

**DANS LE SILLAGE DE TAYLOR**

« Descendants des bureaux des méthodes pronées par Taylor, ces cadres sont mandatés pour prescrire, outiller et contrôler les tâches productives, en mettant en place des dispositifs. » **Extrait du livre de M.-A. Dujarier.**

**Le travail dans tous ses états** Chaque lundi

MANAGEMENT

# Ces cadres missionnés pour accroître sans fin la « performance »

Dans son ouvrage le Management désincarné (1), la sociologue Marie-Anne Dujarier explore l'univers des cadres et consultants en ressources humaines, gestion, restructurations, qui réorganisent à distance le travail des autres pour le rendre plus « performant ». Entretien.

Vous avez inventé le terme de « planneurs » pour délimiter le type de cadres auquel vous vous intéressez. Que désignez-vous

rachidiques, ils sont dans des directions distinctes. Enfin, la distance est sociale car, comme tous les cadres, ils ont un niveau bac+5 en général, nettement différent des

du terrain qui paraissent triviaux, vulgaires. Un bon planneur reste à un niveau conceptuel élevé. Ce sont des virtuoses dans le maniement des abstractions. C'est d'ailleurs sur cette



T-il exactement ?

**MARIE-ANNE DUJARIER** Ce livre est une sociologie d'une catégorie de cadres dont la particularité est d'être localisés à distance de ce et de ceux qu'ils encadrent. Leur mandat consiste moins à accompagner au quotidien la production qu'à penser l'optimisation et la performance sous forme de plans, que ce soit en ressources humaines, stratégie, finances, informatique, contrôle de gestion, marketing ou « qualité ». Ils sont du côté de la carte et pas du territoire.

Comme ils sont mandatés pour penser les choses en plans, j'ai choisi de les appeler les « planneurs », ce qui fait aussi référence à une critique sociale qui leur est régulièrement adressée, de « planer » loin du terrain.

Quelles formes prend cette distance entre les cadres « planneurs » et les salariés participant plus directement à la production ?

**MARIE-ANNE DUJARIER** Il y a cinq types de distances. La première est topographique, puisque ces « planneurs » travaillent majoritairement dans des bureaux, des sièges sociaux, des tours. Non pas qu'ils veuillent l'être, mais ils sont affectés à distance des opérations. Ils sont aussi à distance causale. Ils font des plans, par exemple des modélisations quantitatives, ils mettent en place des procédures, des systèmes d'information, des normes, des types de contrôle, des démarches, du « change management », etc. Mais le lien entre leurs dispositifs et ce qui va se passer trois ans après, dans une unité très éloignée de leur bureau, est très difficile à établir. La distance est aussi temporelle, car les planneurs doivent penser l'organisation du travail avant qu'elle ne se déploie. Ils ne peuvent donc pas intégrer dans leur plan l'aléa qui va surgir, toute l'intelligence déployée localement face à des situations toujours singulières, ce qu'on arrange, arrondit... bref tout ce qui fait le réel du travail. Quatrièmement, la distance est organisationnelle : ils n'ont pas de liens hi-

traveilleurs qu'ils encadrent. Les distances avec ce qu'ils encadrent et qu'ils ne peuvent donc sentir, connaître et expérimenter, pourraient nous amener à dire que leur travail est impossible. Si, par exemple, vous devez écrire une procédure qualité pour un hôpital sans connaître ce qu'est le boulot quotidien d'un aide-soignant, ça va être difficile. Leur tâche paraît impossible. Pourtant, ils la font.

Quelle conscience ont-ils des implications – souvent des dégâts – de leur travail sur le travail des autres ? Vous dites d'ailleurs que le mot « travail » n'est presque jamais employé dans leur univers.

**MARIE-ANNE DUJARIER** Effectivement, le mot travail est absent du vocabulaire managérial. C'est étonnant si l'on pense que le management est l'art de « faire faire » et donc de faire travailler. Puisque les planneurs sont mandatés pour manipuler des chiffres et des lettres et pour optimiser l'organisation sous forme de plans avec ces symboles, c'est leur intérêt de ne pas aller voir de trop près ce qu'ils recouvrent d'un point de vue matériel, social et existentiel. On va beaucoup plus vite à manipuler des chiffres sur un tableau Excel, qui représente par exemple la rentabilité d'une ligne de production, qu'à aller voir la ligne de production elle-même et d'aller discuter avec des gens qui vont vous expliquer toute sa complexité. Pour être plus performants dans leur tâche, les planneurs ont un intérêt fonctionnel, à ne pas trop concrétiser. C'est aussi une norme professionnelle. Pour faire carrière, pour être un bon planneur, il faut se conformer à cette norme qui consiste à ne pas interroger le lien entre les plans et le réel, à éviter de faire remonter les problèmes

compétence qu'ils sont recrutés, à la sortie des grandes écoles ou de troisièmes cycles de la fac où ils ont appris à manier des abstractions avec aisance, en n'ayant si possible aucune expérience d'un autre type de travail.

Quel regard portent ces planneurs sur les employés dont ils transforment le travail ? Ils critiquent la « résistance au changement » par exemple... Il y a une incompréhension.

**MARIE-ANNE DUJARIER** Les planneurs ont deux théories implicites sur le travail. Une pour eux-mêmes, qui ressemble beaucoup à ce que l'on sait en sociologie, en ergonomie, en psychologie du travail : l'activité est une occasion de réalisation de soi, on y joue sa santé et des questions de sens. En outre, avoir un emploi est vital. Mais quand ils parlent du travail de ceux qu'ils encadrent, ils développent une théorie point à point différente : ils disent que « les gens ne travaillent que pour l'argent », que « les chômeurs sont des glandeurs », que les salaires sont trop élevés... Des choses qu'ils ne se diraient jamais pour eux-mêmes. Mon analyse, c'est que pour parvenir à faire le travail qui leur est demandé ils sont obligés de construire une anthropologie, une vision de l'être humain, extrêmement simpliste, qui ne correspond pas à leur propre expérience. Par exemple il est beaucoup plus facile de croire que les gens ne travaillent que pour l'argent que de croire qu'ils travaillent aussi pour du sens. Il suffit de mettre une prime et ça va marcher, ça simplifie considérablement leur travail.

« Pour parvenir à faire le travail qui leur est demandé, ils sont obligés de construire une anthropologie extrêmement simpliste. »

**MARIE-ANNE DUJARIER** Ce qui est très impressionnant chez les planneurs, c'est leur engagement dans le travail. Ils travaillent beaucoup, douze, quinze, jusqu'à vingt heures par jour, avec passion, ils en sont fiers et disent « s'éclater », « jouer », « se prendre au jeu »... Tous ces mots, qui relèvent du registre du plaisir et du jeu, m'ont poussée à explorer l'hypothèse d'un rapport ludique à leur travail. Je me suis inspirée de deux sociologues américains qui, dans les années 1950 et 1970, avaient observé des ouvriers de la métallurgie qui, pour tenir le coup dans un travail répétitif très ennuyeux, inventaient collectivement des jeux, invisibles à l'œil nu. Un faisceau d'indices confirme l'hypothèse à propos des planneurs. D'abord, ils sont dans des temporalités que l'on peut comparer à des parties : leur travail est organisé en missions, en projets, avec un début et une fin, où l'on peut dire si l'on a réussi, si grave, il n'y a pas d'impact important sur leur vie ni leur carrière. Si un consultant

**MARIE-ANNE DUJARIER EST SOCIOLOGUE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS, MAÎTRE DE CONFÉRENCES À L'UNIVERSITÉ SORBONNE NOUVELLE.**

L'ENGAGEMENT DES « PLANNEURS » DANS LE TRAVAIL EST IMPOSÉ

## DE 1,1 À 1,7

C'est en million le nombre de cadres « planneurs » estimé par Marie-Anne Dujarier. Ils représentent entre un tiers et la moitié des effectifs de cadres en France (3,4 millions).

### UN MÉTIER PLUS FÉMINISÉ

Les métiers de cadres « à distance » sont les plus féminisés : ils comptent 45 % de femmes contre 36 % chez les cadres opérationnels qui sont au contact de la production.

## Le travail dans tous ses états



LA CHRONIQUE  
JURIDIQUE  
DE SLIM BEN ACHOUR  
AVOCAT

## L'action de groupe... à la française !

**L**'action de groupe va, semble-t-il, devenir une réalité en matière de discrimination. Cette action, qui existe déjà dans le domaine de la consommation depuis peu de temps, faisait l'objet d'un refus des organisations patronales dans le champ des discriminations dans l'emploi. Le gouvernement a su, pour une fois, passer très modestement outre. Il est vrai que la haine de l'autre, surtout quand elle prend la forme d'un Français « d'origine de quelque part », a pris une importance considérable dans la société française. L'exécutif a décidé de combattre ce phénomène (voir le plan d'action 2015-2017 intitulé : « La République mobilisée contre le racisme et l'antisémitisme »). Une proposition de loi défendue par monsieur

Razzy Hammadi, député PS, a été adoptée le 10 juin dernier, instituant une action de groupe en matière de lutte contre les discriminations. Si l'action de groupe est inscrite bientôt dans notre droit positif, cela constituera une avancée considérable pour

## «Ce texte est peu audacieux et ne manquera pas de nous décevoir s'il n'est pas amendé.»

les victimes de discrimination. En effet, ce moyen de procédure judiciaire permettra de passer d'une approche individuelle dans la réparation du préjudice causé devant le juge à une approche collective. Les incidences ne seront plus les mêmes pour les entreprises, qui ont, aujourd'hui, sur le plan financier, tout intérêt à maintenir les discriminations en raison de la faiblesse des condamnations.

Cependant, il convient de préciser tout de même que ce texte adopté par l'Assemblée nationale est peu audacieux dans son ensemble et ne manquera pas de nous décevoir s'il n'est pas amendé. En l'état, par exemple, un simple salarié ou citoyen ne peut initier une action de groupe sans syndicat ou association ayant moins de trois ans d'ancienneté. Parmi les 20 critères de discrimination prévus par la loi, nombreux sont ceux n'ayant pas (ou peu) d'associations couvrant leur champ. Ainsi les femmes, soit la moitié de la population, n'ont que très peu d'associations susceptibles de les représenter dans les futures class actions. Par ailleurs, la procédure envisagée crée un risque fort de voir des associations dépenser tout leur budget dans une action qui, quelques années plus tard, fera chou blanc.

En résumé, à vouloir faire la parfaite synthèse d'intérêts contradictoires, l'exécutif prend le risque de mettre en place un outil qui n'aura pas l'efficacité des outils utilisés à l'étranger. Une action de groupe... à la française en quelque sorte !



SSIONANT, ILS PEUVENT TRAVAILLER JUSQU'A 15 HEURES PAR JOUR. ILS ONT UN RAPPORT LUDIQUE À LEUR EMPLOI. PHOTO FLORENCE LEVILLAIN/SIGNATURES

implante un système d'information qui ne marche pas, il continuera à être consultant par exemple. Le jeu se perçoit aussi dans le plaisir de manipuler des symboles à haut niveau, sous contrainte de temps, comme dans un sudoku géant, ou une partie d'échecs. Ensuite, leur travail est souvent compétitif : entre pairs, entre gens qui font le même travail, et qui sont sur le même marché du travail. Leurs critères d'évaluation ne sont pas l'efficacité des dispositifs, mais plutôt leur beauté formelle, leur sophistication et leur caractère « innovant ». Enfin, on constate une sorte d'indifférence aux conséquences qu'ont leurs plans dans d'autres espaces sociaux que le leur. Cette indifférence n'a rien de psychologique : c'est la construction sociale d'une norme professionnelle qui crée une règle du jeu et met alors hors jeu un pan entier du réel.

Il y a pourtant chez certains une conscience, une prise de conscience. Y a-t-il des formes de résistance ?

**MARIE-ANNE DUJARIER** Je n'en ai pas vu. Je crains que la norme professionnelle rende la chose impossible. Elle est très stricte : si

## SOCIOLOGIE DU CÔTÉ DES CRÉATEURS DE DISPOSITIFS

Fruit d'une enquête de dix années, le livre de Marie-Anne Dujarier s'intéresse à une catégorie de salariés rarement étudiés : les cadres qui, dans le secteur public comme dans le privé, produisent les dispositifs encadrant le travail des opérationnels pour le rendre plus productif. L'ouvrage présente d'abord l'ampleur et l'impact de ces dispositifs, qui prennent une place grandissante dans

PROPOS RECUEILLIS PAR  
**FANNY DOUMAYROU**

(1) Le Management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail  
Editions La Découverte, 2015, 18,50 euros.