

---

## Symposium avec JM barbier et M. Durand

### Congrès international AREF 2007 (Actualité de la Recherche en Education et en Formation)

**Anne-lise Ulmann\***

*\*Maître de Conférences  
Université de Créteil, Paris 12  
Rattachée au CRF CNAM  
Centre de recherches sur la formation  
3 rue Conté  
75003 paris  
anne.ulmann@free.fr*

---

*RÉSUMÉ. Ce texte s'inscrit dans une recherche non encore achevée, sur l'analyse de l'activité des dirigeants. Effectuée à partir d'une approche ethnographique et d'entretiens centrés sur les traces d'activités recueillies dans le cours des observations, cette recherche vise à lever le voile sur ce que font les directeurs régionaux et départementaux du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DTEFP). L'article isole un segment d'activité, celui où un directeur régional prend ses fonctions pour la première fois dans la nouvelle région où il vient d'être nommé. En centrant l'analyse sur un moment particulier de la vie professionnelle, cet article propose une réflexion sur les déterminants de l'activité d'un directeur qui ne se limite pas à la prise de poste mais qui ouvre plus largement sur les complexités de la fonction de dirigeant.*

*MOTS-CLÉS : analyse d'activité, conceptualisation d'action, intention d'action, action contrainte, direction, travail.*

---

## 1. Introduction

La sociologie du travail comme les sciences de l'éducation ont porté peu d'attention à au travail des cadres, même si depuis plusieurs années, le développement des courants d'analyse de l'activité et les questions sociales liées à la récente vulnérabilité de cette catégorie socioprofessionnelle, conduisent à des études plus nombreuses<sup>1</sup>. Mais si le travail des cadres constitue désormais un objet de recherches plus fréquent, ce que font les dirigeants reste souvent l'objet d'interrogations multiples. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce constat.

D'une part le terme même de *dirigeant* identifie mal dans les organisations la figure professionnelle sur laquelle porter l'attention : est-ce celui qui est au plus haut niveau, même s'il n'est que dans une fonction honorifique, celui qui dirige les équipes les plus nombreuses, celui qui a le plus grand pouvoir de décision, l'actionnaire... ? Le dirigeant n'est-il pas un cadre comme un autre, pourquoi, dans ce cas, le différencier des autres encadrants ? D'autre part, la fonction de dirigeant s'est socialement constituée dans l'ombre. Il n'est pas rare en effet que l'analyse de drames sociaux, comme par exemple la fermeture ses usines Chausson rapportée par Danièle Linhart (2002), révèle soudain « des décideurs indifférents » dont les décisions apparaissent comme de « véritables manipulations » prenant parfois l'allure de « mensonges savamment entretenus »( Linhart), L'ampleur, la gravité et la confidentialité des décisions des dirigeants imposeraient alors de rester à distance de leur activité, sous peine de lever un voile découvrant un indicible social.

Le programme de recherches coordonnées, organisé conjointement par le CNAM et le réseau des écoles publiques, propose de relever ce défi en permettant à différentes équipes de chercheurs d'effectuer une analyse de l'activité de dirigeants de structures publiques ou d'entreprises privées. Dans ce contexte, nous avons rencontré et suivi des directeurs départementaux et régionaux du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DTEFP) pour découvrir leur activité ou plus exactement pour appréhender leur travail en l'étudiant du point de vue des acteurs qui le font. Notre recherche se fonde donc sur des analyses de types ethnographiques où nous avons suivi dans toutes leurs activités quatre directeurs régionaux et départementaux. Monsieur M. que nous avons suivi dans sa Région à V, vient d'être muté à G. et accepte notre présence le premier jour de sa prise de fonction.

---

<sup>1</sup> Nous notons par exemple le récent livre de F.Mispelbom Beyer, les études de P. Bouffartigues ou celles effectuées dans le cadre de *la journée d'étude GDR Ce que font les cadres*, IAE de Lyon 2003

Notre analyse ici ne traitera pas de l'ensemble des observations que nous avons faites avec ces dirigeants ni des différentes méthodes que nous avons mises en œuvre pour saisir leurs activités, mais se centrera plutôt sur un moment particulier et peu fréquent à observer, celui où un directeur prend sa fonction, soit le premier jour de Monsieur M. dans la région de G, où il vient d'être nommé. Cette focale sur la prise de poste nous permettra de mettre à jour les déterminants de l'activité d'un dirigeant dans le secteur public, puisque Monsieur M. est le représentant de l'Etat dans la région administrative. Notre présentation suivra le déroulement de la journée de Monsieur M., telle que nous l'avons passée avec lui. Nous montrerons les premiers moments de l'arrivée dans son bureau et les différents moyens qu'il mobilise pour se positionner d'emblée comme dirigeant dans son nouveau cadre de travail, puis nous mettrons à jour les stratégies d'action qu'il met en œuvre au cours de sa réunion de chefs de services pour découvrir ses collaborateurs et appréhender son contexte de travail, nous terminerons en identifiant les clefs d'intervention que Monsieur M. nous dévoilera dans le cadre d'un entretien à la suite de cette immersion dans sa nouvelle vie quotidienne de dirigeant dans la région de G.

## **2. Le nouveau cadre**

Le 1<sup>er</sup> février dernier, Monsieur M., directeur régional du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle prend ses fonctions dans la nouvelle région où le conduit sa carrière. Si Monsieur M. n'est pas un débutant dans la fonction de directeur régional, il se trouve aujourd'hui dans une situation de moindre stabilité : ses collaborateurs proches, ceux avec qui il avait coutume ces dernières années de prendre un café matinal en parcourant rapidement les rendez-vous de la journée pour se tenir mutuellement informés d'événements susceptibles de vigilance particulière, ne sont pas là, et peut-être lui manquent-ils. Les secrétaires, assises dans le bureau attendant au sien, sont bien présentes, mais ne manifestent pas, comme la semaine précédente à V., la même complicité. Elles aussi semblent un peu décontenancées mais s'affairent sur leurs écrans d'ordinateurs pour faire ce qui doit être fait, lançant de-ci de-là des regards à la volée essayant de saisir le plus discrètement possible quelques indices révélateurs de leurs collaborations futures avec ce nouveau « patron ». Sans doute s'étonnent-elles intérieurement de notre présence qui, avons-nous compris par la suite, ne leur a pas été expliquée.

Le bureau de Monsieur M dégage également une impression d'étrangeté : les murs ternes laissent apparaître la marque d'un tableau enlevé depuis peu ; une bibliothèque avec des rayonnages à moitié vides indiquent que des dossiers ont été retirés, tandis que ceux qui demeurent, penchent lamentablement ; une table ronde près de la fenêtre signale la possibilité d'organiser des réunions de travail avec 3 ou 4 collaborateurs mais la plupart des chaises manquent, au milieu, un bureau années 60, imposant mais un peu vieillot, attend de retrouver son éclat avec la présence et le dynamisme du nouveau venu. Posée dessus, bien au centre une chemise verte pâle, sur laquelle se trouve le coffret encore scellé du téléphone portable professionnel, de chaque côté le téléphone fixe et un écran d'ordinateur.

Ces outils de travail, signalent que tout est prêt, pour que Monsieur M. prenne ses fonctions. D'une certaine manière les cadres de l'action sont là, statiques mais sans vie : le téléphone ne clignote pas, parce que la ligne directe n'est pas connue, le téléphone portable n'est pas défilé de son emballage, l'ordinateur est éteint, la messagerie électronique non connectée et une file active de dossiers épais ne recouvrent pas encore le bureau. Ce climat insolite paraît déstabiliser un peu Monsieur M. qui s'empresse de sortir de son cartable ses vrais objets familiers, ceux dont il se départit rarement et que nous lui connaissons déjà lorsqu'il était dans sa région précédente : son téléphone personnel et son ordinateur portable. Peu accoutumé à son nouveau bureau imposant, bien différent de la grande table moderne sur laquelle il avait coutume de travailler ces derniers temps, il dépose ses objets familiers sur la petite table ronde, un peu à distance de la place dirigeante qui lui est pourtant assignée mais qu'il n'a pas encore investie.

Aussitôt, cet univers professionnel inerte s'anime : Monsieur M. empoigne son agenda, cherche son stylo dans la poche de son manteau et, plein d'allant, nous explique le programme de la journée telle qu'elle lui a été organisée par son nouvel adjoint, la semaine dernière, alors qu'il était encore à V : une réunion avec l'ensemble de ses chefs de services pour la matinée, un rencontre avec les organisations syndicales en début d'après midi, un temps de travail personnel dans le milieu de l'après-midi où il prévoit de rencontrer individuellement un chef de service, une réunion à l'Hôtel de Région en fin d'après-midi. Si l'espace de travail apparaît un peu comme une maison abandonnée depuis longtemps, où il est difficile de « s'y voir », diraient Delbos et Jorion sans faire un effort d'imagination pour se projeter dans ce nouveau lieu professionnel, a contrario, la présentation de l'emploi du temps, paraît familière, presque routinière alors même que le travail n'a pas encore commencé. Cette première présentation de l'activité de la journée nous paraît receler moins d'inconnu ou de nouveauté que le cadre de travail où Monsieur M. se trouve aujourd'hui. Ce décalage entre l'espace professionnel nouveau, un peu déroutant, et le travail lui-même tient en partie au fait qu'avant même que le dirigeant ne prenne réellement ses fonctions, différentes réunions jalonnent déjà sa journée

Peu importe dans l'immédiat les questions qui seront abordées au cours de ces différentes réunions, il suffit seulement quelles soient programmées pour donner à cette journée complètement nouvelle un caractère plus familier. Ces réunions ne constituent donc pas uniquement des repères spatio-temporels qui structurent sa journée mais au-delà de cette fonction d'organisation, elles se révèlent aussi comme des signaux familiers à partir desquels Monsieur M. va pouvoir prendre appui pour appréhender ses nouvelles charges. L'emploi du temps du dirigeant constitue donc un cadrage structurant, qui paraît préexister à sa fonction. A cet instant, et avant même d'avoir pris réellement possession de sa direction, Monsieur M. existe en tant que dirigeant parce qu'il a un emploi du temps chargé où s'enchaînent rigoureusement dans le temps des réunions, qui rythment et cadrent sa journée du matin jusqu'au soir. Ce faisant, ce premier moment de la prise de fonction semble révéler que Monsieur M., dirigeant, est plutôt dirigé par un cadrage de son activité qui lui préexiste et qui s'impose à lui

La première rencontre avec ses chefs de services, va confirmer l'importance de l'emploi du temps comme un « artefact » qui tout en contribuant à faire exister la fonction de dirigeant se révélera aussi comme un espace de paroles particulier où va se structurer le rapport dirigeant/ dirigé.

### 3. La première réunion de service

Accompagnés par la secrétaire pour nous éviter d'errer dans le bâtiment que Monsieur M. ne connaît pas encore, nous arrivons dans la salle de réunion où la venue du nouveau directeur semble très attendue. Dans cette grande salle de réunion, les places sont pré affectées, ou du moins celle de Monsieur M. qui d'emblée est placé au centre, entouré de ses deux adjoints qui ont déjà sorti leurs affaires de chaque côté de la place de Monsieur M. Le chercheur, peu attendu en la circonstance, se trouve donc placé en bout de table, auprès de collaborateurs qui, pour cette première réunion avaient manifestement choisi d'être un peu à distance pour observer et commenter à voix basse entre eux la manière dont se présenteraient certains de leurs collègues de travail

Après un mot d'accueil chaleureux à tous les collaborateurs où monsieur M. confirme le plaisir et l'intérêt qu'il a à venir travailler dans cette nouvelle région, il explique brièvement les raisons de notre présence, et propose, en se tournant vers un de ses adjoints, de commencer la réunion, s'en remettant clairement à celui-ci pour en conduire le déroulement comme il l'avait prévu.

L'ordre du jour de la réunion est manifestement chargé : une présentation rapide des principaux dossiers de chaque collaborateur, la préparation en fin de semaine d'une réunion sur l'emploi des seniors, où le représentant du ministre (et peut-être le ministre lui-même) devrait venir conclure la journée, des décisions d'avancement pour certains collaborateurs et l'évocation de changements organisationnels à mettre en place suite à un nouvel outil informatique qui modifie le fonctionnement de certains services.

Avant d'effectuer ce tour de table pour présenter les dossiers, Monsieur M. ne s'en remet pas complètement à la proposition de son adjoint et propose plutôt de commencer par « *balayer rapidement l'agenda* » pour identifier les points importants de son emploi du temps de la semaine et repérer les collaborateurs concernés. Cette demande tout de suite acceptée, vient ici confirmer que l'emploi du temps du dirigeant constitue un enjeu stratégique qui déborde largement la seule fonction d'organisation du temps.

Présentant sa journée comme il nous l'avait faite quelques minutes auparavant, l'emploi du temps de Monsieur M. se trouve progressivement transformé. Madame, H, responsable de l'organisation, signale que le comité d'entreprise organise un pot à l'heure du déjeuner pour fêter la création d'une section voyage, et suggère à Monsieur M. d'y participer. Monsieur E, chef de service sur l'emploi décline la proposition d'entretien individuel faite par Monsieur M. mais lui suggère plutôt de participer à la réunion de préparation de la journée sur la gestion des seniors. Cette

nouvelle réunion, chevauchant les deux réunions prévues de l'après-midi., Monsieur M convient qu'il « *passera faire un tour* » et manifeste aussitôt le désir d'être informé plus précisément sur cette instance où doit venir le représentant du ministre. Le directeur adjoint intervient alors et confirme l'importance de cette présentation d'autant que le programme prévoit que Monsieur M. conclut la journée et passe la parole au représentant du ministre. Il propose de lui faire un point sur l'organisation prévue lors de leur déplacement pour aller à l'Hôtel de Région dans la fin d'après midi. Aussitôt Monsieur X, responsable des relations avec les entreprises réagit à son tour signalant qu'il aurait aimé profiter de ce temps de trajet avec Monsieur M. pour expliquer les démarches en cours avec le Conseil Régional. Le temps de trajet ne permettant pas de tenir ces deux moments d'information, Monsieur M. propose à son adjoint de faire le point sur la journée des seniors plutôt après la réunion du conseil Général soit vers 18h30/19 heures.

Plusieurs autres interventions des chefs de services conduiront à modifier et à amplifier le temps de travail des autres jours de la semaine. A l'issue de cette première réunion de service, Monsieur M. doit ajouter à l'emploi du temps de sa première journée: le temps convivial avec le comité d'entreprise à l'heure du déjeuner, un bout de réunion, intercalé entre deux pour découvrir rapidement le programme d'une journée de travail qu'il sera censé conclure devant un représentant du ministre, un temps de travail rapide pendant un temps de trajet, et une réunion tardive avec son adjoint pour connaître et comprendre le rôle qui lui a été assigné dans une réunion publique qu'il découvre le matin même de sa prise de fonction. L'ensemble des interventions de ces différents collaborateurs semble accroître l'idée que le dirigeant est largement dirigé par les contraintes inhérentes à sa fonction.

Ce premier moment de la collaboration avec les chefs de service vient aussi confirmer que la construction de l'emploi du temps du dirigeant n'est pas seulement une question d'organisation et d'optimisation du temps mais constitue tout autant un espace de paroles particulier au cours duquel se structure et se régule la relation entre le dirigeant et ses collaborateurs. D'une certaine manière, l'emploi du temps en acte révèle la collaboration avec les chefs de service comme un espace venu d'affrontement à partir duquel Monsieur M. va petit à petit, et de plus en plus clairement dans le cours de la réunion, s'affirmer comme dirigeant. Par delà les décisions de « *bloquer des créneaux sur l'agenda* » il s'agit d'avoir prise sur les contraintes pour se montrer maître de l'activité, soit dirigeant et non dirigé. L'emploi du temps constitue donc une ressource partagée avec tous les collaborateurs pour appréhender la manière dont le dirigeant va savoir prendre ses distances avec les contraintes de son activité pour construire sa stratégie et se révéler dirigeant.

A l'issue de ces premiers échanges factuels et très courtois sur l'emploi du temps, chaque chef de service aura également éprouvé à partir de ces jeux de paroles sur le temps, non seulement les priorités du dirigeant, mais aussi la place de sa propre fonction dans le cadre de ces priorités et enfin les modes de collaboration et de connivence avec les différents acteurs. Cette première demi-heure de travail différencie très clairement le statut des deux directeurs adjoints. L'un d'eux semble hors jeu.

Ces premiers éléments étant posés, l'ordre du jour prévu de la réunion peut commencer. Lors des présentations des principaux dossiers de chaque chef de service Monsieur M. écoute et ne pose quasiment pas de questions, se contentant seulement de signaler à chacun soit par des mouvements de têtes approuvatifs soit par des commentaires rapides son intérêt particulier pour certaines des questions évoquées. Contrairement à l'emploi du temps, les questions concrètes du travail de chaque collaborateur ne suscitent quasiment pas de débats. Implicitement chacun comprend que cette première réunion n'a pas pour objectif de débattre des questions liées aux différents dossiers, mais sert seulement à la présentation de soi à travers la manière de donner à voir son travail. Cette mise en scène de soi, devant des collègues qui se sont forgés avec le temps des représentations différentes de leurs pairs, ne manque pas de faire réagir à voix basse certains d'entre eux. Monsieur M. ne semble pas prêter attention à ces discrets commentaires ironiques, il essaie, apparemment de ne pas s'attarder sur ces présentations pour tenir l'ordre du jour dans l'horaire prévu et se montre parfois un peu impatient quand les présentations lui semblent longues.

La présentation de la journée sur la gestion des seniors est à peine évoquée par le directeur adjoint, puisqu'une réunion est prévue le soir même sur le sujet. Monsieur M. signale néanmoins à Monsieur E, chef du service emploi, qu'il aimerait « *très vite une petite note* » sur ce qu'on attend qu'il dise à cette journée. Cette consigne de travail étant passée, le point suivant de l'ordre du jour sur l'avancement des agents est abordé par le deuxième directeur adjoint. Soudain, le climat retenu et policé de cette réunion change sans doute parce que le rôle de Monsieur M n'est plus le même. Alors que pour les points précédents, il s'agissait seulement de donner à voir, plutôt sous un jour valorisant, le travail de chacun, il était attendu maintenant que Monsieur M. prenne position en validant des décisions d'avancement pour des agents de catégorie C.

Monsieur D, deuxième directeur adjoint et jusqu'alors très silencieux et lointain, explique les fondements de sa proposition mais est aussitôt interpellé par Monsieur E, puis madame B. qui estiment que ce mode de fonctionnement va créer un sentiment d'injustice parmi leurs collaborateurs. Madame H, soutient la proposition de Monsieur D, en rappelant le texte précis d'une note de service datant de quelques années, et jamais démenti jusqu'à ce jour.

Monsieur M. n'intervient pas dans le cours de ces échanges un peu vifs, mais une fois le calme revenu, interroge l'ensemble des chefs de service sur la manière dont ils conçoivent le plan de formation des agents. Le silence s'instaure. La question est-elle sans lien avec le sujet ? Monsieur M. s'explique alors et pour la première fois dans le cours de cette réunion exprime un point de vue sur le travail : il souhaiterait que le plan de formation et les évaluations des personnels soient reliés aux objectifs de la direction, déclinés au sein de chaque service.

Ce point rapidement lancé sur la future manière de travailler ne suscite aucune discussion, mais fige soudain l'atmosphère comme si, derrière cette intention d'action se profilait déjà l'action et ses multiples conséquences. Madame B chuchotera d'ailleurs à voix basse à une collègue « *il y en a un qui a du mouren à*

*se faire s'il ne part pas* ». Nous comprendrons par la suite qu'il s'agissait du deuxième directeur adjoint qui attendait sa mutation dans une autre région. Ainsi, par delà l'acte posé, Monsieur M confirme, non seulement la différence de statut entre ses deux directeurs adjoints mais signale également qu'en dépit des contraintes le dirigeant ne se laisse pas complètement diriger, il entend avoir prise sur le fonctionnement interne.

Le dernier point de l'ordre du jour conduira au même déroulement : une présentation controversée de changements organisationnels par le deuxième directeur adjoint, une justification de l'action par le chef de service madame H, puis une intervention un peu décalée de Monsieur M. sur sa conception du travail, enfin le silence de tous, les uns savourant en silence les positions prises par le nouveau directeur, les autres nettement plus inquiets. La réunion de service s'achève avec une demi-heure de retard par rapport à l'horaire prévu, et Monsieur D. rejoint madame H pour se rendre avec elle à la petite fête du comité d'entreprise.

L'ensemble de la journée se déroule sur le même schéma : Monsieur D. dans toutes les réunions où il se rend, écoute ses interlocuteurs, les interroge sommairement sur divers aspects de leur travail mais conclut toujours ces premiers moments de rencontres en explicitant ses intentions d'action, qu'il illustre souvent à partir du travail qu'il a accompli dans sa direction précédente : aux organisations syndicales, il expliquera les modalités de travail qu'il souhaite instaurer avec elles « *pour se comprendre, même si l'on ne sera pas toujours d'accord* » ; aux interlocuteurs de l'Hôtel de Région, il manifestera clairement en fin de réunion son enthousiasme et son soutien en identifiant des points de similitude de cette présentation sur l'évolution de l'emploi dans les PME avec les actions qu'il a conduites dans son poste précédent ; avec son adjoint lors de la réunion tardive, non pas dans son bureau mais dans un café à proximité de l'Hôtel de Région, il confirmera les positions prises par ce dernier pour réaliser cette journée sur la gestion des seniors, et ce faisant, s'attachera à ré instaurer la connivence qu'il avait construite avec son précédent adjoint.

A l'issue de cette première journée Monsieur M. commence à découvrir sa direction et se révèle à ses nouveaux collaborateurs, en essayant chaque fois qu'il peut en saisir l'occasion de donner à voir les résultats probants de ses expériences antérieures. A partir de ses rapides narrations de l'action passée, Monsieur M. éclaire ses collaborateurs sur ses intentions futures, et livre à ses différents interlocuteurs des clefs d'interprétation pour appréhender ses intentions d'action.

#### **4. Les visées d'action de Monsieur M.**

Trouvant un moment un peu plus calme entre les différents rendez-vous inscrits depuis sa première réunion de service, Monsieur M. s'entretient avec nous de ses premières impressions sur sa nouvelle direction. Au cours de cet échange Monsieur M. nous explique comment il structure petit à petit sa compréhension du fonctionnement à la fois de sa direction mais aussi de son « territoire », puisqu'en tant que Directeur Régional, son rayon d'action ne se limite pas au fonctionnement

de sa direction. Il nous révèle alors que les échanges factuels ne lui servent pas seulement à instaurer un nouveau fonctionnement au sein de sa direction, mais contribuent déjà à poser les bases de sa politique de dirigeant.

Monsieur M. éclaire les dimensions politiques de sa fonction et d'une certaine manière ses modalités concrètes de construction. Au lieu d'un discours d'intention d'action, nous découvrons son travail préparatoire, effectué solitairement. Sur son portable personnel, Monsieur M. s'est constitué différentes fiches de renseignements sur des chiffres qu'il considère comme clefs pour « lire un territoire » : les départements, leurs spécificités les taux de l'emploi, du chômage, le tissu industriel, les activités... Sans ressource pour comprendre sa direction avant de la diriger, il construit ses propres « objets intermédiaires » pour se forger pour et par lui-même un diagnostic territorial à partir des informations que ses collaborateurs lui transmettront ou qu'il ira rechercher. Organisé et soigneusement structuré, ce travail solitaire révèle l'ensemble des informations et des connaissances qu'il estime nécessaire de maîtriser rapidement pour être en mesure de diriger. Le grand nombre de données manquant encore dans les tableaux donne un rapide aperçu du travail solitaire que Monsieur M. s'est prévu pour les prochains jours, après sa journée de travail.

En nous montrant ses différents documents à partir de son portable personnel, monsieur M. nous découvre son activité de conceptualisation de l'action qui constitue une ressource pour lui permettre de poser des actes. Elaborées à partir de son expérience antécédente, ces fiches donnent à voir le travail intérieur de conceptualisation de l'action antécédente pour se projeter dans l'action future. Elles révèlent aussi l'intensité de la préparation subjective pour affronter, en ayant l'air à l'aise, le nouvel univers professionnel. Le sentiment de maîtrise d'un savoir factuel sur le territoire permet donc au dirigeant à la fois de conceptualiser ses actions précédentes, puisque ces éléments de savoirs sont identifiés comme nécessaires en fonction de ces expériences passées, et constitue dans le même temps une ressource pour se projeter dans un nouveau contexte professionnel. L'activité du dirigeant consiste donc là à conceptualiser le travail passé pour structurer son discours et ses intentions d'action futures.

Ce cadrage subjectif effectué « *en temps caché* », dira Monsieur M. pour le différencier sans doute des temps de mise en représentation de soi, permet alors de saisir ses clefs d'intervention pour se mettre en posture de dirigeant.

Dans cet entretien centré sur le travail des jours précédents, Monsieur M. manifeste discrètement un certain désappointement, « *ça ne va pas être facile* ». Expliquant ce premier sentiment, il nous révèle cette fois, non plus son travail de conceptualisation, mais ses stratégies ou ses tactiques pour cerner ce qu'il appelle « *la maturité de fonctionnement* » de ses collaborateurs. Nous comprenons alors que la présentation des dossiers de chaque collaborateur a assez peu retenu son attention sur les contenus, mais qu'en revanche il est resté très attentif à la manière dont les cadres donnaient à voir la portée de leurs actions. Il notait dès à présent « *un manque de vision de l'action* » qui l'éclairait sur le fonctionnement et climat de travail. Différents constats de cette nature sur le fonctionnement interne laissent apercevoir

l'activité dirigeante de Monsieur M. pour construire sa stratégie d'action, à partir d'une part des contraintes qui s'imposent à lui et d'autre part de ses intentions d'actions. Cette réceptivité des contraintes permet de construire une stratégie pour poser des actes : « *je crois que c'est par l'externe, avec des partenaires comme ceux d'hier soir, que j'arriverai à faire bouger l'interne...* ».

Cette immersion dans la vie professionnelle de Monsieur M. conduit à identifier une combinaison particulière de l'activité du dirigeant qui allie trois éléments entrelacés : la contrainte, la stratégie, l'acte. Le premier, consiste pour le dirigeant à savoir faire siennes les contraintes qui s'imposent. Pré cadrant son action, cette activité d'incorporation des contraintes donne à voir le dirigeant plus dirigé que dirigeant. Pris « entre le marteau et l'enclume » ( Mispelblom Beyer) l'activité consiste pour une part à composer, à faire avec, pour se donner à voir comme dirigeant... Cette prise en compte de la contrainte conduit à des discours de justification de l'action, (notamment sur l'ampleur des charges de travail) qui ne révèlent qu'imparfaitement le réel de cette activité dirigeante. Le deuxième élément constitue l'ensemble des stratégies mises en œuvre pour orienter le travail ou dépasser les contraintes. Tout au long de la réunion des chefs de service Monsieur M. déploie des stratégies nombreuses pour créer d'emblée un rapport de travail privilégié avec un adjoint ou jauger de la compréhension globale des dossiers. Pour autant ces stratégies ne sont pas seulement soutenues par la nécessité de dépasser contraintes, mais s'incarnent dans une conceptualisation de l'action. Une visée de l'action soutient la stratégie qui ne se réduit pas pour l'activité d'un dirigeant à une tactique de contournement des contraintes. Enfin, le troisième élément, l'acte, permet la transformation. Si « dire c'est faire », Monsieur M n'a pas cessé de poser des actes depuis son arrivée dans sa nouvelle direction. Ces actes s'incarnent dans la conceptualisation de l'action antécédente mais ils vont aussi permettre une nouvelle conceptualisation de l'action qui permettra au dirigeant de ne pas être dans un processus de répétition. L'acte n'est donc pas seulement conséquent aux contraintes et à la stratégie, il est structuré par la conceptualisation de l'action tout autant qu'il la structure.

### ***Bibliographie***

Linhart (Danièle), 2002,2005 *Perte d'emploi, perte de soi* coll « Sociologie clinique » Paris, Erès.

Mispelblom Beyer (Frédéric), 2007, *Encadrer un métier impossible* Paris, Armand Colin.

Bouffartigues (Paul), *les cadres. Fin d'une figure sociale* Paris La Dispute 2001 ou celles effectuées dans le cadre de *la journée d'étude GDR Ce que font les cadres*, IAE de Lyon 2003