Sébastien Petit

Quand manager consiste à masquer le travail

La logique managériale semble accompagner la dégradation et la rationalisation du travail intellectuel et, de ce fait, du travail d'encadrement.

Les transformations du travail ont pu être examinées à l'aune d'une intellectualisation des activités, des missions et des fonctions, en considérant notamment l'autonomie, la réflexivité et la polycompétence souvent à l'œuvre. La croissance du nombre d'encadrants et de managers a pu accentuer cette tendance, semblant indiquer des possibilités plus grandes de conduire des projets, d'organiser des équipes et de gérer des activités.

Pourtant, le développement de logiques managériales, d'outils de gestion et de structures par projet semble refléter davantage un appauvrissement du travail intellectuel, autant à travers la mise en gestion et en indicateurs du travail réel qu'avec la fragmentation des activités entre des équipes de projets qui tendent à perdre la maîtrise du travail réalisé.

Sébastien Petit est chercheur au Centre Pierre-Naville, maître de conférences en sociologie à l'Université d'Evry-Paris-Saclay. Il a notamment publié Les métamorphoses du travail intellectuel. Une mise sous tension des ingénieurs et des concepteurs, L'Harmatthan, 2020.

1. Travail divisé, travail rationalisé

Le développement des pratiques et des structures managériales est étroitement lié au processus de division du travail. Ce dernier s'accentue à travers le capitalisme industriel, par la séparation et la spécialisation des activités, le découpage du travail en tâches, l'établissement de chaînes de commandement, de structures de travail et de production davantage hiérarchiques. Le taylorisme incarne cette tendance[1] et manifeste une dégradation généralisée des métiers.

Les fonctions d'encadrement, d'ingénierie et de gestion n'ont pas moins suivi cette tendance.

La séparation des activités et leur découpage en tâches constituent le moyen de les intensifier et de multiplier les standards de performance. Cela va de la création de bureaux des méthodes au chronométrage des tâches, en passant par la multiplication des fonctions de contrôle, de mesure et de commandement dans l'organisation.

Les postes et les missions des encadrants, en particulier les cadres intermédiaires, suivent la logique de parcellisation, qui se traduit alors en une parcellisation des pouvoirs, des savoirs, des savoir-faire et de la connaissance du travail. Encadrer devient une activité à part entière, comportant ses propres limitations objectives (notamment les moyens d'agir dans l'organisation) et subjectives (les perceptions sociales, le sens du travail), induisant des délégations de pouvoir et des marges d'action spécifiques. Ces limitations agissent sur les fonctions d'encadrement : des divisions s'insinuent entre cadres de direction et cadres de proximité, entre profils techniques et profils gestionnaires, ou encore entre cadres promus et cadres diplômés.

Ainsi, si le statut est assorti de la possibilité du commandement, de la délégation de pouvoir et de relations de confiance spécifiques[2], l'expérience collective des cadres tend à être marquée par des contradictions entre les capacités d'agir conférées par l'organisation du travail et la réalité des moyens d'agir, entre la possibilité de superviser une équipe ou une activité et des missions le plus souvent dictées par des flux de production et des décisions stratégiques apparaissant éloignées du vécu concret des cadres.

2. L'imposition d'une logique gestionnaire

La rationalisation du travail intellectuel est allée de pair avec une confusion entretenue entre le fait d'encadrer, de manager et de gérer. Si l'ensemble de ces activités prennent

1- Danièle Linhart, *L'insoutenable subordination des salariés*, Éres, 2021.

2- Paul Bouffartigue, *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La Dispute, 2001.

un sens particulier dans le capitalisme contemporain, elles ont pour propriété le fait de ramener toute efficacité organisationnelle ou productive à une efficacité financière, et à optimiser l'ensemble des processus de travail par rapport à cette finalité[3]. Dès lors, la rationalisation se présente avant tout sous la forme d'une rationalisation instrumentale, entendue comme la réduction de l'ensemble des facteurs de travail (et de ses acteurs) à leur utilité gestionnaire, comptable, financière et, *in fine*, capitalistique[4]. Dans cette optique, la pratique managériale se présente en premier lieu comme une rationalisation gestionnaire, établissant une équivalence entre les ressources financières, techniques et humaines, dont il s'agit d'optimiser et de réguler la mobilisation et la distribution.

En cela, le fait de manager revient moins à encadrer qu'à gérer et à optimiser des ressources, organiser des processus plutôt qu'à superviser des équipes. Cette perspective conduit à concevoir l'organisation du travail comme un automatisme social[5], fonctionnant comme une machine dont il s'agit d'assurer la régularité et la fluidité productive, de vérifier les rendements et les données de gestion, d'adapter à la double injonction du marché et de l'actionnariat. Le management incorpore, dans les pratiques d'encadrement, des techniques et des dispositifs de gestion qui, d'une part, mettent à distance les cadres de leurs équipes et du travail réalisé et, d'autre part, conduisent à appréhender les réalités du travail essentiellement à travers le prisme gestionnaire.

A ce titre, manager ne revient pas tant à rechercher une efficacité pratique qu'à alimenter une dynamique instrumentale[6]. Ainsi, les instruments et les dispositifs de gestion ne contraignent pas mais aident les travailleurs opérationnels, ils n'ajoutent pas des tâches supplémentaires mais sont des supports qui facilitent l'organisation du travail, ils ne resserrent pas les objectifs mais permettent à chaque acteur de prioriser ses tâches. Vues sous cet angle, les pratiques et les techniques semblent neutres et justifient leur efficacité ainsi que leur nécessité. A plus forte raison, elles induisent le fait que gérer est, en soi, une activité et que toute réalité de travail ne peut être appréhendée que sous un seul angle. Cette univocité tend ainsi à dénier les pratiques et les logiques professionnelles apparaissant comme déviantes, obsolètes ou improductives, en ne valorisant que ce qui peut être assimilé d'un strict point de vue gestionnaire.

3- Thomas Coutrot, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, 2002.
4- Valérie Boussard, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Belin, 2008.
5- Pierre Naville, *L'automation et le travail humain*, Syllepse, 2012.
6- Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Seuil, 2005.

3. Une activité dévalorisant les contenus concrets

Le management contemporain se déploie dans un ensemble capitaliste qui a pour caractéristique de transformer le concret en abstractions qui peuvent être associées à une valeur économique ou financière[7]. Ce que le travail comporte de concret, tels que les tâches accomplies, les connaissances mobilisées, le travail collectif, ou encore la somme d'habitudes, de savoir-faire et d'adaptations quotidiennes, demeure largement invisibilisé, voire dénié. Seules comptes les réalisations pouvant être assimilées à des données de gestion. Manager revient à convertir le réel en abstractions.

Au fil de recherches menées dans le domaine de la conception industrielle, cela nous conduit au constat d'une dégradation des connaissances individuelles et collectives, des produits conçus et industrialisés, à une fragmentation des activités (par le moyen d'équipes de projets, du recours à la sous-traitance) et à une prééminence de la gestion d'indicateurs dans le quotidien des concepteurs. Ce type de travail intellectuel, séparé de la production et apparaissant symboliquement comme un travail créatif, se retrouve dans la situation d'un travail parcellaire, où la gestion d'activité et de données semble davantage valorisée que le contenu du travail, où les tâches de paramétrage apparaissent comme le cœur de métier[8]. Ainsi, générer des arborescences dans des logiciels technico-gestionnaires, y saisir des informations spécifiques, savoir solliciter les personnes compétentes dans des délais étroits, réaliser différentes sortes de reporting, gérer et intégrer des tâches réalisées par des équipes de sous-traitance, savoir justifier les écarts entre les objectifs et les réalisations, ou encore mettre en œuvre des boucles de résolution des problèmes identifiés sont désormais au cœur du travail intellectuel dans le domaine de la conception industrielle.

Dans un même temps, les encadrants, endossant le rôle de managers, s'éloignent également des dimensions techniques et opérationnelles, pour gérer les tâches et les équipes en fonction de critères organisationnels, productifs et financiers qui leur échappent pour une large part. Les travailleurs dont ils suivent et coordonnent le travail sont assimilés, du point de vue du contrôle de gestion, à des imputations horaires qu'il s'agit d'affecter de façon optimale en fonction des différents besoins en compétences et en temps de travail. Dans ce contexte, la connaissance des métiers importe moins que la capacité à distribuer les tâches, les livrables et les personnels dans l'organisation.

7- Moishe Postone, *Temps, travail et domination sociale*, Mille et une nuits, 2009.

8- Sébastien Petit, *Les métamorphoses du travail intellectuel. Une mise sous tension des ingénieurs et des concepteurs*, L'Harmattan, 2020.

Les cadres des bureaux d'études dans lesquels se sont déroulées certaines de nos enquêtes font d'ailleurs part de leur sentiment de travailler au sein de bureaux de prestation de services et de compétences technico-gestionnaires, où la réponse à des demandes de clients internes et externes semble prépondérante, où la qualité des travaux produits est parfois moins importante que la capacité à délivrer des informations dans les délais impartis et dans le format attendu.

4. Manager des projets, exister et compter dans l'organisation

La managérialisation des activités et des métiers n'est pas sans effet sur les modes d'identification des cadres ainsi que sur leur implication dans le travail d'organisation. L'appauvrissement du travail intellectuel peut ainsi être de nature à procurer le sentiment d'occuper une fonction dénuée de sens, peu reconnue ou ne permettant pas de se sentir accompli dans ses activités[9]. En outre, une part conséquente des travailleurs d'encadrement tend à occuper une fonction éloignée de ce que celle-ci est censée recouvrir ou dont le contenu apparaît moins stimulant et intéressant que ce qu'ils pouvaient escompter. En outre, la structure toujours foncièrement pyramidale et verticale des organisations limite les possibilités de promotion, en particulier vers les fonctions de direction.

Depuis une vingtaine d'années, afin de dépasser ces limites, l'organisation par projet est présentée comme un moyen d'initier de nouvelles dynamiques collectives. Et cela à plusieurs titres : générer de nouvelles logiques de travail collectif, plus transversales et participatives, autonomiser chaque acteur de projet, travailler à partir d'objectifs ajustés, coopérer plus étroitement avec l'ensemble des métiers, se valoriser plus fortement à travers les réalisations.

Pourtant, le management par projet participe et accentue l'altération du travail intellectuel ainsi que les pressions exercées sur les fonctions d'encadrement. Il consiste, en premier lieu, à intensifier l'implication des acteurs en leur assignant des objectifs, des livrables, davantage personnalisés, engageant plus directement leur responsabilité (notamment si les buts ne sont pas atteints, si les délais ou les budgets ne sont pas respectés). Ensuite, les processus de coopération sont resserrés, favorisant un renforcement du contrôle et de l'auto-contrôle, quand bien même les équipes projets sont davantage dispersées. Il en résulte des modes de participation fragiles et complexes, où chacun ne travaille plus tant avec des collègues qu'avec des acteurs de projets, voire avec des travailleurs présentés comme des clients, moins sensibles à la qualité des relations de

9- David Graeber, *Bullshit jobs*, Les liens qui libèrent, 2018.

travail qu'aux prestations fournies correctement et dans les temps. En outre, les managers de projet sont placés dans la position de pilotes, ce qui, d'un côté, peut leur procurer le sentiment d'être plus reconnus, tout en renforçant, d'un autre côté, une certaine déprise sur les équipes et le contenu du travail, dès lors qu'il s'agit d'assurer la coordination et l'assemblage de livrables.

Les cadres, investissant la fonction de managers de projets, sont ainsi confrontés à une expérience contradictoire : assurer des réalisations et des tâches partielles, gérer des équipes et participer à des collectifs fragmentaires, éphémères et constamment mis sous pression, et faire de la valorisation de soi, de sa performance et des compétences un instrument de placement et de carrière.

Être cadre dans les organisations contemporaines semble se traduire par une certaine précarisation symbolique et ainsi faire l'expérience contradictoire de la reconnaissance du statut d'encadrant et de la non-reconnaissance du travail et des activités concrètes. Les travailleurs d'encadrement suivent la trajectoire du travail intellectuel ainsi managérialisé dans les structures capitalistes actuelles, où les tâches de gestion et la performance économique et financière recouvrent les dimensions plus qualitatives du travail, où les collectifs sont essentiellement dilués dans les organisations par projet, et où les formes de reconnaissance matérielle et symbolique apparaissent fragiles et incertaines. Si ce n'est pas la logique managériale, en elle-même, qui détermine l'appauvrissement du travail intellectuel, celle-ci apparaît comme l'instrument de sa dégradation et révèle, dans le cas des travailleurs d'encadrement, l'injonction à s'adapter, à se reconvertir, à renouveler ses compétences et à se déployer dans un univers abstrait pour continuer d'occuper une position un tant soit peu reconnue, et ainsi éviter de subir des formes et des trajectoires de dévalorisation, voire d'éprouver la négation de sa professionnalité.