



HAL
open science

Évoquer une situation d'entreprise en territoire académique : une expérience de l'incongruité

Michel Villette

► **To cite this version:**

Michel Villette. Évoquer une situation d'entreprise en territoire académique : une expérience de l'incongruité. *Le Libellio d'AEGIS*, 2022, 16 (4), pp.63-77. halshs-04758743

HAL Id: halshs-04758743

<https://shs.hal.science/halshs-04758743v1>

Submitted on 30 Oct 2024

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.

Évoquer une situation d'entreprise en territoire académique : une expérience de l'incongruité

Michel Villette
Sociologue

*« Fiction ! dégoûté de l'imposture,
je fuis loin de ta cour trompeuse,
où résident l'affectation et la pâle sensibilité,
qui ne versent des larmes que sur tes douleurs,
et se détournent des maux réels
pour gémir de tes pompeuses infortunes. »
Lord Byron, Heures.*

Une enquête de style ethnographique est-elle académiquement possible ? En forçant un texte à circuler dans des lieux aux enjeux différents et fortement cloisonnés, peut-on faire circuler malgré tout un sens commun ? Cet article suit les déplacements et transformations d'un compte rendu d'événement. On part d'un enregistrement vidéo réalisé dans le cadre d'un programme de formations visant à entraîner des chefs de service à l'évaluation de leurs collaborateurs. On passe au témoignage du jeune consultant chargé d'animer ce programme, puis à la mise en forme littéraire de ces deux éléments qui, combinés, deviennent un des chapitres d'un livre de témoignages. Enfin, on passe au présent article, commentaire académique des documents précédents. La juxtaposition de ces différents énoncés montre l'extrême difficulté à mettre en relation le monde des expériences vécues en entreprise avec le champ académique des études sur le management. Au fil des mises en forme, l'attention sélective se déplace et s'éloigne de plus de plus de ce qui importait pour les personnes dont l'expérience sert de prétexte à l'écriture, (c'est-à-dire les cadres).



À quelles conditions un texte peut-il rendre compte de la situation vécue en entreprise par des personnes qui y travaillent ?

Comment faire référence, précisément, à ce qui s'est passé en tel lieu, tel jour, pour telle et telle personne ? Cette expérience singulière, tout à l'opposé de la généralisation scientifique, peut-on l'évoquer adéquatement en un texte publié dans une revue académique et

si oui, trouvera-t-elle un écho chez ces lecteurs professionnels que sont les enseignants-chercheurs ?

Si le texte évoque correctement l'expérience vécue à laquelle il fait référence, ne va-t-il pas paraître « non scientifique » et donc inutile parce que dépourvu de toute valeur générale ? Et s'il prend une forme décontextualisée, conforme aux canons de l'abstraction et de la neutralité scientifique, ne donnera-t-il pas une idée appauvrie et trompeuse du fragment de réalité dont on suppose pourtant qu'il est un reflet fidèle ?

Pour intéresser les lecteurs à un texte sorti de son contexte, il est d'usage, dans le monde académique, de recourir à quelques procédés rhétoriques qui sont des marqueurs de la scientificité (Villette, 2006). Pour « monter en généralité », le chercheur en sciences sociales doit faire comme si le cas d'espèce rencontré – souvent par hasard – était la pierre de touche d'une découverte de portée plus générale, une connaissance nouvelle (*new knowledge*). Pour atteindre ce but, il est nécessaire d'ajouter aux matériaux d'origine, des attributs qui leur donnent une fonction argumentative. Cette argumentation doit être « utile » aux lecteurs qui poursuivent une carrière académique dans le cadre d'une discipline et qui, pour publier, citent les travaux de leurs collègues, dans l'espoir d'être cités à leur tour afin d'améliorer leur performance académique : nombre de publications, nombre de citations (Letiche *et al.*, 2017).

Le lecteur auquel s'adresse conventionnellement un écrit scientifique contemporain n'est donc plus l'honnête homme du XVIII^e siècle. Les écrits académiques modernes ne s'adressent plus à « tout homme raisonnable », mais seulement aux collègues de la même discipline (Colyer, 2018). Transporté du terrain d'enquête à l'arène de la compétition académique, écrit et réécrit, bardé de références (qui en détournent l'intention et le sens), le texte ne cesse de se transformer jusqu'à n'être plus qu'un pâle écho des expériences qui continuent à servir de prétexte à son énonciation.

L'objet de cet article est de suivre pas à pas ce processus de déplacement et de préciser ce que l'on pourrait entendre par un « retour aux sources » ou, plus simplement encore, une restauration du primat de l'étude directe d'une situation de travail sur les commentaires auxquels elle donne lieu.

Comment prêter une attention plus grande aux énoncés enregistrés dans les circonstances ordinaires de la vie au travail en vue d'accomplir certains actes de parole (Austin, 1970/1962) ? Ne faut-il pas admettre que ces énoncés sont des faits sociaux et qu'ils

ont un sens mieux défini – en la circonstance – que les catégories générales et les raisonnements abstraits dont les philosophies contemporaines du langage nous ont montré les limites et les apories (Wittgenstein, 2006 ; Gargani, 2009) ?

Présentation du document de référence

Le document ci-après traite d'une procédure extrêmement banale qui a lieu en fin de projet ou une fois l'an dans les entreprises (grandes et petites) et qui concerne la quasi-totalité des personnels des secteurs industriels ou de services. Elle reçoit des appellations variables au gré des pays et des modes managériales : *job performance review*, *staff assessment*, *achievement test* ; mais aussi : entretien d'appréciation, entretien d'évaluation, évaluation des performances, revue annuelle du personnel, évaluation des compétences ; ou encore : *Mitarbeitergespräch*, *Leistungsbeurteilung oder Erfolgskontrolle*, *revisión de desempeño laboral*, etc.

Toutes ces procédures donnent lieu à un entretien entre un supérieur hiérarchique et un subordonné, sur le travail accompli par ce dernier, dont l'évolution de carrière, le salaire et la réputation sont en jeu.

Anxiogène pour le subalterne, la situation n'est pas toujours facile pour un supérieur souvent obligé de ne pas répondre aux demandes de son collaborateur pour des raisons budgétaires alors qu'il préférerait le récompenser pour obtenir son consentement au travail.

La conversation entre les deux personnes devient une « grille d'évaluation » comportant une batterie de critères et parfois des chiffres censés représenter la performance au travail et contribuer à un minimum d'objectivation des jugements. Ce document sert de base aux décisions de promotion, d'augmentation de salaire et d'attribution des primes. Il est transmis au service de gestion des ressources humaines où il est archivé pour servir, entre autres, en cas de contentieux éventuel.

La conversation étant confidentielle, on en trouve donc que très rarement



La tour Malakoff, au bout de la plage, Trouville
(7 juin 2017)

une transcription fidèle et complète dans la littérature académique (pour une exception, voir Villette 1988, pp. 44-55). Il existe une profusion de travaux académiques qui traitent de l'évaluation des performances des employés : pour dire comment il conviendrait de procéder (Lévy-Leboyer, 2011) ; d'un point de vue fonctionnaliste, pour indiquer en quoi cela pourrait contribuer à la réussite des entreprises (Greenberg, 1986 ; Bretz, *et al.*, 1992) ; d'un point de vue critique, pour dénoncer les aspects manipulatoires ou inéquitables de la démarche (Townley, 1997 ; Coens & Jenkins, 2002) ; d'un point de vue descriptif, pour indiquer la manière dont les entreprises procèdent en la matière et avec quelles conséquences (Cappelli & Conyon, 2018). Le souci de généralisation tient ces travaux très à distance de l'expérience des personnes concernées.

On peut lire ci-dessous la transcription complète de l'enregistrement vidéo d'un tel dialogue. Cependant, il ne s'agit pas d'un entretien d'évaluation réel, mais d'une simulation d'entretien sous la forme d'un jeu de rôles entre deux chefs de services d'une usine de fabrication de matériel informatique. On a ici affaire à un exercice pédagogique réalisé dans le cadre de la formation continue, dans les locaux de l'entreprise, afin d'entraîner les chefs à mieux évaluer leurs collaborateurs.

La vidéo, recueillie en situation pédagogique, constitue un premier niveau d'abstraction par rapport à la réalité visée. Un second niveau d'abstraction – ou plutôt de distanciation par rapport aux procédures d'évaluation réelles prises pour référence – provient de l'identité de celui qui a enregistré, conservé puis transcrit l'enregistrement vidéo. En effet, il est d'usage de détruire les enregistrements vidéo une fois qu'ils ont été regardés et commentés à des fins didactiques. Cependant, formé à la démarche ethnographique, le jeune consultant prend soin de conserver quelques-unes des bandes magnétiques pour s'en servir à des fins de recherche.

Ce détournement intentionnel est une transgression par rapport aux normes de la profession de consultant. Il signale que le consultant dont il s'agit n'est pas tout à fait à sa place ou, plus précisément, qu'il vise une autre place (académique), place dans laquelle le document pourra trouver un nouvel usage, prendre une nouvelle valeur. L'enregistrement vidéo prend donc maintenant la forme d'un investissement académique et aussi d'un détournement qui déjà l'éloigne de la forme d'intentionnalité normale dans le cadre de la formation en entreprise. Il ne s'agit déjà plus d'améliorer l'efficacité des entretiens annuels d'évaluation des performances

(et donc d'augmenter l'efficacité du travail et, indirectement, la rentabilité du capital). Il s'agit maintenant de réfléchir sur ce que « signifie » l'obligation où se trouve ce consultant et les stagiaires dont il s'occupe d'améliorer leur technique d'évaluation des performances.

La vidéo une fois déplacée et stockée, peut devenir le support des affects et de l'activité cognitive du consultant et futur enseignant-chercheur qui l'a sortie de son contexte professionnel. Ce que fait le consultant, es fonction, cesse d'être un acte technique pour devenir l'objet d'un examen critique du dispositif managérial. Il ne s'agit plus de « mieux évaluer ses collaborateurs », mais de prendre conscience du caractère réducteur de l'évaluation, de son rôle disciplinaire, du formatage des personnes qu'elle implique : formatage des évalués, mais aussi des évaluateurs et, bien entendu, du consultant qui forme les évaluateurs.

Le jugement ainsi formulé sur la situation de référence implique l'urgence d'un retrait, d'un changement d'identité par lequel le jeune consultant cesserait tout simplement d'être consultant afin de recomposer son intégrité morale.

Quinze ans plus tard, la publication d'un livre aux éditions La Découverte (Villette, 1998) contribue à cette reconversion. L'auteur s'y présente encore comme un praticien réfléchissant sur ses expériences professionnelles et s'adresse principalement à des lecteurs ayant eux aussi vécu le même genre de situation de travail. Le texte est écrit sur le registre de la connivence et de la sympathie entre l'auteur et ses lecteurs. Les énoncés sont elliptiques et supposent l'expérience pratique du monde de l'entreprise qui seule permet de lire entre les lignes ce qui n'est pas explicité.

Devenu enseignant-chercheur, le jeune consultant qui a vécu la situation initiale et enregistré le document de référence déplace peu à peu son attention. Il la tourne vers le champ académique. Trente-sept ans après l'enregistrement vidéo, vingt-deux ans après la publication du livre, le présent article n'a plus pour objet de savoir comment « bien évaluer ses collaborateurs » (la question initiale), ni de s'indigner de la dureté des procédures d'évaluation et du consentement des professionnels à évaluer et à faire évaluer (reformulation critique de l'expérience). La question est maintenant de savoir comment se déplacent des énoncés d'un champ à l'autre et ce qui leur arrive chemin faisant ?



Le texte publié en 1996

« C'était un soir d'octobre, j'étais à cette époque consultant, et je rentrais tout juste d'un déplacement en province : chambre aseptisée avec bain, télévision et minibar, usine en restructuration, séminaire de formation pour cadres envoyés par paquets de quinze réapprendre toujours et encore à s'adapter, comme s'ils pouvaient s'ajuster mieux encore à leurs costumes cravates.

Ma femme avait réservé, depuis plusieurs mois déjà, deux places au théâtre. J'étais fatigué, j'espérais ce soir-là un moment d'évasion onirique, hors du cadre trop réel d'une journée de travail tissée de mélodrames en série. Alors, l'unique personnage de la pièce entra en scène et dit :

"1. Vous avez mûrement réfléchi, vous avez pris votre décision et vous allez voir votre Chef de Service pour lui demander une augmentation.

2. Ou bien votre Chef de Service est dans son bureau, ou bien votre Chef de Service n'est pas dans son bureau.

3. Si votre Chef de Service était dans son bureau, vous frapperiez et vous attendriez sa réponse.

4. Si votre Chef de Service n'était pas dans son bureau, vous guetteriez son retour dans le couloir.

5. Supposons que votre Chef de Service ne soit pas dans son bureau.

6. En ce cas vous guettez son retour dans le couloir."

Nous assistions à la représentation de *l'Augmentation* de Georges Perec¹. L'unique comédien semblait jouer son propre rôle et, peut-être fatigué lui aussi, manquait de cet éclat de vivacité qui eût fait ressortir l'humour du texte. Les spectateurs, gênés et polis, ne savaient quelle attitude adopter, désireux avant tout, semble-t-il, de fuir une situation trop familière, pour justifier la rencontre théâtrale.

Perec a mis dans son texte ce qu'il faut d'humour pour que *l'Augmentation* reste une pièce de théâtre mais, maladresse du comédien ou inattention du spectateur – piégé déjà par une journée de travail au service de la vaste organisation qui l'emploie –, la représentation tournait cette fois sans purger les passions. Le miroir ne déformait rien. La terreur ordinaire régnait sur scène.

En 541 strophes soigneusement numérotées, ordonnées en séquences de plus en plus longues, de plus en plus complexes, l'employé d'une vaste organisation anonyme explore devant nous toutes les alternatives de l'arbre de décision qui pourraient le conduire à prendre, finalement, l'initiative de demander une augmentation à son patron, avec quelque chance de succès.

Cet acte, on le pressent, ne s'accomplira jamais.

1. Georges Perec (1981)
Théâtre 1, Paris,
Hachette.

Sa possibilité, son urgente nécessité, l'improbabilité du succès d'une telle requête en rend la conception tellement complexe qu'elle accapare totalement le champ de conscience de notre héros, jusqu'à devenir son exclusive obsession.

Dans l'espoir – pas complètement vain – de réussir dans son projet, et pour être efficace, le modeste employé s'efforce de penser exactement selon les normes scientifiques de construction d'un ordinogramme. Tout se passe comme si les circonvolutions de son cerveau reproduisaient à l'identique les circuits de traitement administratif des dossiers dont il a la charge ou encore, les instructions d'un programme d'ordinateur. L'homme, en quête du léger surcroît de ressources qui lui permettrait de s'affranchir quelque peu de sa condition, contribue par cet ultime effort à parfaire l'emprise que l'organisation a sur lui. Absolument transparent, il en devient l'analogue.

Georges Perec a présenté sa pièce, tout à la fois, comme un jeu formel de construction d'un algorithme mathématique – une sorte de cassette –, le développement d'une figure de rhétorique – l'incrementum – et la représentation d'un banal souhait d'employé. Sa pièce pourrait donc passer pour un pur exercice littéraire. Pourtant, le hasard des circonstances devait me la faire paraître d'un réalisme extrême.

La semaine suivante, je retournais à l'usine. Le programme de formation prévoyait d'entraîner les cadres à l'« entretien d'appréciation », cérémonie annuelle au cours de laquelle les supérieurs jugent le travail de leurs subalternes, avant l'attribution des promotions, augmentations et primes.

J'avais installé un magnétoscope dans la salle, et prévu quelques « jeux de rôles ». Les participants, sous le regard de leurs pairs, tiendraient à tour de rôle la position du chef et évalueraient des collègues supposés défendre leur emploi, leur honneur, leur salaire et leurs perspectives d'avenir.

Évidemment, la pièce de Georges Perec m'obsédait. J'aurais voulu tout arrêter, leur en lire des passages, la commenter, briser le cercle infernal des faux semblants professionnels, mais il n'en était pas question.

Je donnais la consigne à chaque protagoniste : le subalterne devrait absolument obtenir la promotion attendue depuis cinq ans ; le supérieur ne devrait l'accorder sous aucun prétexte bien qu'elle soit méritée, car son budget ne le permettrait pas.

Je me campais derrière ma caméra vidéo et laissais l'inéluctable s'accomplir : deux hommes d'âge mûr, qu'il eût fallu respecter, allaient s'entre-déchirer dans l'espoir d'apprendre à exploiter la vulnérabilité de l'autre, sans honte, au nom de l'intérêt supérieur de l'entreprise.

Alors, l'exercice de « formation professionnelle continue » fut plus insupportable encore que la représentation théâtrale. Ce n'était pas une copie trop fidèle du réel, mais une caricature poussant l'ordinaire des bureaux jusqu'à son comble :

- *Asseyez-vous. Je vous ai fait venir comme c'est la coutume pour que nous examinions le déroulement de l'année. Vous savez que l'objectif de ces entretiens est d'examiner votre développement de carrière et les résultats de l'année passée. Cela fait un an et demi que je suis dans cette unité, et donc, c'est la première fois que j'ai l'occasion d'avoir cet entretien avec vous...*
- *Personnellement, je suis très heureux, heu, d'avoir cet entretien, parce que, heu, j'ai un certain nombre de choses à vous dire. Comme vous savez, j'ai depuis l'an dernier ce travail sur les asservissements des disques magnétiques et je crois que maintenant, ma compétence technique sur ces asservissements est particulièrement reconnue. Hein ?*
- *(silence).*
- *J'ai fait déjà un certain nombre de réalisations qui ont abouti à des choses concrètes et ont débouché sur des fabrications.*
- *(silence).*
- *J'essaie de faire ma tâche au mieux, j'ai toujours été très porté à assurer le maximum de mon temps pour atteindre les objectifs de mon unité et je crois, au point de vue du dévouement, qu'il n'y a pas de reproches particuliers à me faire, du point de vue technique et du point de vue du temps passé...*
- *(silence).*
- *Je crois même que dans certains cas, ça a pu être un handicap pour mon évolution, parce qu'il semble qu'elle n'a pas été tellement rapide, heu. Et, tout en étant rattaché directement à vous-même, je n'ai pas le rang de chef de service et il me semble que là, il y a une certaine anomalie.*
- *(silence)*
- *Mon dévouement vient d'ailleurs de loin, puisque, je ne sais pas si vous le savez, moi aussi, comme vous, j'ai fait du scoutisme dans ma jeunesse...*
- *(silence)*
- *C'est une tendance, le dévouement, on apprend ça au cours du scoutisme, heu. Vous voyez, j'ai un certain nombre de problèmes personnels. J'ai des charges de famille relativement importantes, j'ai trois enfants, mon épouse attend le quatrième et mon logement*

est vraiment trop petit maintenant, il va falloir que j'envisage un déménagement, ce qui va certainement me poser des problèmes pécuniaires. Vous voyez...

— *(silence).*

— *Alors je sais personnellement que je suis de formation autodidacte et je sais personnellement que j'ai certaines limites, dans certains plans, surtout du côté théorique et du côté des rapports, des rapports oui, des rapports techniques. Je voulais vous en parler aussi. Je voulais vous demander des conseils là-dessus. Comment me perfectionner dans la rédaction des rapports ? Je me suis documenté personnellement et il y a des stages qui me semblent pas mal. Il y a un organisme qui s'appelle la Cegos, qui donne des cours et un autre aussi, dont j'ai oublié le nom. J'aurais aimé savoir ce que vous en pensez, de suivre un stage, pour, heu, perfectionner les rapports, la rédaction des rapports.*

— *Eh bien, et bien, écoutez, je suis très content que vous m'ayez décrit tous ces points. Pratiquement, je peux vous dire qu'il y a concordance, heu, concordance extrêmement grande entre ce que vous avez énuméré et ce que j'avais moi-même l'intention de vous dire. Je puis donc confirmer que, en ce qui concerne les points positifs, je voulais vous indiquer de la manière la plus formelle que votre compétence technique est reconnue !*

— *Merci.*

— *C'est un point que je tenais à souligner. J'ai également apprécié votre sens du concret. Un second point fort. Enfin, comme vous l'avez souligné vous-même, il est certain que votre disponibilité dans le service est tout à fait grande et je puis vous dire qu'elle est appréciée. Donc, déjà pour commencer, je suis d'avis de mentionner ces trois points dans le rapport d'appréciation.*

(Il écrit, sur le formulaire administratif prévu à cet effet: « Compétence technique ; sens du concret, grande disponibilité au service »).

— *Alors maintenant, vous avez vous-même évoqué le sujet que je considère comme étant un problème. C'est la rédaction des documents techniques. Vous savez que j'attache une grande importance à la rédaction de ces documents et vous vous souvenez sans doute qu'il y a quelques semaines, j'ai été amené à revoir des fiches d'instructions que vous aviez établies concernant le comparateur de phases. À ce moment-là, nous étions dans le feu de l'action et il est certain que je n'ai pas eu le temps, ni l'occasion, de m'en expliquer avec vous,*

mais, je dois dire que j'ai été un peu déçu du résultat, sur ce point précis.

- *Oui, pour la rédaction mais, heu, j'ai compensé largement par des instructions orales très précises. Et j'y veille, parce que lorsqu'il y a un nouvel agent d'exécution, je me méfie des rapports techniques. On a souvent constaté qu'ils étaient enfouis dans un tiroir et jamais lus. Je pense qu'il est essentiel de donner des informations techniques par oral.*
- *Et bien, je reconnais que sur le plan des contacts personnels et de la communication verbale effectivement, vous avez les capacités qui conviennent. Cependant, je ne partage pas votre avis sur l'inutilité, du moins le côté peu utile de...*
- *Certains opérateurs savent à peine lire, vous savez.*
- *C'est possible. Il n'en reste pas moins que le document écrit est la seule mémoire permanente dont nous disposons et je tiens, je pense l'avoir déjà indiqué souvent, depuis que je suis dans cette fonction, je tiens à ce qu'il y ait des traces écrites de notre technique, et je tiens à ce que ces traces écrites soient de bonne qualité.*
- *Oui, c'est pour ça d'ailleurs que je veux voir avec vous si je peux faire un stage pour me perfectionner là-dessus.*
- *Alors je crois que nous sommes parfaitement d'accord Monsieur Galois, Alors, donc, moi, je suis partisan de mentionner, en étant suffisamment nuancé mais, je suis d'avis de mentionner ce point comme étant à améliorer."*

(Il note sur le formulaire: « Maîtrise insuffisante de la rédaction des rapports techniques ».)

- *Donc, je peux m'enquérir d'un stage, heu, présenter une demande d'inscription ?*
- *Heu, heu, absolument ! Nous allons absolument voir cette question, naturellement.*
- *(silence)*
- *Bon, en ce qui concerne le deuxième chapitre du formulaire, concernant les souhaits d'avancement, est-ce que vous souhaitez le rédiger par vous-même ou quoi ?*
- *Justement, je souhaitais vous en parler. Je souhaite, au point de vue évolution à court terme, enfin...*

(Le supérieur prend un air renfrogné.)

- *Enfin, je vous l'ai laissé entendre déjà, évoluer vers un poste de chef de service.*

- *(silence)*
- *Je pense que quand j'aurai eu complété mon aptitude en matière de rapports écrits, que je pourrais évoluer vers un poste de chef de service en asservissement.*
- *Eh bien, nous verrons cela le moment venu. Merci, je compte sur vous..."*



Analyse

On l'a dit, la situation à laquelle ce texte se réfère est absente : aucun entretien d'évaluation réel n'est ici observé ni présenté. Pour évoquer cette réalité absente, quatre fictions emboîtées les unes dans les autres sont présentées :

Première fiction : Un jeu de rôle qui simule le dispositif d'évaluation du personnel au cours d'un stage, enregistré sur bande magnétique.

Seconde fiction : L'extrait du journal intime du jeune consultant chargé de dispenser cette formation, extrait qui rend compte de ses émotions et de ses réflexions à propos de la situation évoquée.

Troisième fiction : La mise en forme littéraire des deux premières fictions, la première devenant subordonnée à la seconde qui en colore l'interprétation d'un halo d'indignation.

Quatrième fiction : Les considérations épistémologiques sur le statut des trois premières fictions qui visent à transformer les trois autres documents en sources d'un travail académique.

Ces quatre fictions emboîtées témoignent d'un travail de déplacement des énoncés, déplacement improbable par lequel, au fil du temps, un même énonciateur délivre à différents publics un fragment de réalité : la transcription d'une bande magnétique. Cette archive aurait dû rester privée et confidentielle et c'est bien par un acte de transgression de l'ordre social qu'elle se déplace au fil du temps pour apparaître dans un livre, des conférences, des cours, des articles adressés à des publics chaque fois différents.

Peut-on dire pour autant que la quatrième fiction « rend compte », « explique » ou « rend raison » de la troisième, qui elle-même rendrait compte de la seconde, qui serait une bonne analyse de la première, qui elle-même serait un reflet fidèle de ce qui se passe effectivement lorsque les véritables évaluations ont lieu ?

Je pense que non. Il y a bien déplacement, mise en contact de formes de réalités hétérogènes et normalement séparées les unes des autres, mais il n'y a pas explication de l'une par l'autre. Aucun des quatre textes ne rend raison des autres. L'un n'est ni plus ni moins réel que l'autre. L'un n'est pas plus sérieux ou plus explicatif que l'autre. L'un n'est pas plus « concret » ou plus « abstrait » que l'autre. Ils ont chacun leurs raisons, leur cohérence et s'adressent à des publics différents.

Cependant, leur juxtaposition a au moins le mérite de permettre le transport d'une transcription de bande magnétique auprès de publics qui n'ont pas d'accès direct à ce genre de document et on peut penser qu'un tel déplacement produit des effets de connaissance.



Trouville (15 septembre 2018)

En lisant ce document – au premier degré, dans sa littéralité – le public académique – élèves et professeurs – peut constater quelle est la norme que diffuse le programme de formation continue en entreprise commandité par la direction des ressources humaines et réalisé par une société de conseil en management. Il peut constater aussi que ce programme de normalisation est accepté. Chacun s'efforce de démontrer qu'il est digne d'être un chef, c'est-à-dire qu'il est capable de manipuler et à se montrer dur avec autrui en tant

que de besoin. La vidéo montre même que certains participants prennent un certain plaisir à ces jeux à la fois utiles et pervers. Au fond, ils profitent de la caution qu'apporte l'entreprise et des impératifs du management pour donner libre cours à ce qu'Antonin Artaud avait justement nommé le théâtre de la cruauté (Artaud, 2003/1932).

Quant au jeune consultant, à la fois metteur en scène de ce théâtre et observateur curieux de ce qui s'y passe, il s'indigne en son for intérieur mais ne dit mot. Il s'accommode du dédoublement de personnalité qu'exige son avancement dans la carrière de consultant et ne libèrera sa conscience qu'*ex post*, en transcrivant ses impressions dans son journal.

À nouveau, on peut dire que la carrière de jeune consultant dans un cabinet privé de conseil en management impose un consentement

à jouer le rôle. Pour rester en poste, il faut démontrer chaque jour qu'on est un consultant compétent, pertinent et efficace c'est-à-dire qui contribue à l'effectivité des procédures de gestion des ressources humaines. Les interrogations de type éthico-politiques sur le sens d'une telle activité sont reportées dans l'après-travail, dans l'espace privé des loisirs culturels : aller au théâtre, écrire un livre de témoignage.

Enfin, la quatrième fiction, le commentaire académique qui vient encadrer toutes ces opérations est, elle aussi, soumise à de fortes contraintes d'énonciations. Pour être publiable et publiée dans une revue académique, cette ultime mise en forme doit absolument expliciter, commenter, procéder à une critique des sources, les inscrire dans une tradition savante.

Le texte qui vous est présenté apparaît ainsi comme une navigation au milieu d'une série d'écueils (Lebrave, 1984). Les champs de contraintes se déplacent au fur et à mesure qu'évolue la carrière du narrateur qui doit poursuivre de nouveaux enjeux pour intéresser à son travail de nouveaux publics.

Conclusion

J'ai présenté ici un document enregistré et déplacé loin de son contexte normal d'énonciation. Ce déplacement permet de percevoir les contraintes de la situation initiale et, en même temps, les contraintes d'énonciation qui s'imposent à chacune des republications de ce document.

Après avoir lu la transcription de la bande magnétique, on peut dire des participants au stage de formation qu'ils jouaient parfaitement leurs rôles. Ils se soumettaient à une pression de conformité qui organisait et assurait la défaite fictive du subalterne confronté au pouvoir inconditionnel de son chef. Chacun jouait le jeu. Chacun défendait ses intérêts professionnels en se conformant aux exigences de l'institution. On peut dire que l'exercice pédagogique se révèle encore plus révélateur que ne le serait la transcription d'un entretien d'évaluation réel en ceci qu'il exprime l'idéal managérial d'une programmation parfaite et d'un contrôle absolu des supérieurs hiérarchiques sur les subalternes, idéal qu'on ne retrouve pas toujours aussi complètement réalisé dans les interactions professionnelles réelles.

C'est bien parce que les participants étaient réunis en vue de contribuer à la poursuite de cet idéal managérial que la situation prenait un tour d'apparence fatale, fatalité construite et simulée

comme si elle devait être le modèle de ce qui se passerait plus tard dans la réalité banale du travail quotidien.

La republication de ce document dans un livre publié aux éditions La Découverte dans les années 1990 sous le titre *Le Manager Jetable* (Villette, 1996) et en pleine crise de l'emploi des cadres était soumise à un autre impératif de conformité. Il s'agissait cette fois de défendre et illustrer une posture critique à l'égard du management et d'en dénoncer les abus.

Enfin, la présente republication est encore un exercice de soumission à une norme éditoriale. Il s'agit cette fois d'exprimer le plus complet détachement à l'égard des documents étudiés et de mettre en évidence les déterminants de leur production et de leur circulation.

D'un champ d'écueils à l'autre, la liberté n'est peut-être rien de plus que le souvenir de ces déplacements et la mise en évidence des contraintes que l'évocation de ces souvenirs permet ■

Références

- Artaud Antonin (2003/1932) "Le Théâtre de la cruauté" in *Pour en finir avec le jugement de dieu*, Paris, Gallimard.
- Austin John Langshaw (1970/1962) *Quand dire, c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil [*How to Do Things with Words*, Oxford, Oxford University Press].
- Bretz Robert D. Jr., Milkovich George T. & Read Walter (1992) *The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications (CAHRS Working Paper #92-15)*, Ithaca (NY), Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/298>
- Cappelli Peter & Conyon Martin J. (2018) "What Do Performance Appraisals do ?", *ILR Review*, vol. 71, n° 1, pp. 88-116.
- Coens Tom & Jenkins Mary (2002) *Abolishing Performance Appraisals: Why they Backfire and What to do Instead*, San Francisco (CA), Berrett-Koehler Publishers.
- Colyer Fran M. (2018) "Global Patterns in the Publishing of Academic Knowledge: Global North, Global South", *Current Sociology*, vol. 66, n° 1, pp. 56-73.
- Greenberg Jerald (1986) "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, vol 71, n°2, pp. 340-342.
- Lebrave Jean-Louis (1984) "Le locuteur: la course au trésor. Étude de quelques contraintes d'écriture dans un fragment d'article de Heine", in Espagne Michel, Viollet Catherine & Almuth Grésillon [eds], *Cahier Heine. 3. Écriture et contraintes*, Paris, CNRS Éditions, pp. 65-86.
- Letiche Hugo, Lightfoot Geoff & Lilley Simon (2017) "Classements, capitalisme académique et affects des chercheurs en gestion", *Revue Française de Gestion*, vol. 267, n° 6, pp. 97-115.
- Lévy-Leboyer Maurice (2011, 7^e ed) *Évaluation du Personnel*, Paris, Éditions Eyrolles.
- Townley Barbara (1997) "The Institutional Logic of Performance Appraisal", *Organisation Studies*, vol. 18, n° 2, pp. 261-285.

- Villette Michel (1988) *L'homme qui croyait au management*, Paris, Le Seuil.
- Villette Michel (1996) *Le manager jetable*, Paris, Éditions La Découverte.
- Villette Michel (2006) "Thèses de sociologie et romans à thèse" *Revue de Synthèse*, vol. 127, n° 1, pp. 169-183.
- Wittgenstein Ludwig (2006) *De la certitude*, Paris, Gallimard.