.

- En dehors des situations de co-présence (réunions), une part très importante du travail collectif se fait à distance au moyen du téléphone, des audioconférences, et des messageries électroniques. La messagerie électronique (consultation, réponse, envoi) représente en moyenne deux heures de temps par jour avec une amplitude qui va de ¾ d'heure à 3 h 30 par jour selon les cadres. La messagerie a d'ailleurs dépassé l'usage du téléphone puisque l'on trouve une moyenne de temps passé au téléphone de 47 minutes. Les audioconférences ont pris une place significative (24 minutes en moyenne par jour) permettant en particulier d'avoir des réunions à moindre coût avec les collègues suédois de ces ingénieurs.

Tableau 1 : Répartition moyenne du temps dans la journée

Analyse temporelle en pourcentages moyens par jour		
	Par rapport à la journée	**Par rapport au temps consacré au travail**
Temps de déjeuner	10,7	-
Temps de pause	2,1	-
Temps de travail "strict"[9]	87,1	100
Travail individuel	31,7	36,3
Travail collectif, dont :	55,5	63,7
Travail collectif en co-présence (réunions)	*24,7*	*28,4*
Travail collectif médiatisé à distance (mails et audio)	*30,7*	*35,3*

9 "Strict" au sens où il s'agit du temps de travail visible. La réalité est bien sûr que les temps de déjeuner mais aussi une partie du hors travail relèvent de l'activité professionnelle de ces cadres.

Tableau 2 : Synthèse des relevés des observations de l'activité de dix cadres sur une journée (temps exprimé en minutes)

Indicateurs	Moyenne	Minimum	Maximum	Écart-type
Temps sur le lieu de travail	624	540	675	41
Temps déjeuner	67	40	90	15
Temps de pause	13	0	26	8
Temps passé sur mails	121	47	215	57
Temps passé au téléphone	47	1	115	31
Nombre appels reçus	5	1	10	3
Nombre appels émis	7	0	13	4
Nombre audio-conférences	1	0	2	1
Temps passé en audio-conférences	24	0	63	29
Nombre réunions formelles	1	0	2	1
Temps passé en réunions formelles	63	0	215	68
Nombre réunions informelles	2	0	5	2
Temps passé en réunions informelles	91	0	310	100

Le travail de conception de solutions techniques nouvelles est dans ce bureau d'études un travail forcément collectif qui nécessite la mobilisation de compétences multiples. Certains cadres ne passent que 2 h seuls contre 7 h 30 dans des échanges avec d'autres. En moyenne, le travail solitaire représente 3 h dans la journée contre 6 h de travail avec les autres directement ou indirectement (mails).

Les cadres interrogés se plaignent du temps passé sur les mails (première activité en arrivant le matin) trop nombreux (moyenne quotidienne : 34 mails en réception) et qui ne leur sont pas toujours envoyés avec pertinence. L'usage des listes de diffusion les rend destinataires d'informations multiples (parfois la même relayée plusieurs fois). Cependant, si du temps est perdu à ouvrir inutilement une partie des mails, il faut constater qu'ils sont devenus un instrument essentiel de leur activité en facilitant les mises au point, les rectifications, les apports d'informations au cœur de l'avancement des projets. L'activité réelle passe par les réponses à des demandes imprévues dans des mails ainsi que des questions et informations envoyées aux autres partenaires d'un projet[10]. Avec l'avantage de ne pas être dépendant de la disponibilité des autres (comme pour le téléphone) tout en sachant qu'une réponse peut être apportée bien souvent dans les 24 h. Mais cet usage intensif déborde facilement sur la vie hors travail[11] puisque les cadres rencontrés, pour la plupart, consultent aussi chez eux leur messagerie. Les 10 h 30 passées en moyenne sur le lieu de travail doivent être complétées par les heures passées à domicile à consulter la messagerie. Consultation qui peut générer immédiatement 2 à 3 heures de travail à domicile pour "*éteindre une maison qui brûle*".

L'analyse montre, comme on pouvait s'y attendre, une très grande fragmentation des tâches, une sollicitation importante et parfois inutile. Ainsi, les cadres observés ont subi en moyenne 24 interruptions par jour de diverses natures dans leur activité. Si l'on rapporte ces interruptions au temps passé dans leur bureau (en dehors des réunions) on arrive à une

10 Vacherand-Revel (1999) relève que les communications médiatisées asynchrones posent moins de problèmes dans les interactions de chercheurs en collaboration que les modes synchrones permis par certaines technologies informatiques.

11 Cf. également Guilbert & Lancry (2003).

interruption toutes les 15 minutes. Cet élément est relevé par les cadres comme un facteur important de pénibilité de leur activité.

Connaissances et décisions socialement distribuées

Les constats précédents nous amènent à appréhender l'activité de ces cadres à partir des concepts de cognition socialement distribuée12 et de processus de décision également distribué13. Les connaissances nécessaires à l'avancement d'un projet ainsi que les multiples micro-décisions qui vont baliser son histoire sont construites par un réseau d'acteurs inégaux en termes de pouvoir et d'expertise. Le chef d'un projet14 n'est d'une certaine façon qu'un maillon de cet ensemble qui a besoin des autres pour faire avancer la conception et qui est dépendant de situations politiques qui le dépassent. En même temps cette interdépendance ramenée à l'individu constitue pour lui une charge très lourde qui le contraint à avancer malgré tout, y compris malgré un stress excessif. Comme l'indique Theureau (2003, postface), l'activité doit être considérée "comme cognitive (donnant lieu à construction et manifestation de savoirs), incarnée (hors de toute division entre corps" et "esprit" ou "psyché"), située (y compris socialement) (co-construite par le corps et l'environnement matériel et social de chaque acteur), indissolublement individuelle et collective (ni individuelle, ni collective, mais individuelle-collective et collective-individuelle), cultivée (dépendant d'une culture encore plus partagée entre plusieurs acteurs que la situation), vécue (en particulier donnant lieu à une conscience pré-réflexive à tout instant)". L'engagement (physique, cognitif, affectif) de chaque cadre ne semble pas, d'une certaine manière, contrôlé par l'individu lui-même. Il résulte de cette dynamique des interactions, de ce jeu de problèmes à la recherche de solutions, une sorte de phénomène de tout ou rien pour le cadre : 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 décisionnel, soit il prend de la distance et il est très vite hors jeu car la dynamique collective du projet rend rapidement impossible une "mise à jour" des décisions, des nouvelles connaissances sachant en plus que la mémorisation du processus est relativement peu développée.

L'idée d'une rationalisation cognitive (Dieuaide, 2003) actuellement à l'œuvre dans les grandes entreprises s'applique bien à ce type de cadres. Nous avons vu que les 33 cadres et 45 techniciens salariés de Renault Trucks dans ce bureau d'études travaillent également dans les mêmes locaux avec 62 autres ingénieurs et techniciens appartenant à d'autres entreprises. Des compétences ponctuelles sont mobilisées en fonction de l'avancement du projet. Cependant cette rationalisation cognitive semble se concentrer, avec plus ou moins de difficultés, sur cette gestion des compétences. Les efforts pour cumuler et diffuser les apprentissages, mémoriser les expériences sont assez limités. Nous avons par exemple été surpris de voir le sort réservé aux nouveaux cadres embauchés qui doivent rapidement s'approprier une série de dossiers sans qu'un accompagnement soit prévu. On comprend qu'à partir de là le besoin de réguler des incompréhensions prend une part importante de l'activité quotidienne.

---

12 Cf . Hutchins (1995).

13 Cf. Rasmussen, Brehmer & Leplat (1990).

14 Mais aussi chaque ingénieur, responsable d'une partie d'un projet.

La technique c'est du management

On remarque que ces cadres qui ont des missions techniques réalisent en fait des tâches qui relèvent essentiellement du management de partenaires sous-traitants. La charge de travail "réelle" prend ainsi d'autres formes et s'accompagne d'une charge "vécue" très lourde aux yeux des cadres : travailler à distance, en anglais, avec de multiples partenaires sur des projets très complexes, génère une quantité importante d'incompréhensions et nécessite une forte activité de communication.

En les observant au cours de journées complètes, on constate ainsi que l'activité de ces ingénieurs, tout en poursuivant un projet plus ou moins clair, est essentiellement fondée sur des réactions face à des contraintes, des impossibilités, des problèmes inattendus. Concevoir un objet technique c'est gérer un réseau de compétences, s'informer sur et essayer de devancer des impasses techniques, avoir en tête les coûts engendrés, "encaisser" une réorientation politique du projet, être attentif aux avancées des concurrents (externes mais aussi internes pour les bureaux d'études de Volvo). C'est-à-dire "manager" au premier sens de "se débrouiller". L'action ne peut se reposer sur des plans l'organisant en une suite d'étapes prédéfinies.

L'action est située, dépendante des évolutions des situations mais aussi des représentations que construisent au quotidien les ingénieurs sur le sens du projet en cours, ses finalités, ses enjeux. La densité des interactions avec les partenaires d'un projet rend compte de la difficulté à construire une représentation commune[15] de celui-ci en même temps qu'elle explique l'incapacité affirmée par ces ingénieurs à comprendre ce que font les autres, qui ne sont pas sur les mêmes projets, dans le bureau d'études.

Considérer que les ingénieurs font de plus en plus de management et de moins en moins de technique nous apparaît comme une formulation inadaptée. Dans les cas observés, l'activité technique est toujours là mais elle consiste justement à manager des connaissances, des compétences, des informations, des problèmes, des enjeux économiques et politiques. Aucun ingénieur ne peut résoudre seul les problèmes techniques posés dans cette entreprise. Son expertise repose sur sa capacité à dégager l'espace pertinent du problème, à savoir qui consulter pour analyser et proposer des morceaux de solutions, à combiner des contraintes de natures différentes (économiques, humaines, technologiques, naturelles…).

Un travail d'articulation

Un projet mené à bien même, et c'est souvent le cas, s'il n'a pas grand chose à voir avec les spécifications de départ, est le résultat d'un travail d'articulation de travaux, de données et d'évènements multiples. Strauss (1992) a montré l'importance de ce travail conduit par les surveillantes générales pour coordonner les multiples tâches éparses dont le médecin ne donne qu'un plan d'ensemble. La trajectoire d'un projet repose dans ce bureau d'études sur différents niveaux d'articulation depuis le niveau stratégique qui a pris la décision d'engager des moyens jusqu'au niveau des ingénieurs et techniciens réalisant les multiples tâches ("études") nécessaires en passant par le niveau des chefs de projets. La charge de travail observée chez les ingénieurs nous paraît située surtout dans ce travail

15 A propos des activités de conception, Falzon parle de "synchronisation cognitive" pour rendre compte des communications permettant une diffusion des connaissances générales nécessaires aux différents partenaires en plus d'une "synchronisation opératoire" (Cf. de Terssac & Friedberg, pp 123-135).

d'articulation impliquant négociation, échanges, démonstrations, manipulations pour que la trajectoire du projet ne s'arrête pas.

Ce travail d'articulation, il faut bien le dire, est appris sur le tas et sur le modèle essais/erreurs par ces ingénieurs. Les formations qui leur sont proposées au sein de l'entreprise témoignent d'un besoin à ce niveau tout en apportant une réponse surtout centrée sur les compétences individuelles (développement personnel, bilan à partir d'un 360°, etc.). Jean & Charriaux (1997) évoquent de leur côté le fait que la gestion des situations de travail constitue le "talon d'Achille" des ingénieurs de production. Dans la notion de gestion des situations de travail ils incluent en particulier la gestion des connaissances et des savoirs ainsi que la gestion d'un espace de coopération et la gestion des conflits. Pour les ingénieurs que nous avons étudiés, cette gestion et ce travail d'articulation forment l'essentiel de leurs préoccupations au travail mais aussi dans le hors-travail par les "ruminations" engendrées qui ont du mal à s'arrêter aux portes de l'entreprise.

Incertitudes dans l'activité et définition de la situation

Portés par les évènements, tout en essayant de garder un cap sur la trajectoire du projet, les cadres ont parfois du mal à gérer leurs priorités. Lahlou (2000) utilise le concept d'attracteur cognitif pour expliquer les perturbations apportées à l'organisation des priorités dans le choix des tâches. Un mail plus prégnant, formulé de manière plus percutante que d'autres appelle en quelque sorte un travail de réponse immédiat au détriment d'autres tâches plus fondamentales. L'arrivée dans le bureau d'un collègue porteur d'une question urgente à résoudre est un autre exemple, de même que des informations plus saillantes ou récentes, particulièrement visibles dans l'environnement de travail. Les cadres exprimaient souvent l'idée qu'en fin de journée ils avaient le sentiment de ne pas avoir vraiment avancé sur les choses essentielles. Du coup, des efforts supplémentaires sont ensuite engagés pour reprendre le cours des priorités plus importantes.

Ce flou dans les priorités peut être aussi alimenté par des évènements majeurs vécus dans l'entreprise mais dont les conséquences concrètes pour l'activité ne sont pas explicitées par l'encadrement. Dans le cas étudié, cela a été particulièrement évident à partir de l'acquisition par Volvo de l'entreprise. Du jour au lendemain, la société a changé de mains, pour autant les projets en cours ont continué. Les cadres n'ont pu s'empêcher d'essayer de construire une signification à ce changement en le rapportant à leur activité quotidienne. Malgré l'absence de signes concrets de réduction des personnels du bureau d'études (les embauches continuent deux ans après l'acquisition), la situation nouvelle a été interprétée comme une mise en concurrence des équipes de Renault Trucks avec celles de Volvo Trucks. Dans le service achats, que nous avons également étudié, une comparaison permanente, y compris sur des bases non comparables, a abouti pour les salariés de Renault à un dépassement exceptionnel des objectifs par les cadres eux-mêmes, sans consigne à ce sujet de la part de la direction : "dans le doute, faisons mieux que les collègues de Volvo". La définition de la situation construite par le collectif aboutit parfois à des comportements sans rapport avec les contraintes apportées par la direction.

Quelle autonomie ?

Derrière les discours sur l'autonomie des cadres, discours qu'ils reprennent à leur compte comme nous l'avons constaté, on découvre en fait de multiples dépendances de nature et d'ampleur très variées. L'observateur n'a pas tout à fait le même sentiment que les

observés. Si ces cadres sont officiellement responsables et autonomes sur la conduite de projets aux enjeux industriels et financiers majeurs, leur quotidien est fait de contraintes multiples auxquelles ils essaient de faire face sans vraiment pouvoir anticiper et organiser eux-mêmes la planification de leurs activités. Une expression revient fréquemment : "on passe notre temps à éteindre des feux". De plus, la poursuite ou l'arrêt d'un projet ne dépend pas toujours des activités réalisées et peuvent reposer sur des choix faits en dehors de leur sphère d'action. L'autonomie affirmée est en fait relative à l'absence de procédures définies et imposées a priori mais des moments essentiels dans la trajectoire d'un projet ne sont pas maîtrisés par les individus.

Conclusions

L'activité observée des cadres ingénieurs de bureaux d'études nous conduit aux conclusions suivantes :

- Comme beaucoup de salariés, et en ce sens il y a effectivement une "banalisation" du statut de cadre, ils vivent leur travail en ayant l'impression de ne pas faire du bon boulot. Les contraintes, l'absence de maîtrise, les délais à respecter, les enjeux non techniques, etc. évoquent le "*fastwork"* et le "maltravail" dont nous parlent Carton & Gollac (2002). L'autonomie procédurale n'est pas associée à de meilleures conditions de travail (Ibid., p.7), les contraintes temporelles et celles issues des multiples partenaires rendent compte de cette contradiction par rapport aux modèles généralement admis (comme celui de Karasek & Theorell, 1990).

- Nous retrouvons dans nos observations le constat fait par Jean & Charriaux (1997) d'une professionnalité des ingénieurs "délicate" : si l'expertise purement technique est indispensable, ce qui fait leur valeur est ailleurs, dans les capacités à réaliser ce travail d'articulation qui permet de mener à bien la trajectoire d'un projet. Pour autant, ils ne sont pas recrutés et reconnus par rapport à cette activité alors qu'elle occupe la majorité de leur temps. La gestion de ce personnel est surtout basée sur le modèle de la gestion d'un portefeuille de compétences, compétences qui ne nécessitent pas toujours le recrutement d'un cadre puisqu'on peut faire appel à des prestataires extérieurs.

- L'intensification du travail des cadres nous est apparue évidente à partir de l'observation de leurs activités. Elle correspond bien au fait que pour que le travail soit finalement fait, ils doivent "prendre sur eux". Ce qui ne peut se faire reste présent dans l'activité des sujets (Clot, 2002). Ce qu'ils doivent faire en temps masqué également. Du coup, ils expriment une ambivalence forte relativement à l'intérêt de leur travail, aux responsabilités qui leur sont données par rapport aux "empêchements" contenus dans les situations de travail qu'ils vivent.

Un champ important de recherches reste à explorer concernant les moyens de comprendre ce qui facilite le travail d'articulation, la gestion des situations de travail, les synchronisations cognitives et opératoires au cœur de l'activité de ces ingénieurs.

Bibliographe

Carbadella, G. & Garrigou, A. (2001), Derrière le "stress", un travail sous contraintes. In Bouffartigue, P. (dir) *Cadres : la grande rupture*. Paris : la Découverte, chapitre 5.

Carrincazeaux, C. & Lung, Y. (1997), La proximité dans l'organisation de la conception des produits de l'automobile. *Actes du GERPISA, n° 19*, Unniversité d'Évry.

Carton, D. & Gollac, M. (2002), Fast work et maltravail. *Conférence Organisation, intensité du travail, qualité du travail.* Paris, Centre d'Études de l'Emploi, 21-22 novembre 2002.

Clot, Y. (2002), Une intensification du travail peut-elle en cacher une autre ? *Conférence Organisation, intensité du travail, qualité du travail.* Paris, Centre d'Études de l'Emploi, 21-22 novembre 2002.

Dejours, C. (1992), Pathologie de la communication. *Raisons Pratiques, 3* : 177-201.

Dieuaide, P. (2003), Les cadres d'entreprises au regard de la division cognitive du travail : peut-on parler de néotaylorisme ?. *IXe Journées de Sociologie du Travail*, Paris, 27-28 novembre 2003.

Guilbert, L. & Lancry, A. (2003), Temps de vie des cadres, pratiques professionnelles et technologies d'information et de communication à distance. In Karnas, G., Vandenberghe, C. & Delobbe, N. (Eds). *Bien-être au travail et transformation des organisations. Actes du 12e congrès AIPTLF*. Louvain : Presses Universitaires de Louvain. Tome 3 : 371-379.

Hutchins, E. (1995), *Cognition in the Wild*. MIT Press.

Jean, R. & Charriaux, J. (1997), Ingénieur : une professionnalité interpellée. In Schwartz, Y. (1997). *Reconnaissances du travail. Pour une approche ergologique*. Paris : PUF, pp. 211-229.

Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990), *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New-York: Wiley.

Lahlou, S. (2002), Travail de bureau et débordement cognitif. In Jourdan, M. & Theureau, J. (Coord.) *Charge mentale : notion floue et vrai problème.* Toulouse : Octarès, 73-91.

Neboit, M. & Vézina, M. (Dir.) (2002), *Stress au travail et santé psychique.* Toulouse : Octarès.

Plessis, V. Vécu professionnel, contraintes de travail et santé perçue des cadres de l'enquête ESTEV. *Revue de médecine du Travail, 1* : 26-32.

Rasmussen, J. ; Brehmer, B. & Leplat, J. (Ed.) (1990), *Distributed Decision Making.* Chichester : John Wiley & Sons.

Sarnin, P. (2003a), Stress professionnel : effets du passage aux 35 h et du rachat de l'entreprise. In Karnas, G., Vandenberghe, C. & Delobbe, N. (Eds). *Bien-être au travail et transformation des organisations. Actes du 12e congrès AIPTLF*. Louvain : Presses Universitaires de Louvain. Tome 3 : 201-210.

Sarnin, P. (2003b), Mergers & Acquisitions : Dimensions of Work Related Stress Involved. *XIth European Congress on Work and Organizational Psychology*, Lisboa, May, 14th-17th 2003.

Sarnin, P. ; Fernandez, S. & Malaurie, J. (2002), Le rachat de Renault V.I. par Volvo : le vécu des salariés. *Les Cahiers du Changement, 7* : 47-52.

Strauss, A. (1992), *La trame de la négociation*. Paris : L'Harmattan.

Six, F. (2000), Le travail des cadres : le point de vue de l'ergonomie. *26e congrès national de Médecine du Travail*. Lille, 6-9 juin 2000.

Terssac de, G. & Friedberg, E. (Dir.) (1996), *Coopération et conception*. Toulouse : Octarès.

Theureau, J. (2003), *Le cours d'action : analyse sémio-logique*, seconde édition. Toulouse : Octarès.

Vacherand-Revel, J. (1999), Le travail coopératif médiatisé et distant : ressources et contraintes pour l'interaction interhumaine. *Psychologie du travail et des organisations. 5, 1-2* : 206-224.

L'INGENIEUR HOSPITALIER : ENTRE MAITRISE DE LA TECHNIQUE ET COOPERATION AVEC LES PROFESSIONS DE LA SANTE

J-L METZGER

France Télécom - Recherches et Développement

X. SCHWEYER

Laboratoire d'analyse des Politiques Sociales et Sanitaires,
Ecole Nationale de la Santé publique

Introduction

Alors que le secteur hospitalier est le plus souvent étudié sous l'angle des professions médicales et paramédicales, nous avons voulu explorer la contribution des "technologues" à la réalité hospitalière[1]. L'hôpital moderne a été conçu à partir de principes scientifiques et d'un souci de rationalisation, et il n'est pas exagéré de dire que les ingénieurs ont côtoyé les médecins dans cette aventure. Les plateaux techniques (ensemble des équipements biomédicaux) ont connu récemment un fort développement, marqué à la fois par les innovations techniques et une volonté des pouvoirs publics de maîtriser les dépenses de santé. Cet environnement a favorisé la multiplication des ingénieurs hospitaliers et, plus spécifiquement, biomédicaux. Quel champ de compétences techniques maîtrisent-ils ? Quelle est leur position dans la hiérarchie administrative ? Quel mode d'interaction développent-ils avec les médecins et les soignants ? Et quels rôles jouent-ils en matière d'instrumentalisation des activités médicales ?

Pour répondre à ces questions, nous présentons les conditions historiques dans lesquelles la fonction d'ingénieur hospitalier a émergé, puis l'analyse du profil sociodémographique du groupe professionnel, de sa position dans le champ du pouvoir local et des opinions exprimées par ses membres. Dans un troisième temps, nous étudions l'activité concrète des ingénieurs biomédicaux, en mobilisant les notions de système technique et de configuration.

La genèse des fonctions d'ingénieur dans l'hôpital moderne

Les premiers ingénieurs hospitaliers ont été des architectes. L'hôpital "classique" se caractérise par la recherche de bâtiments plus fonctionnels et plus salubres, selon le modèle des "machines à guérir"[2]: l'espace hospitalier est conçu comme un espace actif générateur d'efficacité thérapeutique, annonciatrice de l'hôpital hygiéniste. Mais les découvertes du microbe, puis la révolution pastorienne provoquent la naissance d'un nouveau type d'hôpital, fondé sur la séparation des pathologies, la recherche de volumes adéquats et l'organisation des

---

1 Schweyer (François-Xavier) et Metzger (J.-L.), Les ingénieurs biomédicaux hospitaliers. La gestion négociée des techniques et des modes d'intervention dans le champ hospitalier, Rapport de recherche pour la MIRE, 2003.

Les résultats exposés ici sont issus : a) d'une enquêtes par questionnaires envoyée fin 2002, à 1300 ingénieurs en poste ; b) d'une enquête qualitative par entretiens dans un CHRU de province et dans quatre établissements de l'AP-HP qui a permis de rencontrer 25 salariés (5 directeurs, 7 ingénieurs, 4 Professeurs, 7 cadres supérieurs de soins et 2 adjoints techniques).

2 L'expression est de Tenon, voir F. Béguin, "La machine à guérir", in M. Foucault (dir) Les machines à guérir : aux origines de l'hôpital moderne, Paris, 1976, p 55.

circulations. Des architectes se spécialisent et sont considérés comme des ingénieurs hospitaliers bien qu'ils soient indépendants. C'est en 1874, à Lyon, qu'est recensé le premier ingénieur hospitalier en titre rémunéré par les Hospices civils. Un peu plus tard, les premiers ingénieurs architectes sont recrutés à l'Assistance publique - Hôpitaux de Paris[3].

Depuis, l'entrée des ingénieurs dans les hôpitaux s'est effectuée par vagues successives, en fonction du développement des techniques et des choix stratégiques des administrateurs. La volonté de disposer de compétences propres pour contrôler les techniques de bâtiments a offert à des ingénieurs "travaux" l'occasion d'entrer les premiers dans les hôpitaux. Au début du XXe siècle, les premières centrales thermiques dédiées au chauffage des chambres et à la stérilisation des équipements ont justifié l'emploi de spécialistes à plein temps : les ingénieurs thermiciens. La génération suivante fut celle des électriciens et des mécaniciens, en lien avec l'électrification généralisée des hôpitaux[4]. Car l'hôpital se médicalise rapidement sous l'influence d'une demande sociale croissante et en 1941, l'hôpital public est ouvert à tous et non plus réservé aux seuls indigents[5]. Bien que la Sécurité sociale ait, dès 1946, apporté de nouvelles ressources aux établissements, le nombre d'ingénieurs hospitaliers est longtemps demeuré modeste. En 1946, on en recensait moins d'une dizaine et environ 25 dix ans plus tard[6].

Les années 1960 sont celles d'un développement considérable des hôpitaux publics, dopé par la croissance économique et la fin de la guerre d'Algérie[7]. En application des Ordonnances de 1958 (création des CHU et des pleins temps hospitaliers), la biologie entre à l'hôpital, tout comme la médecine scientifique exigeant des plateaux techniques de plus en plus performants. L'organisation hospitalière est alors rationalisée sous la triple influence de la Sécurité sociale (rentabilisation des dépenses), de l'Etat (par la planification et les Ddass[8] nouvellement créées) et des constructions industrielles. Au plan architectural, l'usage de l'espace a été rationalisé dans un souci de rentabilité[9], en regroupant les laboratoires, les services de radiologie, etc. Mais dans le même temps, le "plateau technique" se révèle être le grand absent du plan d'action prioritaire humanisation. Le rattrapage du retard français en matière d'hospitalisation a favorisé la démographie médicale et son avenir aux dépens des autres besoins[10]. En sorte que les hôpitaux français (à l'exception des CHU) ont manifesté un retard significatif en matière d'équipements.

L'arrivée des ingénieurs biomédicaux s'inscrit, par ailleurs, dans un processus global de recrutement massif de personnel : de 1964 à 1972, les personnels techniques doublent, et doublent encore de 1972 à 1982. A la fin des années 70, les directions veulent recruter des ingénieurs informaticiens, électroniciens et biomédicaux. Les ingénieurs parlent "d'explosion

---

3 Lillamand C., L'ingénieur hospitalier, mémoire de fin d'assistanat, Rennes, 1976, p 8-10.

4 Toesca A., "Un patrimoine technique en grande évolution", Revue hospitalière de France, 1999, n°1, p 24.

5 Rochaix M., Les questions hospitalières de l'Ancien régime à nos jours, Berger Levrault, 1996 (2e éd.).

6 Moillo A., "Ingénierie hospitalière", Techniques hospitalières, 1987, n° 500, p 142.

7 Maillard C., Histoire de l'hôpital de 1940 à nos jours, Dunod, 1986.

8 Direction départementale de l'action sanitaire et sociale créée en 1964.

9 Clément J-M, 1900-2000 La mutation de l'hôpital, Editions hospitalières, 2001.

10 Jobert B., Le social en Plan, Les Editions ouvrières, 1981, p 216.

technologique du génie biomédical"[11]. Cette évolution s'explique par l'utilisation croissante de plateaux techniques sophistiqués (notamment pour le diagnostic) dont la conception reposait sur la course à l'innovation et un souci de grande flexibilité pour accueillir les nouveaux équipements (scanner, IRM par exemple). Mais les exigences réglementaires, spatiales, techniques et économiques suscitaient l'élaboration de complexes programmes de mise en œuvre. Les sciences de l'ingénieur apparaissent dès lors incontournables pour planifier et gérer de telles opérations.

De ces éléments, rapidement esquissés, nous pouvons tirer plusieurs enseignements. D'abord, les ingénieurs ont été *recrutés localement* (hors d'une volonté politique nationale), ce qui induit une multitude de réalités locales hétérogènes. Par ailleurs, certains ingénieurs hospitaliers *ont cherché à se structurer bien avant leur institutionnalisation* : l'Association Nationale de l'Ingénierie Hospitalière et Biomédicale (ANIHEB) a été créée en 1956[12], mais ce n'est qu'en 1973, après vingt ans de discussion, que le statut d'ingénieur hospitalier a été créé par décret. Toutefois, le statut est resté local et la carrière des ingénieurs dépend souvent de l'avis des commissions paritaires locales, dans lesquelles ils sont peu influents. Contrairement aux directeurs d'hôpital[13] qui se sont organisés pour imposer leur fonction, les ingénieurs pâtissent d'un éclatement et d'une invisibilité au plan national qui affaiblissent considérablement leurs capacités de mobilisation[14].

Par ailleurs, *l'arrivée des dernières générations d'ingénieurs traduit un changement de nature de la médecine hospitalière*, et plus largement de l'hôpital qui consacre les soins actifs aux dépends de l'hébergement.. Les ingénieurs, par leur fonction, apparaissent comme les vecteurs d'une mise en cohérence interne par l'insertion des aspects techniques dans des préoccupations plus larges (amélioration de la qualité des soins, de la sécurité) et dans une perspective financière (gains de productivité[15]). Plus généralement, la maîtrise des aspects techniques renvoie à la perpétuelle redéfinition des rapports réciproques entre les agents, au sein des hôpitaux, qui se traduit à plus ou moins long terme, par la recomposition des champs professionnels.

Soulignons enfin que le recrutement par vagues successives a produit un "monde des ingénieurs hospitaliers" d'une *grande hétérogénéité doublée d'une variabilité locale* qui *empêche*, à première vue, *de parler d'une profession* au sens sociologique du terme. Non seulement les métiers d'ingénieur sont très différents, mais les origines, les trajectoires et les profils sont d'une telle diversité que la constitution d'une identité commune semble très peu probable à court terme.

---

11 Dubourg Y., "Génie biomédical hospitalier : de la veille technologique à la maintenance des équipements de santé", Gestions hospitalières, n° 326, 1993, p 72.

12 Revue Hospitalière de France, n°1 Janvier-Février 1999, "Les objectifs de l'ANIHEB", p. 24.

13 Schweyer F-X, "Les directeurs d'hôpital : des entrepreneurs locaux du service public hospitalier ?", Revue française des affaires sociales, 2001, n° 4, 115-122..

14 Ils ne sont pas seuls dans ce cas : les directeurs des soins (ex infirmières générales) ont le même type de statut qui les rend très dépendants des pouvoirs locaux.

15 Bonnici B., L'hôpital. Enjeux et réalités économiques, La Documentation française, 1992.

Les ingénieurs, un corps technique intermédiaire dans le champ hospitalier

Le profil des ingénieurs enquêtés est celui de "gens du public" au sens de F. de Singly et C. Thélot[16]. Les 440 ingénieurs hospitaliers ayant répondu à notre enquête sont très majoritairement des hommes (79 %). Pour 53 % d'entre eux, leur conjoint travaille dans le secteur public et 35 % dans le secteur de la santé. Il existe une homogamie non négligeable : 11 % des conjoints salariés sont ingénieurs, 10 % sont médecins ou pharmaciens, 12,5 % d'infirmières, sages-femmes, kinésithérapeutes et 10 % exercent un métier sanitaire ou social. Ajoutons qu'existe une certaine continuité générationnelle : près du tiers des répondants (28 %) ont un ingénieur dans leur famille, la même proportion (29 %) a un membre de sa famille qui est hospitalier et 16 % ont un parent qui est médecin.

La formation et la trajectoire des ingénieurs hospitaliers

Avant d'entrer à l'hôpital, 41 % des répondants étaient ingénieurs diplômés et 22 % avaient un troisième cycle universitaire. Environ *un tiers des ingénieurs hospitaliers est issu de la promotion professionnelle au sein de l'hôpital*. Les écoles ou formations d'ingénieurs fréquentées sont diversifiées, de même que les spécialités (les plus fréquentes étant le génie biomédical et l'économie-gestion), mais aucun répondant ne sort d'une "grande école" d'ingénieurs (Polytechnique, Centrale, etc.). Pour autant, l'effet du capital scolaire est parfaitement analysé par les intéressés pour qui avoir un diplôme d'ingénieur se révèle particulièrement important pour l'exercice quotidien du métier (61 %), pour le fait de se voir confier des responsabilités (60 %) et pour les relations avec les directeurs (57 %).

L'hétérogénéité des parcours d'origine, la forte proportion occupée par la promotion professionnelle, et la faiblesse relative des capitaux scolaires dans un marché fermé dont l'accès se fait sur concours peuvent expliquer les difficultés que peut rencontrer le groupe pour s'instituer en tant que communauté professionnelle et sa position "dominée" face à des directeurs d'hôpital et des médecins chefs de service, aux cursus plus homogènes et plus prestigieux. Ce constat est confirmé par une analyse de la carrière des ingénieurs hospitaliers.

Le fait que 76 % des ingénieurs soient fonctionnaires ne constitue pas nécessairement un atout dans leur stratégie collective de reconnaissance. D'une part, parce que la proportion de contractuels est non négligeable, et, d'autre part parce que le statut est, on l'a vu, local, c'est-à-dire soumis à la politique chef d'établissement. Aussi, la répartition des ingénieurs par niveau de grades est très pyramidale : une petite moitié du groupe au premier grade, et moins du quart dans la partie supérieure. Cette morphologie, qui traduit les (im)possibilités de promotion professionnelle, est très différente de celle du corps des directeurs d'hôpital, géré au niveau national, qui est beaucoup plus équilibrée entre les trois classes. Ainsi la contrainte statutaire (gestion locale des emplois d'ingénieurs) est un frein objectif à la constitution d'un groupe professionnel autonome, frein que ne semble pas parvenir à compenser la participation aux associations et aux syndicats. 65 % des ingénieurs hospitaliers ayant répondu sont membres d'une association professionnelle, dont 46 % de l'ANIHEB, 33 % de l'AFIB[17] et 22 % adhèrent à un syndicat.

---

16 Singly F. et Thélot C., Gens du public, gens du privé. La grande différence, Dunod, 1988, p 118.

17 Association française des ingénieurs biomédicaux.

Les raisons du "choix" de cette profession

Il semble exister un "noyau" d'ingénieurs ayant construit leur identité professionnelle à partir d'une expérience plutôt longue et exclusivement passée dans *un* hôpital. En effet, 50,5 % des répondants ont toujours travaillé dans un hôpital public et parmi eux 31,5 % ont toujours travaillé dans le même hôpital. A l'existence de ce "noyau" s'ajoute le fait que 43 % des ingénieurs de l'enquête avaient une attirance pour le domaine de la santé, avant d'y travailler. Pour beaucoup de ceux qui ont une formation initiale technique, l'hôpital représente ainsi un excellent *compromis* entre : *une appétence pour la technique*, une recherche de *contacts variés* et un *travail aux horaires souvent maîtrisés*. En effet, les facteurs mobilisés pour expliquer le choix du métier sont hiérarchisés de façon significative. L'intérêt intellectuel dû à la richesse de l'environnement technique est le facteur le plus cité (82 %), suivi par la richesse relationnelle (70 %) et le service des patients (40 %). Ces motivations sont très proches de celles qu'expriment les médecins hospitaliers[18] et la référence à l'intérêt général traduit souvent une volonté de se soustraire à la logique de marché comme plusieurs entretiens approfondis avec des ingénieurs (chevronnés ou récents) l'ont montré.

Les ingénieurs hospitaliers partagent un système de valeurs[19] commun aux hospitaliers qui disent leur action orientée vers la solidarité, traduite par la notion de service public (92 % des répondants considèrent la référence au service public importante) et par la culture soignante (32% se sentent plutôt proches d'une profession médicale ou paramédicale). Comme beaucoup de cadres hospitaliers, les ingénieurs se déclarent satisfaits de leur vie professionnelle (66 %) et 20 % très satisfaits, même s'ils sont plus de 55 % à se dire insatisfaits de leur niveau de revenus et 45 % trouvent insuffisant le temps passé auprès de leur famille. Plus précisément, 46 % déclarent disposer d'une grande autonomie et 45,5 % d'une certaine autonomie, les principales sources limitant leur autonomie étant : le rôle des directeurs (27 %), les contraintes réglementaires (21 %) et les relations hiérarchiques directes (19 %). De plus, ils sont 82 % à penser que leurs fonctions vont prendre de l'ampleur dans les dix prochaines années, ce qui montre une certaine confiance dans l'avenir et nous amène à nous intéresser au contenu de leur activité.

Activités et réseau des relations de travail

La taille de l'établissement est un élément déterminant pour le profil d'activité des ingénieurs. Plus la taille de l'hôpital est réduite et plus l'ingénieur est polyvalent et proche de l'équipe de direction. En CHU au contraire, la tendance est à la spécialisation opérationnelle. Pour autant, les ingénieurs ont des domaines d'exercice très variés. Au cours de leur carrière, ils ont exercé dans les domaines suivants : techniques électriques (46 %), architecture (44 %), biomédical et génie climatique (43 %), qualité (40 %). Pour ce qui est de leur fonction actuelle, trois domaines sont cités par une bonne moitié des ingénieurs comme étant ceux qui leur prennent le plus de temps : il s'agit du domaine biomédical, des techniques du bâtiment/architecture et du management. Le domaine de la recherche ne concerne que 2 % des répondants, et 56 % ne participent jamais aux tests de mise au point d'innovations technologiques (38 % y participant). Les ingénieurs hospitaliers sont donc loin du modèle de la recherche et développement (R & D) industrielle (promu par certains médecins développeurs et certaines écoles dans les années 1970). Par ailleurs, l'existence de spécialités

---

18 Schweyer F-X "Opinions et valeurs des hospitaliers sur leur travail". Communication au 76e congrès de l'Union Hospitalière du Sud-Est , Lyon, 23-24 octobre 2003, 10 p.

19 Au sens de J-D Reynaud, c'est-à-dire d'engagement. Voir Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Paris, A. Colin, 1993, p 233.

plutôt marquées (on est rarement ingénieur travaux puis ingénieur biomédical, par exemple), renforce les clivages internes et freine la constitution d'un groupe professionnel partageant une identité commune.

L'interlocuteur privilégié de beaucoup d'ingénieurs est le directeur des services économiques. Les contacts avec le supérieur hiérarchique et le personnel technique sont plus réguliers que les relations avec les autres ingénieurs : 66 % des répondants ont rencontré depuis moins d'un mois un ingénieur travaux, 63 % un ingénieur biomédical et 75 % un informaticien. Les cadres infirmiers semblent être des partenaires réguliers : 81 % des ingénieurs enquêtés en ont rencontré personnellement un dans les quinze jours qui précédaient l'enquête et 67 % un chef de service de soins. Comme les médecins et de plus en plus les directeurs, les ingénieurs investissent auprès des cadres infirmiers qui sont un des leviers d'action fondamental de l'hôpital. Il s'agit d'un allié essentiel sur le champ opérationnel. Enfin, *la rencontre des patients est moins fréquente et même inexistante pour 31 % des enquêtés*. Ainsi, la configuration de leurs relations de travail rapproche plus les ingénieurs des directeurs que des médecins.

Il semble que les ingénieurs (répondants) parviennent à trouver une source d'équilibre dans leur travail, malgré leur position relativement dominée dans le champ du pouvoir hospitalier. Sans doute cherchent-ils moins dans leur activité professionnelle un mode d'accès aux plus hautes positions de pouvoir qu'un contenu intéressant (techniquement varié, riche en échanges et en rencontres, ultimement au service de la santé de tous). A moins que leur socialisation (professionnelle et scolaire) ne les ait progressivement amenés à intégrer l'idée qu'ils devaient occuper une position non dirigeante. Mais peut-être est-ce là un effet de génération dû à la relative jeunesse de ce corps technique et à la proportion non négligeable d'adjoints techniques intégrés. Pour confirmer ce qui relève de l'hypothèse, examinons maintenant le cas particulier des ingénieurs biomédicaux, à la spécialité bien définie, dont les membres sont plutôt mieux dotés en capital scolaire (souvent deux diplômes d'ingénieurs) et plus récemment venus dans le monde hospitalier (début des années 1980).

Le travail quotidien des ingénieurs biomédicaux

Pour comprendre le travail réel des ingénieurs biomédicaux, nous nous sommes intéressés à la gestion du *plateau technique hospitalier* et aux pratiques de négociation qu'elle pouvait susciter entre les différentes professions hospitalières. Nous avons identifié l'ensemble des contraintes pesant sur leur action, avant de dégager les modalités récurrentes de leur travail, grâce à la notion de configuration empruntée à N. Elias.

Le plateau technique hospitalier : quels enjeux pour les professionnels ?

Qu'est-ce qu'un plateau technique hospitalier

La notion de "plateau technique" est apparue dans les années 1970, quand des hôpitaux publics ont été construits industriellement par assemblage de "composants hospitaliers types"[20]. Un souci d'efficacité et d'économie de moyens poussait les administrations hospitalières à centraliser et coordonner l'utilisation des équipements. Mais avec le développement de la technique médicale, le plateau technique a gagné en diversité, en

20 Broun G. (dir), Le plateau technique médical à l'hôpital, Paris, Editions ESKA, 2002, pp 28-29.

ampleur et en coût. Car la miniaturisation de certains équipements a favorisé leur dissémination dans l'hôpital, certains appareils étant rattachés aux spécialités qu'ils servent. Ces mouvements alternatifs et conjugués expliquent la grande diversité des configurations hospitalières, et l'absence de cohérence interne des plateaux techniques.

Si l'on tient compte également de la numérisation des données et de l'interconnexion entre équipements, on peut considérer que le plateau technique comprend dorénavant trois niveaux : les *infrastructures* requises à son fonctionnement (eaux, gaz, électricité) ; la *structure technique de soins*, c'est-à-dire les équipements biomédicaux proprement dits ; et la *superstructure*, comprenant les dispositifs informatiques et de télécommunication permettant leur intercommunication et la supervision de certains aspects (état d'usure, maintenance, conformité, etc.). A chacun de ces trois niveaux, correspond une catégorie d'ingénieurs : l'infrastructure relève plutôt du domaine d'expertise des *ingénieurs bâtiments et travaux* ; la structure technique de soins appartient au domaine des *ingénieurs biomédicaux* ; et les *ingénieurs informaticiens* s'occupent de la superstructure.

Pour comprendre les pratiques de gestion du plateau technique, nous avons identifié plusieurs ordres de contrainte.

La force des contraintes

Les contraintes structurelles liées au cadre administratif et à l'organisation hiérarchique

On pense ici à l'arrière-plan concernant la politique de renouvellement-achat des équipements qui s'inscrit dans le cadre de la planification hospitalière et est définie par les autorités de tutelle en lien avec les directions[21]. Dans ce type de contraintes, s'inscrivent les hiérarchies de décideurs qui permettent ou non aux ingénieurs (et notamment biomédicaux) d'exercer un rôle proprement décisionnel. Il faut également tenir compte de la direction de rattachement des différents services techniques : la décision de ce rattachement n'est pas de la compétence des ingénieurs. Par ailleurs, rappelons que les recrutements/promotions des techniciens biomédicaux ne font pas toujours l'objet de négociations.

Ce ne sont pas non plus les ingénieurs qui définissent *la procédure même* de décision d'acquisition et/ou de renouvellement des matériels, avec ses calendriers, ses étapes, ses démarches formelles de négociation. Pas plus qu'ils ne décident seuls du choix d'assurer la maintenance en interne ou en externe ou encore de l'organisation de leurs propres services.

Il faut également tenir compte des faits de réputation, liés au volume d'équipements, la réputation concernant alors soit les directeurs, soit les chefs de service. Ces effets pèsent sur les étapes ultimes de la décision d'achat, parfois en contredisant tout le travail préalable de négociation et concertation.

Contraintes liées à la pratique même de l'activité

Il s'agit des contraintes qu'engendre la pratique quotidienne, dans l'interaction avec les différentes catégories socioprofessionnelles. On pense essentiellement aux différences de temporalités selon les techniques : biomédicales, informatique, travaux et bâtiments. Ces

---

21 Politique pouvant, par exemple, viser à privilégier tel type de service (la pédiatrie) pour tel type d'équipement (la dotation en IRM).

différences, liées à la nature même des disciplines, agissent sur la capacité de coordonner l'action de tous les services concernés.

Les stratégies des industriels ont aussi leurs effets. D'une part, dans certains secteurs (laboratoires notamment), certains fournisseurs ont acquis pratiquement une position de monopole, surtout sur les consommables ; d'autres part, les restructurations internes de certains fournisseurs les amènent à modifier l'organisation de leur service après-vente dans un sens qui limite les capacités de choix de matériels (monopole) et donc réduit l'importance d'une expertise technicienne (ingénieurs biomédicaux), tout en perturbant, simultanément, le fonctionnement quotidien des services (dépannage). En matière de radiologie, les industriels ont développé de telles spécificités de conception de leurs équipements, qu'une prise en charge internalisée de la maintenance semble inimaginable, les services étant alors totalement dépendants des relations avec les ingénieurs d'application des fournisseurs.

C'est dans ce système de contraintes que les différentes catégories d'acteurs de l'hôpital tentent de s'acquitter de toutes les tâches requises par la gestion du plateau technique selon des modalités qu'il est possible de caractériser en mobilisant la notion de configuration.

Les configurations identifiées

Nous empruntons la notion de configuration à N. Elias[22], pour qui *la société doit s'analyser comme composée de configurations où l'équilibre des forces n'est que provisoire*. Le concept de configuration désigne alors des *interdépendances fonctionnelles* ou des complexes d'événements impersonnels *dotés partiellement d'un pouvoir d'autorégulation*.

Sur cette base, une configuration de système technique désigne un ensemble provisoirement stabilisé de relations entre professionnels, autour de la *lutte pour le contrôle de la maîtrise des différentes dimensions* liées aux objets techniques, à savoir l'invention, l'achat, la formation, l'utilisation et la maintenance. Pour chacune de ces dimensions, il existe un conflit (manifeste ou latent) concernant le contrôle de la maîtrise et l'accès aux décisions structurantes. Par exemple, le conflit des arguments pour justifier que l'on assure la maintenance en interne ou en sous-traitance. La configuration apparaît alors comme la solution locale que les acteurs ont trouvée pour rendre le système de contraintes relativement efficace et compatible avec leurs exigences.

Plus précisément, *les configurations seront dessinées par l'articulation* entre trois éléments. Le degré de *proximité ou de distance culturelle* entre groupes professionnels, en fonction de leurs formations et du contenu de leur travail ; le degré de *complémentarité/compétition* en matière de maîtrise d'une des dimensions de la technique (concurrence ou partage territorial) ; le degré d'*interdépendance organisationnelle* entre catégories. Sur ce principe, nous avons identifié trois configurations-types.

**** La configuration 1 : "vers un partenariat équilibré"***

Elle correspond à des situations caractérisées par : une *distance culturelle faible* entre les catégories professionnelles (formation proche et/ou adhésion au projet de rationalisation du plateau technique, partage de valeurs) ; une *concurrence territoriale faible* donnant lieu à

22 Elias N., La civilisation des mœurs, Calmann-Lévy, 1973, Qu'est-ce que la sociologie, Editions de l'Aube, 1991 et Engagement et distanciation, Fayard, 1993.

une complémentarité entre professions ; ainsi qu'un *degré d'interdépendance organisationnelle faible*, proche de l'indépendance.

Cette première configuration se caractérise par une forte coopération entre catégories professionnelles. La maîtrise d'une des dimensions de la technique représente pour chaque catégorie un enjeu important pour sa reconnaissance, mais elles parviennent à mettre en avant leur complémentarité, en vue d'atteindre un objectif "commun". Les acteurs eux-mêmes reconnaissent chez leurs "partenaires" cette quasi-complicité, un référentiel d'action commun attribué aux cursus scolaires en partie semblables (rationalité scientifique) ou au partage d'un rôle de prestataire de service (services biomédicaux et médico-techniques, par exemple). Ils considèrent qu'il est de leur intérêt de coopérer pour apporter une réponse rationnelle dans un contexte de multiplication des contraintes. Dans cette perspective, une aptitude à la diplomatie, au tact, pour suggérer des solutions que les personnels médicaux finissent par s'approprier est une compétence reconnue aux ingénieurs.

La proximité entre cadres de santé et services biomédicaux s'explique par le contexte organisationnel qui conduit les premiers à s'approprier la question des équipements techniques, aussi bien sous l'angle de la maintenance, de la formation des utilisateurs, que de la définition des besoins. De plus, la place particulière des cadres de soin dans l'organisation les amène à raisonner d'abord à partir de l'équipe soignante et du patient, confrontés à la nécessité de faire fonctionner ensemble la multiplicité des équipements, ce qui complète les points de vue des ingénieurs et des médecins.

Dans cette configuration, tout un ensemble cohérent de relations de coopération se stabilise pour engendrer une pratique de la négociation réelle autour de la maîtrise d'au moins une des dimensions de la technique. Une telle stabilisation requiert de chaque catégorie qu'elle ait reconnu des compétences pertinentes chez son (ou ses) interlocuteur(s). Cette reconnaissance nécessite du temps et, bien sûr, la possession réelle de savoirs et savoir-faire adaptés (notamment, la maîtrise des avantages et limites des différents équipements dans une perspective systémique, c'est-à-dire, en tenant compte de l'inscription des usages d'un dispositif dans un ensemble préexistant).

**** La configuration 2 : "entre coopération contrainte et compétition"***

Elle correspond à des situations caractérisées par : une *distance culturelle marquée* entre catégories ; une *concurrence territoriale forte* autour de la maîtrise de la technique ; et un degré d'*interdépendance organisationnelle moyen* (l'autonomie est contrebalancée par la réalisation de projets structurants). Dans cette configuration, la pratique de la négociation est moins fréquente, plus conflictuelle, et n'a lieu que sous la pression des directeurs, des chefs de service ou des autorités de tutelle dans une situation de "crise".

Une distance symbolique importante est à l'œuvre. Par exemple, entre ingénieurs biomédicaux et ingénieurs travaux, la formation initiale (écoles d'ingénieurs bâtiments pour les "travaux" et écoles d'ingénieurs en électronique, suivie par un Master à l'UTC, pour les biomédicaux) peut contribuer à cette distance, par la réputation associée à ces cursus (l'électronique et le Master étant plus valorisants). On peut ranger dans cette configuration la capacité des certains chefs de service à imposer un choix du fait de la supériorité symbolique de leur statut hospitalo-universitaire.

La concurrence autour de la maîtrise de la technique se manifeste entre ingénieurs biomédicaux et ingénieurs travaux, pour plusieurs raisons organisationnelles : les limites d'intervention ne sont pas très claires (l'éclairage d'une salle d'opération relève-t-il du bâtiment ou du biomédical ?) ; ils sont rattachés à des directions distinctes ; de plus, la différence entre la durée de réalisation d'un bâtiment et la rapidité d'obsolescence des équipements

biomédicaux induit des conflits cycliques. On retrouve l'idée de dyschromie développée par N. Alter[23] pour qui le social se caractérise par une grande diversité de temporalités relatives au changement.

Par ailleurs, pour la sélection de nouveaux équipements et pour leur réception, certains cadres de santé exercent pratiquement les fonctions de l'ingénieur biomédical, ce dernier étant au mieux mis au courant des raisons du choix. Certains cadres de radiologie et d'anesthésie-réanimation peuvent être aussi d'excellents "bidouilleurs" qui mettent en place des procédures efficaces de maintenance et de suivi du parc (parfois, au moyen d'outils informatiques). Ils entrent alors directement en compétition avec le biomédical, compétition qui peut parfois tourner au désavantage des ingénieurs.

Plus généralement, cette configuration voit s'affronter différentes catégories professionnelles pourtant proches sur le plan culturel et sur le plan de l'intérêt pour une gestion rationnelle du parc d'équipements. Mais, les hiérarchies symboliques et les situations organisationnelles transforment la passion pour la maîtrise de la technique en enjeu de pouvoir. Il n'y a pas de rupture mais des coûts de coopération plus élevés. Une pratique de négociation demeure qui débouche, plus progressivement que dans la configuration 1, sur des compromis quotidiens et précaires.

**** La configuration 3 : "entre évitement et indifférence"***

Cette configuration correspond à des situations caractérisées par : une *distance culturelle grande* (soit par la formation initiale, comme entre directeurs et médecins ou entre directeurs et ingénieurs ; soit par la non adhésion à un projet commun, comme par exemple, la non adhésion au projet de rationaliser les dépenses d'investissement) ; une *concurrence territoriale forte* (comme celle existant parfois entre médecins, ingénieurs et directeurs, chacun cherchant à instrumentaliser ces relations) ; et un degré d'*interdépendance organisationnelle faible* (par exemple, entre médecins internationalement reconnus et ingénieurs).

Ingénieurs et médecins partagent une même appréciation de la distance qui les sépare des directeurs considérés comme légalistes. Les médecins trouvent que les ingénieurs sont de bons interlocuteurs, précisément, parce qu'ils ne se montrent pas bureaucrates. Les ingénieurs reprochent aux directeurs de ne pas vraiment comprendre leurs apports et, surtout, de mal décider, empêtrés qu'ils sont dans une sorte de culture de la paix sociale, qui les amène à rechercher le consensus en façade, sans jamais trancher les controverses. Aussi, du point de vue des ingénieurs, le seul moyen de sortir de ce système est de mettre les décideurs face à leurs responsabilités, lors de la survenue d'une crise mineure. Ils n'hésitent alors pas à nouer des alliances avec une partie du corps médical, pour construire leur légitimité professionnelle, tout en faisant valoir leur compétence de gestionnaires, comme un complément aux compétences des médecins et chirurgiens. Quant aux médecins, ils ont également intérêt à nouer des alliances avec des technologues, ces derniers pouvant soit servir d'intermédiaires vis-à-vis de la direction, soit d'arbitres entre services concurrents.

Eloignés culturellement par leurs formations initiales et les exigences de leur activité, luttant entre eux (sans faire de vague) par l'intermédiaire de professions instrumentalisées, engageant des alliances à géométrie variable, les acteurs de ce type de configuration, par leur pratique, tirent la notion de négociation dans un sens extrêmement pauvre, plus proche du

---

23 Alter N., L'innovation ordinaire, PUF, 2000.

marchandage ou de la communication tronquée. Il en résulte des achats ou des exploitations d'équipements non rationnellement fondés, des prises de pouvoir contrariant des économies.

Les jeux de pouvoir se doublent d'une mise en scène des conflits et des distances culturelles entre professions, qui relève de la rhétorique professionnelle car comme le montre l'analyse des évolutions récentes de l'hôpital public, il existe une alliance objective durable entre médecins et administratifs[24], mise à mal il est vrai depuis une petite dizaine d'année.

Conclusions

Ces trois configurations sont des modèles idéal-typiques d'interactions, permettant de rendre compte de situations réelles qui s'en approchent plus ou moins. Les acteurs, par leurs actions revendicatives ou stratégiques, peuvent en modifier certaines caractéristiques et ainsi changer la nature des configurations, l'équilibre des forces n'étant que provisoire. Bien qu'ils aient été recrutés pour rationaliser des choix et mettre en cohérence des systèmes complexes, les ingénieurs n'ont pas une fonction de pure intégration, car leur activité organisatrice les amène à composer avec les dynamiques de métiers et des incertitudes variables selon les dispositifs techniques. La recherche quotidienne d'amélioration locale de l'efficacité peut conduire à brouiller la cohérence d'ensemble. De ce point de vue, ils contribuent à façonner, par leur engagement social, des valeurs qui donnent sens à l'action collective.

Autre constat, les objets techniques qui composent le plateau technique apparaissent comme toujours médiatisés par les configurations dans lesquelles les individus s'inscrivent et les inscrivent. Pour les nouveaux objets, certains salariés se trouvent dépendants d'autres catégories pour la maîtrise de l'une des dimensions (usage, maintenance, achat, etc.). Ces autres catégories négocient leur soutien (ou le marchandent) à certaines conditions que structurent précisément les termes de la configuration (et non les caractéristiques de l'objet).

Aussi, loin de jouer un rôle de *traducteurs* des impératifs gestionnaires et budgétaires, les ingénieurs biomédicaux exercent un rôle bien plus riche : s'ils ne faisaient que traduire, ils conserveraient le monopole de la compétence gestionnaire, par exemple. Or, ils interviennent beaucoup plus comme *des pédagogues* (vis-à-vis des médecins, des paramédicaux et des techniciens), tout en se plaçant également dans une *posture d'apprenant*. Leur activité, comme celle de leurs principaux interlocuteurs, se comprend beaucoup mieux sous l'angle de *l'apprentissage, de l'échange mutuel cumulatif*, dépassant bien souvent la simple division du travail et incluant la volonté de tenir compte des points de vue de chacun.

Tant par les contraintes qui pèsent sur leur action, que par les configurations qu'ils contribuent à stabiliser, les ingénieurs biomédicaux se révèlent les détenteurs d'une expertise limitée, non les prétendants au management du système hospitalier. Leur intérêt majeur semble résider dans l'exercice même de leur activité, fait de respect de règles en surplomb, d'un apprentissage permanent de connaissances techniques (et médicales) et d'une richesse relationnelle. En cela, ils confirment les constats tirés du questionnaire : œuvrant avec satisfaction dans un univers technique varié et de pointe, ils découvrent, dans la mise au point délicate de systèmes d'alliances, l'un des sens de leur profession. Mais, ancrés dans des stratégies locales et ne disposant pas pour leur carrière d'un mode de gestion national, ils se révèlent incapables (pour le moment) de surmonter l'éclatement du groupe professionnel. Cette limite a pour conséquence de réduire leurs capacités collectives, non seulement de

24 Contandriopoulos A-P, et Souteyrand Y. , L'hôpital stratège. Dynamiques locales et offre de soins, J. Libbey Eurotext, MiRe, DH, 1996 ; Schweyer (F.-X.), "Crise et mutations de la médecine hospitalière", in J. de Kervasdoué (dir), La crise des professions de santé, Dunod, 2003a.

revendications, mais tout simplement d'apprentissage ce qui, par un effet de cercle, freine d'autant leur capacité d'auto-organisation. On peut cependant faire l'hypothèse que le corps des ingénieurs ira en s'unifiant, sous l'effet d'un recrutement plus homogène et d'un niveau de formation initial plus élevé, comme on le constate dans d'autres corps administratifs[25].

25 Schweyer F-X, "Le corps des inspecteurs des Affaires sociales", Revue française des Affaires sociales, 1994, n° 3, juillet-septembre, pp 65-74.

LE TRAVAIL DES CADRES DE LA "TECHNOSTRUCTURE"
Quelques observations sur les contrôleurs de gestion d'unité dans les grands groupes industriels

Y.-F. LIVIAN ET N. SOKOLOFF
Université Jean Moulin - Lyon 3

Les recherches sur le travail des cadres sont peu nombreuses mais celles portant sur ceux des cadres n'ayant pas prioritairement de responsabilités d'encadrement le sont encore moins.

Pour ne citer que quelques recherches sur l'activité des cadres, les ingénieurs en production ont fait l'objet de travaux ergonomiques (Carbadella 1997) ainsi que les chefs de chantier du bâtiment (Six et Tracz 1997) ou les cadres dirigeants (Langa 1996). L'activité managériale a dans l'ensemble suscité davantage d'intérêt, depuis les travaux fondateurs de Mintzberg (1984) ou Stewart (1967). Pourtant, on sait que les cadres souvent appelés "experts", "professionnels" ou "cadres fonctionnels", travaillant dans des services d'études, administratifs ou économiques, représentent une population considérable.

Parmi ceux-ci, on peut distinguer d'une part les cadres techniques et d'autre part ceux qui travaillent dans ce que Mintzberg (1982) appelle la "technostructure" c'est-à-dire ceux qui contribuent à l'organisation du travail, la planification et la gestion des activités de la firme[1].

Nous nous sommes intéressés dans cette communication aux cadres dont la fonction est appelée dans de nombreuses grandes entreprises "contrôleurs de gestion". Ces cadres sont intéressants à plusieurs titres : d'abord ils jouent un rôle essentiel dans la gestion économique des entreprises et leur nombre s'est développé au cours des vingt dernières années. Les postes qu'ils occupent constituent souvent un débouché important pour les jeunes ingénieurs ayant une formation gestionnaire ou pour les diplômés d'enseignement de gestion. Ils sont également au cœur de la mise en place des systèmes d'information pour lesquels les entreprises investissent actuellement des sommes considérables. Leur rôle est typique de la dimension "traitement d'information" souvent repérée dans l'activité de l'encadrement.

Nous nous sommes donc demandés en quoi consistait leur activité. Plus précisément, nous avions en tête un certain nombre de questionnements qui traversent aujourd'hui la recherche en sciences de gestion dans ce domaine, et notamment :

- en quoi consiste à leurs yeux le "contrôle" qu'ils sont censés exercer ?
- quels rôles jouent-ils exactement dans la préparation des décisions économiques de l'entreprise ?

1 Notre propos concerne donc une partie des "cadres administratifs" tels que regroupés dans la catégorie 37 des PCS de l'INSEE. Cette fonction administrative (gestion, organisation, études, contrôle, formation) comptait selon les enquêtes Emploi 1997, 235 000 cadres, en augmentation de 27 % par rapport à 1982 (+ 63 % pour l'ensemble de la fonction administrative). Ils représentent un nombre de cadres presque identique à celui des Cadres des Fonctions Publiques, et égal à celui des Cadres Commerciaux. Cette catégorie de cadres compte 44 % de femmes et 57 % de diplômés d'enseignement supérieur. Une autre source indique que la fonction "gestion et finances" représente (tous niveaux de postes compris) 6,5 % des effectifs totaux des entreprises (Giraud 2001).

- quelles modifications éventuelles de leur activité découlent du développement de logiciels de gestion ?
- jouent-ils le rôle de "conseil à la hiérarchie" décrit dans la littérature ?
- comment vivent-ils la densification du travail, parfois évoquée dans le contexte de l'ARTT et de la réduction des effectifs des services "fonctionnels" ?

La littérature étant pauvre dans ce domaine précis, nous avons considéré qu'un travail de "débroussaillage" pouvait être utile, auprès d'interlocuteurs plus habitués à la discrétion des sièges sociaux qu'au projecteur de la recherche en sciences sociales.

Nos observations et remarques sont fondées sur l'analyse approfondie de trois entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures, réalisés en juillet 2003 auprès de contrôleurs de gestion d'unité[2] (CGU). Ces entretiens sont tirés d'une enquête plus large relative au métier de contrôleur de gestion. Nos remarques ne sauraient donc apporter une vision représentative de l'activité de ce type de cadres, mais le domaine étant peu exploré, nous avons considéré que ce travail pouvait avoir une valeur exploratoire[3]. On sait que l'analyse de l'activité de cadres peut être fondée sur des échantillons très réduits (l'étude classique de Mintzberg porte sur cinq dirigeants, l'étude de Langa sur deux dirigeants). Cela dit, nous n'avons pas utilisé de méthodes d'observation directe ni d'analyse des agendas, parfois utilisées en ergonomie, et nous sommes bornés, à ce stade de la recherche (en cours) à interviewer longuement ces cadres ; nous avons travaillé ensuite sur les retranscriptions des enregistrements[4].

Dans un premier temps, nous décrirons le rôle du "contrôleur de gestion" tel qu'on peut l'approcher à travers les documents relatifs aux emplois en entreprises, aux ouvrages spécialisés et aux enquêtes réalisées auprès d'échantillons de cadres occupant cette fonction. Ensuite, nous livrerons quelques observations tirées de nos entretiens, avant de conclure sur des remarques générales.

1. Les contrôleurs de gestion et leur travail

Les auteurs traitant du contrôle de gestion et ayant abordé le rôle du contrôleur de gestion, ont tous défendu l'idée que le contrôle de gestion en général n'est pas le seul fait du "contrôleur de gestion" (Bouquin 2001). En effet, il apparaît couramment qu'une confusion s'établit entre la fonction d'entreprise, contrôle de gestion, et le métier exercé par les "contrôleurs de gestion". Pour éclaircir ce point, nous commencerons par préciser ce que la littérature spécialisée entend par contrôle de gestion avant de présenter les caractéristiques et les rôles les plus fréquemment dévolus aux contrôleurs de gestion.

---

2 Il s'agit de personnes diplômées de l'enseignement supérieur, de sexe masculin, âgées de 35 à 50 ans, et exerçant dans des grands groupes industriels français.

3 Il s'intègre d'ailleurs dans un travail de thèse en sciences de gestion réalisé par N. Sokoloff sous la direction du Professeur H. Bouquin (Université Paris 9 Dauphine).

4 On aura compris que nous n'utilisons pas le terme "d'activité" au sens des ergonomes.

1.1. "Le contrôle de gestion" : de quoi s'agit-il ?

Pour R.-N Anthony (1965), "Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation". R.-N. Anthony est le premier universitaire américain a avoir théorisé et décrit la pratique du contrôle de gestion. Il donne ici à cette fonction de l'entreprise une dimension qui sera qualifiée de classique ou de traditionnelle. En 1988, il reviendra sur cette définition et proposera une approche dans laquelle, d'une part il apporte une nouvelle notion, reliant le contrôle de gestion à la stratégie de l'entreprise et, d'autre part, y introduisant une nouvelle forme de relation, l'influence : *"Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer des stratégies".* A travers ces deux définitions, il apparaît clairement que, selon Anthony, le manager est l'initiateur et l'utilisateur, le principal acteur de ce processus de contrôle, ce qui laisse entrevoir le paradoxe qu'il y aurait à confier le contrôle de gestion aux seuls contrôleurs. H. Bouquin verra dans l'évolution de la définition d'Anthony l'émergence de l'informel, ce qui lui permet de décrire la fonction du contrôle de gestion comme *"vecteur de régulation des comportements dans les organisations*[5]*".* Il propose ainsi de définir le contrôle de gestion comme : *"…un processus, partie du processus de management, dont la mission consiste à installer et maintenir autour des managers les conditions leur permettant d'identifier les objectifs pertinents et de maximiser les chances de les atteindre tant qu'ils restent pertinents…".*

F. Giraud et *alii* précisent également qu'afin de lever les ambiguïtés pouvant peser sur le domaine, il est indispensable de ne pas faire la confusion entre démarche de contrôle et fonction du "contrôleur de gestion". La démarche de contrôle, au sens retenu par les spécialistes, se devant d'être entre les mains des managers en charge des activités opérationnelles. Le rôle du contrôleur, au vu de ces approches, se définit comme celui d'un fonctionnel. Le contrôleur doit-il s'intégrer plus fortement au processus de management ? Cette interrogation est récurrente chez les contrôleurs qui l'expriment clairement sous forme de souhaits. Depuis le milieu des années 1990, les débats portent sur une mutation du contrôle dans ses processus de mise en œuvre et dans cette perspective les caractéristiques du contrôleur de gestion, ses missions, ses compétences, son rattachement hiérarchique constituent un questionnement pratique et théorique, (C. de Montgolfier 1999) [6].

1.2. Le rôle d'un "contrôleur de gestion"

Rattachement hiérarchique

Une première observation porte sur l'insertion du contrôle de gestion dans l'organisation de l'entreprise. Celle-ci paraît déterminante pour comprendre le travail du contrôleur de gestion. En effet la question du rattachement hiérarchique paraît y revêtir une importance capitale, bien qu'éludée dans un grand nombre d'ouvrages. Elle trouve son origine dans les deux définitions[7]

---

5 Bouquin H., (1994), Les fondements du contrôle de gestion, Paris, Presses Universitaires de France, "Que sais-je ?", n° 2892.

6 Clotilde de Montgolfier, "Quel contrôleur pour quel contrôle ?", Faire de la recherche en contrôle de gestion, ouvrage collectif coordonné par Y. Dupuis, p.115-124.

7 Citées par H. Bouquin, 2001, Le contrôle de gestion, p.125.

proposées par le Financial Executive Institute (USA) d'une part, et par l'Association Nationale des Directeurs Financiers et des Contrôleurs de Gestion (DFCG, France), d'autre part.

Selon le premier organisme le "*controlle"* est rattaché à la direction financière et il a la responsabilité de la comptabilité et de l'audit interne, des politiques et procédures comptables et fiscales, des assurances prises par le groupe. Dans cette approche le contrôleur est membre à part entière de la direction financière. La fonction est large, elle englobe les plans annuels et les budgets, le contrôle budgétaire, les études économiques et le conseil aux opérationnels.

En 1969, la DFCG[8], préconisait un rattachement à la direction générale, le contrôleur de gestion se voyant assigné 5 missions :

- Concevoir et faire fonctionner le système d'information ;
- Contribuer à la définition de la structure ;
- Aider à l'établissement de plans à moyen et court terme ;
- Contrôler les réalisations ;
- Mener les études économiques ou y participer.

La principale critique portée à cette approche est l'ampleur de la tâche demandée au contrôleur et le risque qu'il ne devienne un véritable "double" de l'équipe de direction (Bouquin 2001).

De cette double possibilité de rattachement du service central du contrôle de gestion, émerge la question du rattachement du contrôleur soit au service central, soit au manager de l'unité étudiée. Il semble que le rattachement hiérarchique au responsable de l'unité soit la solution la plus couramment retenue (Bouquin 2001)[9], bien que la contingence de taille ait ici son importance. Nous avons relevé plusieurs cas où le groupe industriel rattache le contrôle de gestion central des filiales nationales et étrangères à la direction générale. Dans ces cas, les contrôleurs interviennent en filiales à la demande de celles-ci ou sur opérations de routine établies par la direction générale. Dans cette configuration le contrôle de gestion prend alors une place dominante dans les relations mère-fille. Pour H. Bouquin ce choix est traditionnellement l'occasion de renforcer l'efficacité du contrôle central, il est utilisé dans les phases de démarrage ou de fortes restructurations.

Cas 1 :
rattachement au service central : hiérarchique
relation à l'unité : fonctionnelle

Cas 2 :
relation au service central : fonctionnelle
rattachement à l'unité : hiérarchique

---

8 ANCG à l'époque de l'étude. En 1964 a été créée l'ANCG, L'Association Nationale des Contrôleurs de Gestion. Après quelques années d'expérience marquées par un fort développement du métier de " contrôleur " et le lancement de l'association Internationale (IAFEI) elle a décidé d'adopter le nom de Association Nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion dont le sigle est DFCG, 99 Boulevard Haussmann 75008 Paris.

9 Nos entretiens de la partie 2 portent sur des "Contrôleurs de Gestion d'Unité", rattachés hiérarchiquement à un responsable local.

d'après H. Bouquin, 2001

Après avoir présenté les différentes possibilités de rattachement du contrôleur, il nous faut maintenant décrire ses principales fonctions.

Trois rôles principaux

Un premier rôle, unanimement attribué au contrôleur de gestion, est celui du traitement de l'information. Certains managers ont pensé que le développement des systèmes d'information leur permettrait d'assurer la fonction de contrôle dévolue classiquement au contrôleur et que ceux-ci disparaîtraient, répondant ainsi à H. Bouquin quand il s'interroge : *"Le meilleur service que le contrôle et les contrôleurs pourraient rendre à l'entreprise ne serait-il pas de disparaître ?"*[10]. Il s'avère cependant que l'évolution des logiciels, la complexité et la lourdeur des systèmes d'informations ont renforcé le rôle des contrôleurs auprès des managers qui ne peuvent, davantage par manque de temps que de compétences, faire face aux contraintes d'utilisations de ces outils. Cette approche de la relation manager-contrôleur a le mérite de mettre en exergue l'ambiguïté de la fonction, car si, comme nous l'avons déjà souligné, il n'est pas dans les attributions du contrôleur de mettre en œuvre les régulations, pour J.-L. Ardoin et H. Jordan il est de son rôle de : *"Faire faire le contrôle de gestion par les responsables opérationnels* [11]*"*. Cette affirmation mérite certainement d'être nuancée. En revanche, on peut admettre que l'information se trouve être au cœur du métier du contrôleur. Bouquin 2001, Löning 2003, Giraud et *alii* 2002. Le contrôleur va devoir récupérer l'information, la nettoyer, l'analyser, la remettre en forme et la diffuser. Ce travail relatif à l'information se déroulera suivant deux processus, le premier étant un processus de routine, organisé autour des besoins cycliques en information de l'organisation et de ses principaux utilisateurs. Le deuxième processus étant celui du questionnement aléatoire émis par le management qui aura besoin d'informations complémentaires lors d'une phase de prise de décision.

Une autre composante du métier est celle du conseil et de l'aide à la décision, ce versant portant en lui l'ambiguïté de la fonction et de son rattachement (voir supra Bouquin 2001, Giraud et *alii*, 2002).

---

10 Cité par C. Montgolfier, ibid.

11 Cités par H. Bouquin, 2001, p.123.

Le troisième rôle habituellement attribué est celui d'architecte des procédures, du système d'information et de l'organisation (Giraud et *alii* 2002). Les entreprises étant aujourd'hui, à l'exception de rares PME et entreprises en phase de création, dotées de systèmes d'information, le contrôleur ne jouera que rarement un véritable rôle d'architecte-créateur. Il participera, par contre, à la rénovation de systèmes anciens. Il y participera en pilotant un projet ou en intégrant un groupe de travail composé de spécialistes des autres fonctions de l'entreprise (production, marketing, gestion des ressources humaines etc.), où la présence de consultants externes est assez fréquente. Pour Giraud et *alii* ce travail de mise en place a été l'un des aspects essentiels du métier de contrôleur ces dernières années, les opérations de fusions, acquisitions ayant provoqué pour leur part, d'énormes besoins en ce domaine. Au cours de ces opérations, il est fréquent que les outils des différents systèmes d'informations se superposent durant les premières phases de vie commune des entités rapprochées ou absorbées. Les procédures se télescopent, les jeux d'acteurs ne facilitent pas la mise à plat des procédures et de leur cohérence. Dans ces situations, le contrôleur interviendra pour remettre aux services informatiques, après validation par la direction générale, un cahier des charges décrivant les nouveaux besoins de l'organisation, en termes d'informations.

Une synthèse de ces rôles nous est offerte par l'étude d'Ève Chiapello[12] qui propose huit rôles comme décrivant la fonction de contrôleurs de gestion :

1. Conseil et aide à la décision auprès de la direction générale ;
2. Conseils et aide à la décision auprès des opérationnels ;
3. Incitation des opérationnels à penser au futur ;
4. Aide à l'évaluation des performances individuelles ;
5. Supervision technique du fonctionnement des outils ;
6. Amélioration de la fiabilité des données ;
7. Analyse des coûts, des résultats ;
8. Diagnostic des besoins, création des outils.

Dans l'enquête menée auprès de 168 entreprises, les contrôleurs exercent les rôles 3, 4, 5, 6, 7, 8, alors que les directeurs perçoivent les rôles 1, 2, 4, 5, 7 et que les opérationnels n'ont pas de perception spécifique. Cependant les contrôleurs estiment essentiels les rôles 1, 2, 3, 4.

L'étude d'Ève Chiapello permet de conclure à trois profils souhaités par les contrôleurs : le technicien (28 %), le consultant-évaluateur (23 %), le conseiller (49 %). Cependant à travers cette étude, le contrôle de gestion est perçu comme peu important par les opérationnels. A contrario, l'ensemble des contrôleurs insiste sur le rôle de conseil qu'ils souhaitent jouer dans l'entreprise : constat une nouvelle fois de l'ambiguïté de la fonction.

L'étude réalisée par un autre professeur d'HEC, H. Jordan[13], en 1998, auprès des membres de la DFCG, permet de se faire une idée de l'évolution des métiers de contrôleur entre 1976 et 1998. Pour cela il propose une typologie en trois systèmes afin de repérer les différentes missions exercées :

---

12 "L'image du contrôle de gestion et des contrôleurs en France", Revue Échanges, 4e trimestre 1990, n° 92, pp. 13-31. "Contrôleurs de gestion, comment concevez-vous votre fonction ?", Revue Échanges, 4e trimestre 1990, n° 92, pp. 7-11.

13 Hugues Jordan, "Synthèse des résultats de l'enquête HEC/DFCG 1998", revue Échanges, n° 146, juillet 1998.

- "Le système rétrospectif" qui comporte essentiellement les missions de comptabilité générale et de comptabilité analytique ;
- "Le système prospectif" qui comprend seulement les missions orientées vers les budgets et les outils de suivi mensuel de résultats ;
- "Le système intégré" qui comprend le système prospectif avec un plan opérationnel et un outil de prévision[14].

Systèmes	1976	1982	1989	1998
rétrospectif	24 %	24 %	7 %	3 %
prospectif	48 %	48 %	51 %	32 %
intégré	28 %	28 %	42 %	65 %

Évolution des domaines de compétences des services contrôle de gestion
(Source : H. Jordan, 1998)

On y constate la place grandissante des activités de planification, tendance qui se généralise ces dernières années, et une décroissance des tâches comptables.

Nous avons donc placé le contrôleur de gestion dans un rôle de "fonctionnel", où traditionnellement la littérature et la pratique lui dénient un réel pouvoir de décision en matière de gestion (Bouquin 2001). Cependant son rôle ne consiste pas pour autant à seulement compiler du chiffre et à présenter sans se soucier de leurs effets des faits et des recommandations tant à ses supérieurs qu'aux autres personnes avec qui il rentre en relation. Il se comporterait plus en "tireur de sonnettes d'alarme", en conseiller diffusant ses recommandations, en expert proposant des actions correctives. Cela dit, le rôle "d'œil de Moscou" que lui prêtent certains opérationnels, non sans tort, explique qu'il puisse déranger.

Au terme de cette présentation, on ne peut qu'être interpellé par la diversité des missions, des compétences à mettre en œuvre et des enjeux à maîtriser. Le contrôleur devra, si l'on en croit la littérature, outre les outils classiques des sciences comptables et financières, maîtriser les fondamentaux des théories de l'organisation, de la sociologie, des systèmes d'information, des ressources humaines et de la négociation. Les écrits relatifs au profil du contrôleur renforcent cette impression de diversité. Certains auteurs vont jusqu'à indiquer qu'il risque ainsi d'appartenir à une espèce relativement rare eu égard à la diversité et l'éclectisme de ce qui lui est demandé (H. Löning et *alii* 2003). Cette diversité et cette ambiguïté, telles qu'elles ressortent de la littérature, nécessitent d'y aller voir. Nous présentons maintenant quelques remarques tirées de nos entretiens.

14 Cité par Giraud et alii.

2. Analyse des entretiens

2.1. Un travail cyclique

Le travail du CGU[15] est lié au cycle de production de l'information économique et comptable. De nombreux "tableaux de bord" sont établis mensuellement, et sont à comparer avec des prévisions mensuelles ou trimestrielles.

"A partir du 22-23 jusqu'à la fin du mois, c'est le cycle prévisionnel : on estime le réalisé et on commence nos prévisions à 3 mois glissantes… Le dernier jour, situation d'effectif fin de mois… et c'est là que le processus de closing qui s'arrête le 7 de chaque mois commence closing et reporting".

Après le "closing" du début de mois, le CGU répond à des questions, affine certains résultats. *"Ça nous amène vers le 12-15 du mo*is suivant". Ensuite, il y a des réunions, des déplacements, "du temps que l'on consacre aux opérationnels" et on arrive vers le 20.

A ce cycle mensuel s'ajoutent un cycle semestriel (des "situations" à 6 mois) et un cycle annuel au moment de l'établissement des comptes.

Se superpose à ce cycle de routine la préparation d'opérations régulières mais plus espacées : la préparation du plan à moyen terme (quand il existe), la réponse à des audits…

Le CGU voit donc son travail rythmé par des cycles qui s'imposent à lui.

Un aspect important du travail consiste à accélérer le délai de production d'information après la fin du mois ou de la période prise en compte.

"Nous sommes à J + 7, avant nous étions en J + 11. Cela a représenté un énorme travail avec nos plates-formes pour les faire entrer dans des dates et des délais plus courts".

Le CGU subit comme d'autres cadres l'accélération du temps et la difficulté croissante à faire des prévisions à moyen terme.

"Chez X, les plans à moyen terme c'était 5 ans, puis 3 ans, puis un an, à la fin cela s'est transformé en glissant à 3 mois et la direction nous demandait : quelle est votre vision actuelle de la fin de l'exercice ?".

"Fournir dans un temps toujours plus court les résultats de la société avec les analyses".

Ces cycles sont effectivement des cycles de production et d'interprétation de données.

2.2. "Pisser du chiffre" et "traiter de l'information"

La production de données semble occuper une partie importante du temps de travail des CGU interrogés. Ils ont d'ailleurs le sentiment qu'on leur en demande de plus en plus.

"Il y a une inflation de l'information, plus tu en fournis, plus tu fournis du volume et plus la direction générale est contente".

Un de nos interlocuteurs considère que ce phénomène est lié à la demande de sécurité de la direction : "plus on demande de papiers, plus on a l'impression d'avoir les affaires en main".

---

15 CGU : Contrôleur de Gestion d'Unité, cf. supra.

Le groupe où il travaille a vécu de nombreux rachats et fusions, ce qui a provoqué une accumulation de demandes d'informations.

"Chaque fois, on empile les reportings et au lieu de choisir, on élargit, on n'agrège pas, on agglomère".

Le constat de l'un d'eux est sans appel : "c'est dommage car notre véritable mission n'est pas de pisser du chiffre".

Deux personnes considèrent que cette demande accrue d'informations est due aux exigences des actionnaires.

"Le fait d'avoir des obligations vis-à-vis du monde financier les a rendus (les directions) encore plus frileux. On se retrouve avec un actionnariat qui intervient dans les affaires".

La disproportion entre la quantité d'informations disponibles, grâce notamment aux systèmes informatisés, et le temps nécessaire pour les analyser et les présenter, semble s'accroître.

"Aujourd'hui quand un directeur d'unité présente un plan à moyen terme, il a en comité de direction une vingtaine de minutes de présentation pour un dossier de 150 pages. Une telle inflation est déraisonnable".

"J'avais un contrôleur central, son commentaire mensuel fait 18 pages, il ne faut pas rigoler, qui lit ces 18 pages ?".

Les systèmes d'information permettent l'accès à l'information, mais le CGU doit traiter tellement plus d'informations *"que ce n'est pas* (le SI) *un facilitateur de tâche".* (Le même répondant) : *"Si tu traites un tel volume dans un tel temps, on te demande toujours plus".*

Contrairement à une hypothèse possible, l'existence de logiciels spécialisés ne semble pas avoir modifié considérablement les tâches de nos interlocuteurs mais plutôt accru les exigences de leurs interlocuteurs.

"Moi le premier PC c'était 82-83, l'époque de Multiplan, Visicalc, les managers se sont aperçus que cette micro-informatique pouvait faire beaucoup de choses, donc l'exigence n'était plus la même…".

"Nous sommes passés de Multiplan à Excel, les logiciels de consolidation sont arrivés, tels Hyperion, Carat mais ne nous leurrons pas, l'outil de base c'est le bon vieux tableur Excel…".

De toutes façons, *"il faut toujours retraiter, c'est le travail"* dit l'un d'eux.

Dans un des cas, les systèmes d'information, par leur multiplication, ont même suscité de nouvelles difficultés en raison de leur absence de cohérence, leur "empilement". Tout ceci semble à nos interlocuteurs très coûteux en temps. "Nous avons vécu des problèmes d'applications qui ont été rajoutées, rajoutées, sans interface entre elles. C'est comme un mille-feuilles, ça s'est superposé".

"Dans un système en évolution, on perd beaucoup d'énergie à faire, à défaire et refaire".

Qu'est-ce que ce "traitement de l'information", qui est au centre de l'activité du CGU ?

Nos interlocuteurs y voient pour l'essentiel trois éléments :

1. une vérification de la "véracité" de l'information disponible. *"Il faut la rendre exploitable (...), l'analyser et apporter un caractère de véracité aux écritures"*. Cette véracité est en contradiction, pour l'un de nos cadres, avec la rapidité exigée : *"A moi personnellement, on me reproche de privilégier la véracité, alors qu'on me demande aujourd'hui de transmettre l'info même si la qualité n'est pas au rendez-vous"*.
2. une "mise en forme" et une "adaptation" tenant compte de ses destinataires. On aborde par là le souci de "satisfaire" la direction générale et/ou la direction locale de l'unité (cf. infra).
3. une analyse des données, un sens à leur donner, qui servira de commentaire des chiffres transmis et de réponses aux questions de ceux qui les consulteront. L'un des interlocuteurs évoque la rationalité limitée à l'œuvre dans ce processus : *"Il faut pouvoir réexpliquer les écarts. Et si l'on trouve une explication rationnelle, on n'ira pas chercher plus loin, on ne t'en demandera pas plus. Il faut toujours faire en sorte qu'on te pose le moins de questions possibles"*.

Cette demande peut paraître contradictoire avec celle consistant à produire une information sans cesse grandissante.

2.3. Satisfaire la direction générale ou locale ?

Une des activités principales du CGU est de répondre aux questions de la direction sur les chiffres produits.

"Nous recevons beaucoup de questions de la part de la DG".

Le cœur de l'activité est le "reporting", c'est-à-dire l'ensemble des processus de remontée des résultats économiques des unités, transitant à travers les niveaux hiérarchiques et les structures juridiques de l'entreprise. Cette activité comporte la production d'informations et les commentaires et analyses qui y correspondent.

"Nous sommes contraints par les dates de remontée du reporting Groupe".

L'un de nos interlocuteurs précise qu'il y a d'un côté le reporting vers la Direction générale, d'un autre côté le reporting de l'unité auprès de laquelle il travaille.

Une double loyauté s'impose au CGU et peut être à l'origine d'un conflit de rôles : il est censé à la fois aider le responsable local à voir clair sur ses résultats et à les présenter, et également faire remonter de l'information à l'échelon supérieur. Le CGU est à la fois au service de la direction générale et à celui de son responsable local.

Cette situation peut entraîner des stratégies ambiguës, qui dépendent beaucoup du rattachement hiérarchique du CGU, comme nous l'avons vu plus haut.

"(Nous sommes) une aide pour la direction générale, à prouver que ce que l'on avait prédit est vrai".

"Faire le moins de vagues possibles avec sa hiérarchie".

Le poids de la direction incite à la prudence.

"Je n'ai jamais vu un contrôleur de gestion avoir la tête de la DG, j'ai toujours vu le contraire".

"A un certain stade, il faut faire de la politique".

"La signification que nous donnerons aux chiffres est tributaire de la hiérarchie duquel dépend le CGU".

"C'est une obsession, être au garde-à-vous devant le groupe pour les questions et le reporting (...) il faut se bagarrer tous les jours pour ne pas se faire "bouffer" par le reporting…".

En dehors de cet aspect délicat relatif à la loyauté, l'arbitrage peut aussi porter tout simplement sur le temps disponible :

"Notre relation avec les opérationnels est bonne mais pas assez développée. Je souffre du fait que l'on ne sera pas suffisamment à leur service et que l'on soit trop occupé à résoudre des problèmes comptables. Nous sommes trop orientés DG et pas assez opérationnels".

On voit donc ici la difficulté de mettre en œuvre les souhaits des contrôleurs de gestion eux-mêmes (cf. supra).

2.4. Des décisions techniques parfois lourdes de conséquences

Ce qui pourrait apparaître comme un travail d'exécution (de qualification élevée) laisse entrevoir malgré tout, sinon des décisions de gestion proprement dites, du moins des choix techniques qui peuvent avoir des conséquences importantes.

On aura compris tout d'abord que ce type de présentation de l'information et les commentaires qui s'y rapportent peuvent exercer une influence sur les décideurs. Mais, curieusement, ce n'est pas une dimension valorisée par nos interlocuteurs.

"Au début, tu as plein d'illusions, tu penses que le contrôleur de gestion est une aide à la décision, ce qui est certainement vrai, mais de là à la réflexion stratégique, je doute".

Par contre, certains choix techniques de calcul et de comptabilisation sont présentés comme pouvant être importants :

"Par exemple, la dotation aux provisions est un vaste réservoir de conflits, car la direction usine cherche à se garantir et pour cela ne veut pas présenter des résultats trop importants, sans pour cela en garder trop sous le coude…".

"Quand le bonus de la direction est assujetti à tes chiffres, c'est le stress".

"On a une provision de plus de 35 millions d'euros dans le cadre d'un plan de restructuration, cela touche 712 personnes, j'en ai la responsabilité avec la DRH".

Un autre, évoquant ses débuts, raconte les vérifications qu'il faisait sur les stocks et l'influence que cela pouvait avoir sur les résultats de l'usine.

La marge d'autonomie dont le CGU dispose semble donc rester inhérente au système de gestion lui-même et à la connaissance fine qu'il peut avoir de la réalité industrielle qui l'entoure. En même temps, on voit qu'il doit comprendre essentiellement quels sont les intérêts de la direction de manière à produire et transformer une information qui soit recevable.

2.5. Des outils de gestion relativement inchangés

Il est aussi frappant de constater que nos trois interlocuteurs ne considèrent pas que le contenu technique de leur métier ait tellement évolué. Les méthodes qu'ils sont chargés de mettre en œuvre leur paraissent, fondamentalement, les mêmes depuis une trentaine d'années.

"Nous utilisions plusieurs méthodes mais c'était du direct costing évolué[16]*. Nos méthodes sont relativement simples".*

Cet interlocuteur évoque davantage les difficultés de ses relations avec les comptables et les changements que ceux-ci doivent vivre à la suite de l'implantation d'une comptabilité anglo-saxonne.

"(Le métier) n'a pas changé. Mettre les bons chiffres dans les bonnes cases".

*"Le reporting c'est un P & L, avec trois niveaux de marge : MCV, CF, seuil de rentabilité*17".

Le même interlocuteur déclare : "Il y a 20 ans, tu faisais des budgets, tu fais encore des budgets, tu analysais les écarts, tu analyses toujours les écarts, fondamentalement le contrôle de gestion n'a pas changé, ni à travers ses outils, ni à travers son idée".

Ils insistent tous pour dire que, pour modifier éventuellement ces outils, il faudrait du recul et du temps, qu'ils n'ont pas.

"On vit sur l'acquis et on ne se pose pas assez de questions. Notre système n'est pas prêt".

2.6. Une charge de travail lourde

La superposition de cycles réguliers, auxquels s'ajoutent les questions d'origine diverse qui lui arrivent, la mise en œuvre ou la modification des outils de traitement de l'information, la pression temporelle à laquelle le CGU est soumis, contribuent à une charge de travail perçue comme très lourde.

Le constat de nos interlocuteurs est identique : de plus en plus de travail, de plus en plus de stress.

"On veut toujours plus, toujours plus fiable, plus rapidement".

Parlant des conséquences du turnover des cadres et des demandes constantes de la direction, l'un d'eux dit : "On peut travailler beaucoup mais il nous faut un cadre mental organisé". Il indique qu'un signalement a été fait à la Médecine du Travail dans son entreprise "tellement cela devenait gênant".

"Le management attend le dernier moment pour prendre une décision qui change 25 fois…".

---

16 Direct Costing (DC) : Calcul de marge basé sur les charges variables et non pas sur les charges directes comme son nom pourrait le faire penser. Le DC est dit "évolué" quand il intègre la partie des charges fixes directement imputables à l'objet étudié.

17 P & L : Profit and Loss : compte de résultat en comptabilité anglo-saxonne ; MSCV : marge sur coûts variables, calcul ayant pour finalité l'analyse du point mort. Le point mort s'exprime en chiffres d'affaires ou en mois et indique la quantité nécessaire à atteindre pour couvrir l'intégralité des charges fixes (CF) de l'entreprise.

"Les conditions de travail se sont améliorées du côté information et dégradées du côté humain. Les 35 heures cela n'existe pas en contrôle de gestion. Si tu ne veux pas être stressé, il ne faut pas faire ce métier-là".

"Nous travaillons sous contraintes, environ 50 heures par semaine sur 5 jours, sans être cadre sup. Il y a des semaines où c'est plus chaud quand il y a des crises, des budgets. J'ai passé mes deux derniers dimanches au travail".

"Il est certain que nous travaillons plus que les comptables ou que d'autres cadres dans la même entreprise. C'est notre métier qui veut ça".

3. Conclusion

Le cas des CGU (évidemment avec les limites inhérentes à notre méthode) illustre et renforce certaines des questions générales que l'on peut se poser sur le travail des cadres.

- Tout d'abord, les CGU participent de certains traits définissant la situation du cadre en situation de "serviteur" des procédures de l'entreprise. Sa direction suppose qu'il partage les valeurs et objectifs de l'entreprise, et il dispose de la confiance de celle-ci. Sa position n'est pas tant définie par une grande autonomie ou une capacité reconnue à prendre des décisions, que par le rôle qu'il joue dans la conception et la mise en œuvre de procédures essentielles au bon fonctionnement de l'entreprise, et dont certaines productions sont critiques : fixation des objectifs, analyse des écarts objectifs-résultats, mesures éventuelles de correction, préparation de plans stratégiques.

Bien que pouvant être classé dans les "'experts", on peut être étonné, à travers nos entretiens en tous cas, du caractère somme toute limité 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. Les compétences mises en œuvre ressortissent donc surtout à une bonne connaissance des rouages économiques et politiques de fonctionnement de l'entreprise.

- Ensuite, ils sont bien placés pour vivre les difficultés liées à l'inflation d'information circulant dans les entreprises. La production d'information est le cœur de leur activité. Ils contribuent à cette production, que certains pensent excessive, et en même temps sont lucides sur les impasses auxquelles elle parvient. L'accélération générale du temps conduit à une sous-utilisation des informations produites, mais il faut quand même les produire. Le sentiment de mal faire son travail affleure dans nos entretiens, et l'on sait qu'il y a là un ingrédient fort du malaise ressenti par de nombreux cadres aujourd'hui.

- D'autre part, nos CGU sont également des observateurs et des acteurs de ce qui apparaît comme un renforcement des systèmes de contrôle lié aux nouvelles formes de gouvernement d'entreprise, dans le cadre d'un accroissement des pressions financières exercées sur l'entreprise, surtout quand elle est cotée. Il est frappant de constater que les techniques de "reporting" constituent à la fois la légitimité essentielle de leur "métier" et sont vues, dans nos entretiens en tous cas, avec une certaine distance critique. Celle-ci vient des constats d'incohérence ou de complexité excessive des systèmes. Mais elle vient aussi, de manière plus feutrée, de l'expérience

qu'ils ont des "traitements" auxquels l'information est soumise. Ici, la dimension politique de leur rôle apparaît clairement.

Davantage sans doute que d'autres cadres, les CGU doivent être sensibles aux manœuvres stratégiques de leur entreprise et aux intentions de leurs dirigeants. Tout se passe comme si nos CGU devaient naviguer entre deux écueils : ils se doivent de signaler une dérive, susceptible d'aboutir à une perte économique, mais en même temps sans provoquer des remous préjudiciables au responsable auprès de qui ils travaillent, et par ricochets à eux-mêmes. Dans un poste pourtant présenté comme essentiellement à contenu technique, la sensibilité politique est donc également indispensable et fait en quelque sorte partie de l'activité. Il y a là, nous semble-t-il, une piste à creuser pour mieux comprendre la situation concrète des cadres de grands groupes travaillant à proximité des "décideurs".

- Un élément commun à de nombreux cadres apparaît dans ce cas : le sentiment d'une pression forte du travail, liée à l'amplitude horaire, au raccourcissement des délais, à la gestion d'incertitudes et à une charge cognitive semble-t-il considérable. On aurait eu scrupule, il y a quelque temps, à s'intéresser aux "conditions de travail" de cadres d'état-major travaillant dans des sièges sociaux et aux rémunérations élevées. Le contexte psychique évoqué par nos interlocuteurs rejoint pourtant de nombreuses analyses actuelles sur les répercussions en matière de santé d'un stress élevé, dû à des situations perturbées et à des tensions de rôles fréquentes.

Nous voudrions souligner enfin que, dans des postes comme ceux-ci (mais n'est-ce pas le cas d'un grand nombre de cadres ?), l'activité du cadre paraît directement articulée au type d'organisation du travail. Le nombre de niveaux hiérarchiques, le degré d'autonomie des unités, le type de processus de prise de décision influencent fortement le contenu du poste de CGU. Certains rôles habituels peuvent bien être définis, comme on l'a vu dans la section 1, mais les situations concrètes sont très différentes. Le travail du CGU est très contingent aux caractéristiques essentielles de l'organisation. Du point de vue méthodologique, la recherche doit donc, comme l'ont déjà signalé certains ergonomes, mieux articuler analyse organisationnelle et analyse de l'activité.

On voit donc que, outre son intérêt propre, la poursuite de l'étude du travail de ce type de cadres peut contribuer à une meilleure analyse du management des entreprises "hyper-modernes", dont les cadres sont des acteurs ambivalents.

Bibliographie

APEC (2000), *Les métiers du contrôle de gestion*, Paris, Éditions d'Organisation, 2e tirage, collection "Demain Les Cadres".

Arnaud Hervé, Garmilis Ali, Vignon Véronique (2001), *Le contrôle de gestion…En action,* Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons.

Bouquin Henri (1997), *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France, collection "Que sais-je ?", n° 2892.

Bouquin Henri (2000), *Comptabilité de gestion*, Paris, Édition Economica, collection gestion.

Bouquin Henri (2001), *Le contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaire de France, 5e édition mise à jour.

Carbadella G. (1997), *La contribution des ergonomes à l'analyse et à la transformation de l'organisation du travail*, Thèse CNAM, Paris.

Demeestère René, Lorino Philippe, Mottis Nicolas (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise,* Paris, Dunod.

Dupuy Yves (coordinateur) (1999), *Faire de la recherche en contrôle de gestion,* Paris, Vuibert FNEGE.

Giraud Françoise et *alii* (2002), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, Paris, Gualino éditeur, Montchrestien.

Jordan Hugues (1998), *Synthèse des résultats de l'enquête HEC/DFCG 1998*, Revue Échanges, n° 146.

Langa P. (1996), Une perspective ergonomique d'étude du travail des cadres-dirigeants, *Psychologie du Travail et des Organisations* 2, 4 ; 18-33.

Löning Hélène et alii (2003), *Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre*, Paris, Dunod, 2e édition.

Lorino Philippe (1991), *Le contrôle de gestion stratégique*, Paris, Dunod.

Mintzberg H. (1982), *Structures et dynamiques des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation.

Mintzberg H. (1984), *Le Manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Paris, Ed. d'Organisation.

Six F., Tracz Ch. (1997), L'encadrement de chantier in *Performances Humaines et Techniques*, dossier : "le travail des cadres", 1991, novembre-décembre, 31-35.

Stewart R. (1967), *Managers and their jobs*, Londres, Mc Millan.

RAPPORT N° 3 : SUR QUELQUES ASPECTS TRANSVERSAUX[1]

P. BOUFFARTIGUE
LEST, CNRS-Universités d'Aix-Marseille I et II

Dans ce rapport on précise d'abord quelles sont les fonctions exercées par les cadres étudiés, ainsi que les disciplines et les méthodes mobilisées. On choisit ensuite six thèmes transversaux à la plupart de ces contributions susceptibles nourrir notre discussion : 1- Deux des textes relèvent d'une recherche/intervention, démarche appelant un éclairage spécifique ; 2- La nature des changements techniques et organisationnels qui sont au principe de l'évolution du travail des cadres ; 3- L'ambivalence d'un rapport au travail marqué autant par la lourdeur de la charge que la positivité de l'implication subjective ; 4- La pertinence de la distinction entre le pôle technique et le pôle managérial; 5- L'évaluation du travail ; 6- La formation des capacités professionnelles.

1 - Types de fonctions étudiés, disciplines et méthodes.

Trois des six textes concernent plutôt des "experts", travaillant par ailleurs dans de grandes organisations, privées ou publiques, - ingénieurs d'un bureau d'études de la construction de poids lourds, contrôleurs de gestion d'Unités dans de grandes firmes, ingénieurs hospitaliers - ; deux concernent des "managers" de niveau hiérarchique très divers - de proximité dans la maintenance d'une grande entreprise publique de transports urbains, de niveau plutôt élevé dans un grand groupe de télécommunications ; le dernier traite d'une population diverse de cadres passés au travail à temps partiel, là encore plutôt dans des grands groupes. Une très grande diversité de fonctions donc, que ne réunit que l'insertion dans la division du travail propre à de grandes organisations.

Les disciplines concernées sont : la sociologie - en l'occurrence la sociologie des groupes professionnels (2 textes, tous deux sur le secteur public) ; la gestion, plus ou moins mâtinée soit de sociologie (2 textes, les contrôleurs de gestion, et les managers de la firme de télécommunications), soit de psychologie sociale (le texte sur le temps partiel) ; l'ergonomie et la psychologie du travail (1 texte, sur les ingénieurs de BE). Quant la sociologie est mobilisée, il est clair que c'est dans ses versions constructivistes, plus que fonctionnalistes ou déterministes.

Deux des communications rendent compte de connaissances produites au travers de démarches de recherche/action , liées à une demande explicite extérieure aux chercheurs : demande initiée par la médecine du travail préoccupée par les effets sur la santé de phénomène de stress, puis relayée par le directeur d'un Département à forte composante d'ingénieurs ; demande initiée par la direction de la firme dans des conditions qui ne sont pas explicitées dans le cas de la démarche de "controverse apprenante" dans le cas de l'entreprise de télécommunications. Ces deux communications permettent de discuter de ce type de méthode, de ses apports spécifique en termes et de savoirs et de changement social.

[1] Portant sur les textes de : O. BALAS-BROCHE et P. SARNIN, I. BONNET-POLESE, P. BESSON et C. MAHIEU, A. GILLET, Y-L. LIVIAN et N. SOKOLOFF, J.-L.METZGER et X. SCHWEYER.

Les quatre autres papiers reposent principalement sur des entretiens, plus ou moins nombreux (allant de trois à vingt ou vingt-cinq, quand c'est précisé) parfois couplés à des enquêtes plus ou moins vastes par questionnaire (allant de cent vingt, pour le temps partiel des cadres à quatre cent quarante pour les ingénieurs hospitaliers), ce qui a des effets quant à la qualité du cadrage de la situation étudiée. Trois de ces quatre papiers sont issus de thèses en cours ou récentes. Une des deux thèses, faite en gestion et portant sur le temps partiel des cadres, vise explicitement à proposer des préconisations en direction des firmes afin d'améliorer les conditions du passage à temps partiel. Ces quatre papiers nourriront, avec les deux premiers, une série d'autres commentaires.

2 - Deux recherches action aux impulsions et perspectives très différentes

On sait combien les entreprises en France se sont longtemps désintéressée de l'étude du travail de leurs cadres, ce désintérêt n'étant pas pour peu dans le retard pris dans la connaissance de cette dimension de la vie des cadres. D'où l'intérêt particulier des deux communications issues d'une demande venue des entreprises.

Dans le cas de la recherche d'O. Balas-Broche et P. Sarnin cette dimension est explicitée en amont mais pas en aval : on connaît certaines des conditions de cette intervention, le fait qu'une demande a été adressée suite au constat de problèmes de stress et de souffrance au travail. Mais on aimerait en savoir plus : cette étude a-t-elle été financée par l'entreprise ? si oui par quelle structure ? et, surtout, comment ont été reçus, validés ou contestés, interprétés et utilisés les résultats produits ? Y a-t-il eu des modifications dans l'organisation et les conditions de travail, par exemple sur un des points sensibles mis à jour, tel l'absence d'accompagnement des nouveaux venus en matière d'apprentissage et de mémorisation des expériences ?

En ce qui concerne la recherche de P. Besson et C. Mahieu on ignore tout des conditions de l'appel à ces deux chercheurs comme des retombées de leur travail. On imagine que si demande il y a eu elle venait là du management supérieur, et qu'elle s'intégrait comme naturellement dans cette fameuse démarche participative de partage des incertitudes et de "controverse apprenante" décrite par les auteurs.

En quoi l'implication de la démarche de connaissance dans une demande ou dans une dynamique de changement est-elle un "plus" concernant la compréhension du travail des cadres ? La communication sur les ingénieurs du bureau d'études contient des éléments de réponse : par exemple la posture adoptée est présentée comme le seul moyen d'observer directement les activités des ingénieurs. Symétriquement, en quoi la démarche de recherche/intervention peut-elle poser des problèmes, susciter des obstacles à cette intelligence du travail des cadres ?

3 - Sur les transformations techniques et organisationnelles au principe de l'évolution du travail des cadres.

Y a-t-il, ou non, des convergences suffisamment nettes entre les trajectoires techniques et organisationnelles des différentes firmes concernées pour qu'on puisse les définir et repérer leurs grandes implications sur le travail des cadres ? Usage des technologies de l'information et de la communication, gestion de projet, développement de réseaux de partenaires et donc brouillage des frontières de l'entreprise, diversité des statuts d'emploi au sein des équipes, réduction des échelons hiérarchiques, décentralisation ou déconcentration de la gestion et du management, management de l'incertitude, montée de la référence au client… S'agit-il

d'autant de tendances communes ? Et que dire des effets de la pression de l'actionnariat sur les résultats financiers à court terme et de l'accélération des restructurations que connaissent la plupart des grandes firmes du privé étudiées, ou encore des effets des restructurations gestionnaires que connaît le secteur public ?

Si les contraintes de résultats se font plus fortes sur tous les cadres, managers comme experts ou commerciaux, cela tend-il à rapprocher ce qui fait le cœur de leurs capacités "politiques" - négocier, coordonner, manager au sens de "se débrouiller pour faire face aux imprévus", "tenir compte des points de vue de chacun", donner du sens - ou cela va-t-il, au contraire, tendre à aiguiser des tensions entre sous-groupes de cadres ? Ces contraintes de résultats tendent-elles à exacerber les tensions internes à l'activité de tous les cadres, tensions entre objectifs hétérogènes et contradictoires - les "conflits de critères", chers aux ergonomes ? Tendent-elles à faire éclater les attitudes des cadres - et du même cadre au fil du temps- avec des marges d'interprétation toujours possibles en ce qui concerne les attentes, rôles et prescriptions définis par les hiérarchies ? C'est en tous cas cette tendance à l'éclatement des réponses des intéressés que l'on observe dans le cas de la maîtrise des transports urbains. Et si ces transformations vont bien dans le sens d'une pression accrue sur l'activité quotidienne des cadres, comment comprendre la reproduction chez les intéressés d'un sentiment d'autonomie dans le travail ?

4 - Charge de travail plus lourde, implication toujours positive dans le travail ?

Plusieurs papiers alimentent, directement ou indirectement, le questionnement sur ce paradoxe. O. Balas-Broche et P. Sarnin nous disent que les ingénieurs affirment disposer d'autonomie. Il est vrai qu'ils ne sont pas dépendants de procédures définies et imposées a priori, ils sont par contre très dépendants de la dynamique sociocognitive associée à l'histoire du projet technique sur lequel ils interviennent. Du coup ils ne peuvent guère contrôler leur engagement professionnel, sauf à se voir marginalisés professionnellement, et ils ont un fort sentiment de travail mal fait.

Même phénomène apparemment chez les contrôleurs de gestion, soumis à la contradiction entre la rapidité et la qualité des informations comptables à transmettre. Tendances sans doute comparables chez les ingénieurs hospitaliers, du moins pour ceux qui ne sont pas dans la "configuration de système technique" optimale identifiée par les auteurs , c'est à dire quand trop grande est la distance culturelle qui les sépare des autres catégories professionnelles de l'hôpital, trop forte la compétition pour la maîtrise d'une des dimensions de la technique, et trop faible l'interdépendance organisationnelle. Y.-F. Livian et N. Sokoloff évoquent le sentiment du travail mal fait chez les contrôleurs de gestion. P. Besson et C. Mahieu font également allusion à divers moments dans le processus qu'ils décrivent : moments de tensions autour des représentations de ce qu'est la valeur économique à produire, quand le langage commun entre les acteurs n'est pas encore élaboré ; autres moments où ces managers s'engagent dans le changement car ils se voient reconnaître une légitimité nouvelle.

On retrouve des traces de cette ambivalence chez les cadres passés à temps partiel rencontrés par I. Bonnet-Polese, 57 % étant "détachés" et 43 % "impliqués" par rapport au travail. On aimerait d'ailleurs savoir comment se répartissent les cadres selon leur type de fonction du point de vue de ces attitudes.

On pourrait ici reprendre des interprétations proposées par d'autres chercheurs. Y. Clot nous montre que l'activité de travail ne se réduit pas à l'activité *réalisée* - la plus visible aux

yeux de l'observateurs - elle comprend l'activité *empêchée*, celle qu'on aimerait ou qu'on devrait faire mais qu'on ne peut déployer[2]. X. Baron nous parle d'un sentiment souvent formulé comme suit par les intéressés : "nous sommes suroccupés et sous-utilisés"[3]. Ces cadres ne souffrent-ils pas, autant que d'une charge de travail excessive, de tout ce qu'il ne peuvent pas faire ou pas faire convenablement au regard de leur conception du travail bien fait ? Mieux, ces frustrations ne font-elles pas partie de la charge de travail subjective ? On peut alors se demander alors si ce phénomène est convertible ou non en possibilités de mobilité professionnelle, interne ou externe à la firme, et si l'absence de telles possibilités ne nourrit pas ces frustrations quant à la qualité du travail produit, sans parler d'insatisfactions plus large, de l'ordre du sentiment de non reconnaissance des compétences ?

5 - Sur la distinction entre le pôle technique et le pôle managérial

Quand on reprend les formules ou les conceptualisations utilisées par les auteurs pour définir la nature du travail des cadres, qu'il s'agisse d'experts techniques ou de managers, on observe des proximités. Certes, ceux qui s'intéressent aux premiers réfèrent davantage aux sciences cognitives, et à la sociologie des sciences et des techniques - par exemple avec la notion de "cognition socialement distribuée" pour O. Balas-Broche et P. Sarnin - mais ces derniers insistent aussi dans certains cas sur la dimension d'intégration aux valeurs et objectifs de la firme. C'est le cas des contrôleurs de gestion étudiés par Y.- F. Livian et N. Solokoff. Les notions utilisées pour les deux catégories de cadres, managers ou experts, sont souvent les mêmes : il s'agit de *coordonner*, d'*articuler*, de *traduire*, d'*interpréter*, de *négocier*, *de prendre en compte d'autres points de vue*, de *faire face à des imprévus*, d'*élaborer un langage commun*, d'*apprendre* et de *transmettre*…Le tout au travers d' une *activité langagière* appuyée sur des *outils et dispositifs* techniques et organisationnels.

Toute activité de cadre - et de plus en plus de salariés non cadres - est faite de relations, de communication, de langage et de parole, bref d'une dimension symbolique et cognitive : mais au sein de quelle division et organisation du travail, dominée par quelles finalités ? Elaborer un projet technique, produire des données comptables, vendre… ou "faire faire" par d'autres. Le degré de l'implication dans les rapports de pouvoir hiérarchique au sein de la firme permet-il toujours de distinguer clairement un pôle technique - dominé par des finalités productives - et un pôle managérial - dominé par des finalités politiques, de l'ordre du contrôle et de la domination sociale - au sein de l'encadrement ? Cette polarité demeure-t-elle pertinente pour comprendre comment sont structurées les formations et les carrières des cadres ? Qu'en est-il, dans cet espace polarisé, des fonctions commerciales, non traitées directement dans ces six textes ?

6 - Sur l'évaluation de l'activité des cadres.

Ce point n'est pas toujours explicité, mais il est forcément en question quand on s'intéresse aux activités de travail des cadres. Le texte d' I. Bonnet-Pollese l'aborde, car le passage à temps partiel sollicite, bien au-delà de l'évaluation formelle de la performance du cadre en relation avec des objectifs rarement renégociés, des représentations et des normes

---

[2] La fonction psychologique du travail, PUF, 1999.

[3] "Penser la productivité du travail immatériel et qualifié", in P. Bouffartigue (dir.), *Cadres. La grande rupture*, La découverte.

plus vastes sur la disponibilité temporelle. Dans tous les autres cas présentés on peut se demander dans quelle mesure les modes et outils d'évaluation du travail des cadres, de leur efficacité et de leurs performances sont pertinents par rapport aux observations des chercheurs. On peut par exemple rappeler, dans le cas des ingénieurs travaillant sur des projets techniques, que si 80 % de leur activité est collective et que la totalité de la réussite d'un projet technique tient à la qualité des coordinations dans un vaste réseau d'interdépendance - qui dépasse d'ailleurs ici très largement les frontières du service - l'évaluation individualisée de leur travail ne peut guère rendre compte de ce ressort fondamental de leurs "performances".

7 - Sur les capacités et les processus de construction de ces capacités

Si la dimension "politique", au sens très large du terme, est présente dans toutes les activités de travail des cadres, ces dimensions, pour l'essentiel, ne s'apprennent qu'au travers d'une expérience réalisée au sein d'une organisation singulière. J'y vois, personnellement, une des sources de la résistance des "marchés internes" des firmes, relevée dans d'autres papiers, résistance dont on sait qu'elle est particulièrement forte pour l'encadrement de proximité - cf. les travaux de P. Trouvé sur les agents de maîtrise -, et pour les cadres managers, en dehors des cadres de direction sans doute.

Cette résistance des marchés internes, qui tranche avec la rhétorique sur les "carrières nomades"[4], concerne aussi, dans une mesure sans doute moindre, les cadres experts et fonctionnels. Mais rares sont les textes qui articulent explicitement activité de travail, mode de formation des compétences, et trajectoires professionnelles. L'opacité du travail réel des cadres aux yeux des managers des cadres, pourrait bien aller de pair avec une gestion fort peu "rationnelle" des carrières des cadres. Ce domaine de réflexion devra faire l'objet d'une future journée de notre GDR.

[4] P. BOUFFARTIGUE et S. POCHIC , "Cadres nomades" : mythe et réalités. "A propos des recompositions des marchés du travail des cadres", *Sociologia del lavoro*, n° 85, 2002, p 96-106.