

Harry Potter au pays des managers

Face au travail de plus en plus abstrait, dématérialisé, désincarné et symbolique, le manager est-il devenu une sorte de magicien ? Aurélie Dudézert est professeur des Universités en Sciences de Gestion, IAE de Poitiers, Laboratoire CEREGE, Univ. de Poitiers.

Chez moi au dîner. Je demande à mon fils ce qu'il a fait à l'école et comment cela s'est passé. Après me l'avoir raconté, il se tourne vers moi : « *Et toi, Maman, qu'est-ce que tu as fait aujourd'hui ?* » Et là, soudain, un vide s'empare de moi. Je sais que j'ai travaillé aujourd'hui. Je n'ai pas arrêté. Mais, qu'ai-je fait ? J'ai répondu à des sollicitations par e-mail, géré une procédure pour un comité de recrutement... Je bredouille et je réponds par une boutade : « *j'ai fait de la magie !* ».

Nous, les cadres, nous sommes des magiciens

Au travail, nous les cadres, nous avons désormais entre nos mains des technologies et des dispositifs qui nous permettent d'agir sur les pratiques de travail tout n'étant pas en relation directe avec ces pratiques. Nous sommes pour beaucoup d'entre nous ce que Marie-Anne Dujarier (2015) appelle des « *planneurs* ». Spécialistes du management, nous mobilisons des méthodes et des procédures, pour faire faire aux autres en leur expliquant comment travailler.

De ce fait, nous ne vivons pas

l'acte productif en lui-même. Nous le tenons à distance. Ceci bien sûr s'est accentué avec le développement récent des technologies de l'information. Comme l'évoque Raphael Enthoven, il y a finalement peu de différences entre ces technologies de l'information et les baguettes magiques des magiciens : « *comme la baguette, le smartphone nous éloigne du monde par les moyens qu'il nous donne de le saisir [...]. L'un et l'autre sont les médiateurs indispensables qui mettent le monde à distance de nous, c'est-à-dire, aussi à portée de tir* ».

Les procédures et méthodes de travail que nous mobilisons en tant que cadre sont aujourd'hui très largement outillées par ces technologies de l'information. Leur usage accentue encore notre distance à l'acte productif. En nous permettant le télétravail par exemple, elles nous permettent d'éviter de fatiguer notre corps par les trajets menant à cet acte productif et nous donnent le sentiment de pouvoir mieux maîtriser notre rythme de travail, notre santé, notre fatigue, notre vie personnelle. Cette mise à distance nous paraît également propice à éviter la trop grande promiscuité

avec nos collègues qui pourraient alors nous conduire à développer des conflits (Boughzala, 2016).

Dans une analyse sur la figure du magicien dans *Harry Potter*, Ollivier Pourriol précise ce qu'est un magicien en rappelant la distinction d'Auguste Comte entre ouvrier et bourgeois. Pour Auguste Comte, l'ouvrier est « celui qui a affaire aux choses, qui doit donc mettre la main à la pâte, user d'outils et devenir lui-même outil [...]. À l'opposé est bourgeois celui qui a affaire aux signes et en use pour faire effet sur ce qui l'entoure ». À partir de cette analyse, Ollivier Pourriol définit le magicien comme un « sur-bourgeois » : « un bourgeois capable de produire des effets ouvriers sans avoir à entrer dans le circuit de la matière inerte ». Exactement ce que je suis en tant que cadre de la fonction publique !

Attention, ce n'est pas parce que nous tenons l'acte productif à distance que nous ne travaillons pas. Au contraire, nous travaillons beaucoup. Nous travaillons même énormément. Mais nous ne produisons pas. Nous orchestrons le travail tel Mickey dans *Fantasia*. Nous faisons tourner les éléments d'un coup de baguette magique pour les faire devenir propres en un instant. Nous le faisons car nous maîtrisons les formules magiques : tous ces signes, ces méthodes, des outils, ce langage autour de l'activité managériale.

Management vient du mot

« ménage » en français, même si on l'oublie souvent. Le management c'est aussi cela : ces actes de coordination, d'organisation qui permettent de faire tourner le foyer. Les technologies, les méthodes, les procédures sont comme les baguettes magiques qui nous permettent cette coordination et cette organisation dont nos entreprises, institutions, établissements ont besoin.

L'origine de nos pouvoirs magiques

Lorsque nous entamons notre journée de travail aujourd'hui, le premier réflexe est d'ouvrir notre boîte e-mails. Ce geste, en apparence anodin, est le signe d'une dématérialisation progressive de l'acte productif. Désormais, dans de très nombreux métiers, l'acte productif se concentre autour d'un ordinateur, de plus en plus petit, de plus en plus léger, de plus en plus intégré à notre quotidien personnel. Comme l'évoque le rapport Klein et Ratier (2012), la dématérialisation des tâches ou l'emploi d'interfaces homme-machine numérisées voient disparaître les supports ou les interventions physiques.

Progressivement le travail devient beaucoup plus abstrait. Il n'a plus corps. Il n'est plus réifié dans notre vie. Jusqu'à très récemment les objets et l'homme co-habitaient au travail. Le dialogue entre le capital (la machine, l'objet) et le travail (l'homme et sa force productrice) fondait le travail. Le travail se vivait aussi

comme une sorte de corps-à-corps avec l'objet. C'était le boulanger et sa planche à pain ; le maçon et sa truelle ; le maître d'école et son tableau noir... Les outils, les objets structuraient et définissaient le travail. Ces artefacts nous faisaient vivre notre travail. Ils délimitaient l'espace de travail et nous délimitaient nous dans notre rapport au travail. Ils étaient des contraintes qui nous faisaient enrager, peiner, souffrir parfois mais ces artefacts auxquels nous nous opposions nous permettaient de sentir dans notre corps, dans nos mains, dans nos pratiques ce qu'est l'acte productif.

Lorsque Guillaume Daubray-Lacaze (Louis de Funès) entrepreneur et concepteur du CX22 décide de produire plus en 1978, il lui faut pousser les murs, abattre les cloisons et empiéter sur le terroir de son épouse, ce qui crée la fameuse *Zizanie*. De nos jours, pour produire plus Guillaume Daubray-Lacaze ouvrirait son ordinateur trouverait un prestataire dans le monde capable de produire à distance avec une imprimante 3D et aurait sa livraison en moins de trois semaines. Un coup d'ordinateur et la magie se produit et produit toute seule !

Les technologies sont à l'origine de nos pouvoirs magiques parce qu'elles nous permettent d'agir sur l'acte productif à distance sans véritable limite, ni contrainte mais aussi parce qu'elles sont des objets fortement symboliques qui nous ouvrent à

l'imaginaire de la toute-puissance. Comme l'évoque Musso (2014), la technologie de l'information est à la fois fonctionnelle et fictionnelle, à la fois un instrument et un imaginaire. Avec le développement effréné des technologies de l'information, nous sommes tous les jours confrontés à de nouveaux univers fictionnels : c'est le jeu *PokemonGo* qui transforme notre réel en monde peuplé de petits monstres colorés ; c'est l'achat en ligne qui nous susurre que la dépense est bénigne car elle demande peu d'efforts. Cette dualité fonctionnelle-fictionnelle des technologies de l'information ne reste pas à la porte de l'entreprise.

Dans le travail, les dimensions symboliques des technologies de l'information ont été identifiées ces dernières années. Dans leur article intitulé « *Symbolism and Information Systems Development : Myth, Metaphor and Magic* » et paru dans la très sérieuse revue *Information Systems Research*, Hirschheim et Newman (1991) mettent les premiers en évidence que la conception des technologies de l'information s'inscrit dans un réseau de mythes, de métaphores et de rituels magiques conduisant parfois à considérer les développeurs comme des sorciers (*wizards*) capables d'envoûter l'utilisateur. Ces travaux démontrent ce que le cinéma ou la littérature mettent en avant régulièrement depuis des décennies. Nous sommes tous des filles et des fils de *Star Wars* et de *Goldorak* : les technologies

ont une force onirique et symbolique qui nous donne l'impression d'une capacité d'action hors du commun.

Le côté obscur de la force

La conséquence est qu'il est très difficile désormais pour beaucoup de cadres de prendre conscience des limites du travail. L'abstraction du travail fait qu'il peut être partout. D'autant que les outils de travail ne sont plus des outils de travail. Ceux sont des outils du quotidien que nous mobilisons pour le travail comme le smartphone ou la tablette qui nous permettent de consulter nos documents de travail partout dans le monde. Autre conséquence, la difficulté d'accepter les limites de notre propre matérialité et corporalité.

Le travail étant abstrait et dématérialisé, nous développons progressivement l'idée que nous n'avons plus de limites à cette activité productrice. Ainsi nous considérons de plus en plus qu'une jambe cassée ou une grossesse à partir du septième mois n'est pas un frein pour travailler. Les limites de notre corps peuvent être dépassées par la dématérialisation de l'activité. Insidieusement, nous en venons à nier notre propre matérialité dans le travail et les besoins de notre corps ou à les vivre comme des contraintes. À trop vivre la magie, nous usons notre corps.

Deuxième risque : mépriser les « *oldus* », ces non-magi-

ciens qui eux travaillent avec leur corps. Comment en effet, ne pas trouver « irritant » ces blocages liés à ces acteurs qui ont leurs propres limites et leurs propres contraintes sur l'acte productif ? Avec cette toute-puissance détachée des contingences matérielles, comment ne pas considérer que c'est forcément nous qui avons raison et que ces moldus ne comprennent rien ? Un cadre, responsable d'un projet informatique me disait son agacement, l'autre jour, face à l'usage de son outil : « *tu te rends compte : je leur donne une Porsche et ils l'utilisent comme une charrette à bœufs ! Ils ne voient donc pas ce qu'il faut en faire !* ». Ces agacements envers les non-magiciens se multiplient ces dernières années chez les cadres. L'usage des réseaux sociaux amplifie parfois cet agacement en nous entretenant dans l'illusion que c'est bien nous qui comprenons le réel et pas les autres. Nos *followers*, nos « amis » Facebookiens, nous confirment dans notre perception du réel. Si les autres n'ont pas la même vision, c'est qu'ils ne comprennent rien !

Progressivement peut alors apparaître un troisième risque : le risque de la désillusion et de la colère. Comme *in fine*, l'action ne se fait pas toujours comme nous l'avions souhaité, nous cherchons à rejeter la faute. C'est d'autres magiciens issus d'autres services qui nous bloquent. On découvre que la magie « blanche », celle de la rationalité, a son pendant dans une forme de magie « noire » que

nous appelons politique, émotion, irrationalité (March et Feldman, 1981). Les adeptes de cette magie « noire » nous révoltent mais ils avancent !

Nous découvrons qu'il y a trop de formules magiques contradictoires et qu'il faut arbitrer. Que fait le top-management ? Que font ces super mages ? C'est à ce moment-là que peut naître « *l'obscurus* », cette figure imaginaire de la colère magique. Il se développe au fur et à mesure chez un magicien qui contient trop sa colère et conduit progressivement à le brûler à petit feu. Comme ces magiciens, en tant que cadres, nous ne pouvons pas montrer notre colère, laisser échapper nos émotions. Nous agissons donc masqués mais bouleversés et hurlants à l'intérieur. Comme le montre très bien Marie-Anne Dujarier, certains pour échapper à l'obscurus et continuer à vivre leur fonction sans trop de mal-être, préféreront le « *patronus* » et transformeront alors leur métier en jeu. C'est le Responsable RH qui joue à faire le plus de recrutements ; c'est le trader qui joue à gagner le plus de millions ; c'est le responsable d'équipe de recherche qui joue à gagner le plus de contrats. Tel le patronus, ce jeu les protège et leur évite d'être trop touchés par la désillusion et le mal-être.

Ces côtés obscurs sont effrayants. Est-ce à dire qu'il faut refuser d'être cadre aujourd'hui ? Confirmer aux jeunes diplômés qu'il ne fait pas bon travailler en entreprise mais qu'il vaut mieux

créer son entreprise ? Suivre la logique de l'entreprise libérée et dire qu'il ne faut plus de cadres mais seulement des ouvriers ? Nous avons besoin de cadres et de magiciens mais plus de « *Sang-de-Bourbe* » que de « *Sang Pur* ».

Je serai une « Sang-de-Bourbe »

Nous avons besoin de magiciens dans nos organisations car pour agir il faut aussi créer du sens. Il est difficile de créer du sens quand on a sa tâche à faire. Chacun des acteurs de l'organisation est spécialisé, donc chacun voit son petit bout d'action. Il est difficile de comprendre ou de se rappeler le sens de chaque acte productif, en particulier dans les grandes organisations. Avoir des magiciens qui nous permettent de comprendre dans quoi chaque acte productif s'inscrit est important. Toutefois, ce qui pose un problème aujourd'hui c'est que les magiciens sont devenus des « *Sang Pur* ». Nous sommes souvent de purs magiciens sans prise avec le réel de l'acte productif. Pour pouvoir être efficaces, redonner du sens aux actes productifs et parvenir à faire « tourner » réellement l'organisation, il nous faut par moments poser notre baguette magique et passer du faire-faire au simple faire. Beaucoup de cadres l'ont compris aujourd'hui et invitent à passer du statut de manager au statut de « *maker* ». Il s'agit pour eux de créer des espaces, des temps, des lieux (FabLabs, espaces de co-working...) où on donne l'opportunité à chacun de

« faire » plutôt que de faire-faire. En somme cette vision invite à redevenir de simples moldus.

Lorsqu'on a été magicien, devenir simple moldus paraît compliqué. On ne perd pas si facilement ses pouvoirs magiques. Bien sûr on peut les nier, les refuser mais ces pouvoirs sont quand même ce qui nous constitue dans le travail et souvent ils reviennent progressivement. Aussi, la cape du magicien « *Sang-de-Bourbe* » paraît beaucoup plus réaliste à porter que le costume du moldu. Le « *Sang-de-Bourbe* » est un magicien qui est né dans une famille de Moldus. Cette position lui permet par moments de poser sa baguette magique pour revivre parmi les siens et revenir au faire. En suivant cette métaphore, on voit que la position du magicien « *Sang de Bourbe* » est très intéressante pour le cadre. En ayant dans son métier une partie de son activité ancrée dans le faire, il revit l'acte productif avec son corps, ses mains, ses limites, ses émotions et comprend mieux comment sa magie peut fonctionner et surtout ce qu'elle apporte.

Après avoir été une magicienne « *Sang-Pur* », j'ai la chance d'être aujourd'hui une « *Sang-de-Bourbe* ». Je suis cadre de la fonction publique, je pilote des projets, des équipes, des processus mais je suis aussi enseignante et chercheur. J'ai choisi ce métier car il me permet d'être pleinement « *Sang-de-Bourbe* ». Ce qui m'amuse beaucoup dans cette

posture, c'est lorsque je passe du domaine du magicien (cadre) à celui du moldu (enseignant et chercheur) et que je me vois imposer une formule magique par un autre magicien. Je suis la première à râler, tempêter comme l'aberration de la formule magique employée car elle n'est pas en phase avec le réel. Ces réactions dans cette position de moldu m'apprennent beaucoup et m'aident dans mon rôle de magicienne. Au fil des années, j'ai appris l'importance d'être empathique et de faire confiance aux collègues et aux dynamiques collectives ; d'être sincère dans l'action et de dire les difficultés (Boughzala, 2016) ; de ne pas agir masquée en contenant toutes ses émotions.

J'ai également appris l'intérêt des technologies « poétiques » qui permettent de créer, au regard des « technologies bureaucratiques » qui sont là pour piloter, planifier, enjoindre (Graeber, 2015). Cette nouvelle posture et ces nouveaux outils sont loin d'être faciles à mobiliser tous les jours. Mais être « *Sang-de-Bourbe* » a redonné un sens à mon travail et m'a permis de réapprendre à aimer la magie.

A. D.

Cet article est paru dans The Conversation le décembre 2016 à lire sur <https://theconversation.com/profiles/aurelie-dudertz-274919/articles>.