



La stratégie du clair-obscur

Enjeux et mise en scène de la présence physique et numérique dans un cabinet de conseil

Denis Monneuse



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4334>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.4334](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4334)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2013

Pagination : 87-98

ISBN : 978-2-86781-878-3

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Denis Monneuse, « La stratégie du clair-obscur », *Communication et organisation* [En ligne], 44 | 2013, mis en ligne le 01 décembre 2016, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4334> ; DOI : [10.4000/communicationorganisation.4334](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4334)

La stratégie du clair-obscur

Enjeux et mise en scène de la présence physique et numérique
dans un cabinet de conseil

Denis Monneuse¹

La société hypermoderne repose sur une injonction à rendre visibles nos actions et nos aspirations, sous peine d'être voués à une inexistence sociale (Aubert et Haroche, 2011). La sphère professionnelle n'est pas en reste : la tyrannie de la visibilité s'y exerce de façon d'autant plus pressante que, dans un contexte de fragilisation des collectifs de travail, chaque salarié est désormais sommé de prouver son utilité et sa performance (Linhart, 2009), ce qui le place ainsi sous la « *tyrannie de l'évaluation* » (Del Rey, 2013).

L'individualisation de l'évaluation s'accompagne paradoxalement d'une injonction à la coopération entre collègues pour éviter le travail en silos. Dans la lignée du « web 2.0 », de nouveaux modèles organisationnels et communicationnels sont ainsi instaurés pour étendre les possibilités de contribution des salariés dans un souci d'amélioration des processus de circulation de l'information et de co-construction des connaissances (Carmes, 2009).

Loin de n'être que des outils, les espaces numériques deviennent de véritables espaces de travail qui élargissent le territoire de l'entreprise (Carmes et Galibert, 2009). Par la suite, un nouveau mode de coprésence à distance se met en place : le fait d'être constamment exposé au regard d'autrui (en raison des traces numériques) élargit le spectre de la visibilité sociale (Thompson, 2000). De nouvelles formes de sociabilité et de contrôle social apparaissent, si bien que le besoin de visibilité peut cohabiter avec une crainte de surexposition (Noyer, 2013).

¹ Denis Monneuse est sociologue, chercheur associé au GREGOR (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations) à l'IAE de Paris. Il dirige le cabinet de conseil « Poil à gratter » et est expert associé à l'Institut de l'entreprise. Spécialiste des questions de santé au travail, il est notamment l'auteur des ouvrages suivants : *L'absentéisme au travail* (Afnor, 2009), *Le surprésentéisme : travailler malgré la maladie* (De Boeck, 2013), *Le silence des cadres : enquête sur un « malaise »* (Vuibert, 2014). ; IAE de Paris, 21 rue Broca - 75005 Paris ; 65, rue du Point du Jour - 92100 Boulogne ; denismonneuse@gmail.com

Dans ce contexte, comment s'articulent présences physiques et présences numériques ? Quels sont les procédés employés pour rendre sa présence visible et gagner en reconnaissance ? Quelles en sont les répercussions sur le collectif de travail ?

Cet article vise à apporter des réponses à partir d'une enquête ethnographique réalisée au sein d'un cabinet de conseil en ressources humaines (RH) comprenant une vingtaine de consultants qui intervient essentiellement pour le compte de grandes entreprises publiques et privées. Cette entreprise se caractérise par l'absence de management intermédiaire, puisque tous les consultants sont rattachés au directeur général (DG), et par une faible formalisation des processus RH. Sur ce terrain, la question de la visibilité se pose à plusieurs titres. Tout d'abord, les consultants sont peu présents au siège en raison des missions réalisées à l'extérieur (chez les clients) et de l'autorisation tacite du télétravail à domicile². Ensuite, deux mesures ont été prises par le DG afin de contrer la culture individualiste de ce métier (Villette, 2003). D'une part, les bureaux individuels ont été remplacés par un grand plateau ouvert de 120 mètres carrés³. D'autre part, une plate-forme de partage en ligne a été créée. Intitulée « Cap », celle-ci a pour objet de contribuer à la transmission de l'information et à la capitalisation du savoir-faire. Cet outil permet non seulement à chaque utilisateur de savoir qui y est connecté, mais aussi de conserver en mémoire les traces des activités : temps de connexion, nombre de documents partagés, nombre de messages déposés, etc.

Ayant travaillé dans ce cabinet plus de deux ans comme consultant, j'ai pu m'adonner à une observation participante de longue durée en portant mon attention sur les enjeux de la présence (physique et numérique) des acteurs, sur les procédés mis en place par ces derniers pour gagner en visibilité, ainsi que sur leurs conséquences sur le collectif de travail. Cette position privilégiée m'a permis d'observer au plus près à la fois les comportements affichés et ceux masqués, aussi bien lors des réunions formelles (réunion générale mensuelle, séminaire annuel...) qu'au quotidien, de recueillir les confidences de nombreux consultants lors de temps informels (pauses, déplacements professionnels, moments de convivialité...), mais aussi d'avoir accès à un grand nombre de documents (comptes-rendus d'audit interne, rapport d'activité des consultants...).

Cette monographie cherche tout d'abord à identifier la multiplicité des enjeux qui conduisent les acteurs à rechercher la visibilité, voire à entrer en concurrence les uns avec les autres pour être les plus en vue. Elle entend ensuite dévoiler, derrière une apparente diversité des comportements, une stratégie commune qualifiable de clair-obscur : se montrer et mettre en avant une part de leur activité sert surtout aux acteurs à mieux masquer leur travail

² Le télétravail ne fait toutefois l'objet d'aucun accord collectif.

³ « Plateaux ouverts », « *open space* » et « bureaux paysagers » sont utilisés ici comme synonymes.

réel. Enfin, elle tend à montrer que cette quête individuelle pour la visibilité produit des effets ambivalents sur le collectif de travail.

Le sens de la quête de visibilité

En l'absence de règles précises⁴, tout un arrière-plan implicite stipule les normes de présence attendues (Voirol, 2005 : 18). Interrogés de manière informelle, les consultants indiquent le « juste milieu » à trouver. Certains d'entre eux annoncent d'ailleurs spontanément aux nouveaux embauchés la « règle du jeu ». D'un côté, une trop faible présence physique et/ou numérique peut être interprétée comme le signe d'un faible engagement au travail, d'un désintéret pour le collectif ou encore d'un boycott de la plate-forme numérique. De l'autre, une présence trop importante au siège et sur « Cap » donne l'impression d'être éloigné de la clientèle et/ou d'être désœuvré, donc de ne pas être un bon professionnel.

Respecter cette norme de présence ne suffit toutefois pas pour être valorisé en interne. Présence, visibilité et reconnaissance sont à appréhender comme trois formes de valorisation croissante mais relativement indépendantes : un consultant rarement présent jouit tout de même d'une reconnaissance élevée liée à sa capacité à décrocher les plus grosses missions du cabinet tandis qu'un autre, régulièrement présent mais moins diplômé que les autres, est invisible socialement.

Les cabinets de conseil sont des organisations à forte concurrence interne pour progresser du point de vue salarial et hiérarchique (Villette, 2003). Celui étudié ne fait pas exception, à ceci près que la concurrence se joue surtout au niveau de la visibilité sociale en raison des quatre enjeux suivants :

1. La visibilité est un atout en matière d'intérêt du travail. Dans la mesure où, de l'avis général, l'arbitraire paraît tenir une place non négligeable dans l'attribution des missions de conseil, se rappeler régulièrement au souvenir du DG (qui obtient les missions jugées les plus intéressantes, à savoir celles originales, à fort enjeu et pour le compte de clients prestigieux) permet d'augmenter la probabilité de se voir confier l'une d'elles.

2. La visibilité semble aussi un critère d'évaluation dans la mesure où, en sus des objectifs commerciaux individuels fixés annuellement, la direction entend récompenser « la participation au collectif » sans définir précisément cette expression. Le travail réel étant en partie invisible et le DG incapable de suivre l'activité de chacun, l'évaluation repose en grande partie sur ce qui est visible, à savoir les apparences et l'utilisation de « Cap ».

3. La visibilité est une réponse à la pression sociale des pairs. D'une part, le contrôle technologique, *via* « Cap » en particulier, permet un enchevêtrement de mécanismes de contrôles qui fait écho à la fois au panoptique de Foucault et aux travaux de Deleuze (Lecercq-Vandelannoitte et Isaac, 2013). D'autre part, les nouvelles formes d'organisation du travail développent la sub/

⁴ Seule la présence aux réunions collectives est formellement obligatoire.

organisation en sus de la sub/ordination traditionnelle : les salariés sont de plus en plus soumis à des autorités horizontales (Ray, 2002). Cette tendance est d'autant plus marquée ici que le contrôle hiérarchique est jugé insuffisant et que l'*open space* favorise le contrôle social. En toile de fond, la suspicion généralisée s'explique par la faible visibilité du travail immatériel intellectuel, mais aussi par un système de rémunération peu transparent⁵ produisant un sentiment d'iniquité chez la plupart des consultants lorsqu'ils comparent leur ratio rétribution/contribution à celui de leurs pairs.

En cas de faible visibilité d'un consultant, les sanctions du collectif prennent la forme d'une exclusion sociale, de rétention d'information et de dénigrement, généralement par l'intermédiaire de commentaires renforçant les procédures de contrôle (Foucault, 1971), y compris sous des airs faussement humoristiques. « Ah, tu travailles encore ici ? Je croyais que tu étais parti ! » s'entend par exemple dire un consultant qui a souvent recours au télétravail.

4. La visibilité est enfin une condition nécessaire (mais insuffisante) pour obtenir de la reconnaissance. Dans une société faite d'individus narcissiques en quête d'un reflet de soi (Sennett, 1979), chacun a besoin de s'assurer de l'affirmation de sa valeur par autrui, c'est-à-dire de recevoir des gestes expressifs pour se sentir vu mais aussi regardé (Honneth, 2004). Cette tendance sociétale est d'autant plus marquée ici en l'absence de progression hiérarchique possible ; la lutte pour la reconnaissance remplace la lutte des places.

En guise de synthèse, trois types de visibilité sont repérés : une visibilité que l'on pourrait qualifier d'offensive, d'instrumentale (gagner en rémunération et en intérêt au travail), une visibilité défensive (se prémunir de la suspicion de ses pairs) et une visibilité à visée symbolique (obtenir la reconnaissance d'autrui).

Les procédés physiques de mise en scène de soi

Les consultants ont l'habitude de se mettre en scène devant leur public, que ce soit le commanditaire (qui « en veut pour son argent » et décide d'une éventuelle prolongation de leur mission) ou bien les participants d'une session de formation (qui leur attribuent une note). Il en va de même en interne. On sait depuis Goffman (1973) que la présentation de soi obéit à une théâtralisation des interactions. L'*open space*, qui met en scène un grand nombre de personnes dans un espace réduit, renforce ces jeux d'acteurs.

Ce type d'aménagement de l'espace est critiqué par la plupart des enquêtes scientifiques (Davis *et al.*, 2011) dans la mesure où il fait rimer proximité avec promiscuité : l'exposition continue et forcée au regard d'autrui est harassante, ce qui pousse les salariés à mettre en place des stratagèmes pour échapper au regard de l'autre. Dans ce cabinet de conseil, ce sont plutôt des comportements opposés qui sont observés. Comme les consultants jouissent de nombreux

⁵ Il n'existe ni politique ni grille salariale précise officielle.

moments hors de vue de leurs collègues (chez le client, en télétravail...), ils profitent plutôt des bureaux paysagers pour se montrer. Même quand leur présence au siège n'est en rien nécessaire, certains viennent faire acte de présence, quitte à s'adonner discrètement à d'autres activités (rédaction de courriers et de courriels personnels, préparation de leurs vacances sur Internet...). Par conséquent, certaines places du plateau ouvert sont plus prisées que d'autres, l'idéal étant d'occuper un poste de travail visible du plus grand nombre mais qui préserve l'écran de son ordinateur du regard d'autrui, si bien que la lutte des places au sein de l'*open space* fait régulièrement l'objet de controverses.

Diverses techniques sont employées par les acteurs pour souligner leur présence. L'une d'elles, empruntée au monde politique, consiste à saluer ses collègues un par un et à profiter de cette occasion pour échanger quelques mots, en proposant au besoin à leurs interlocuteurs de partager un café, voire un déjeuner avec eux. Ce comportement permet à la fois d'afficher l'intérêt porté au collectif, de se tenir informé des missions réalisées par autrui et de justifier en creux sa faible présence en évoquant sa propre activité.

Car, dans un souci de visibilité offensive et défensive, il ne s'agit pas seulement de se montrer soi, mais aussi de montrer sa charge de travail. Plusieurs procédés sont mis en place dans cette optique, du présentéisme compétitif qui consiste à faire preuve d'amplitudes horaires importantes au fait de se tenir ostensiblement à l'écart de la vie sociale du bureau, en particulier en renonçant aux temps de pause. Manger un sandwich « sur le pouce » devant son ordinateur est par exemple un moyen de mettre en avant son engagement au travail. Il faut toutefois s'assurer que ce comportement n'est pas mal interprété. C'est alors que la plainte intervient pour indiquer aux collègues le sens d'une situation. Certains se servent par exemple à la machine à café tout en précisant qu'ils ne peuvent pas se permettre de s'arrêter cinq minutes en raison d'une mission urgente à terminer. Les consultants ne sont cependant pas totalement dupes des jeux d'acteurs de leurs collègues. Ainsi, certains d'entre eux soulignent avec malice le comportement contradictoire de collègues qui consacrent un temps conséquent à informer tout le monde qu'ils sont débordés !

Pour être efficace, la présence au siège doit enfin être stratégique, c'est-à-dire maximiser son utilité en étant visible aux moments clés et de ceux qui détiennent le pouvoir. Certains interrogent l'assistante de direction sur l'agenda du DG afin de faire coïncider leurs jours de présence avec les siens. De même, la réunion mensuelle du cabinet est un événement à ne pas manquer puisque c'est l'occasion d'être vu de tous, en particulier du DG qui anime généralement lui-même ce temps collectif. En revanche, quand le DG est absent de ces réunions, le taux de présence des consultants chute. Certains tentent en parallèle de construire une interaction privilégiée avec l'assistante du DG qui affirme en coulisse que son patron lui demande parfois son avis dans l'attribution des missions de conseil.

Les procédés numériques de mise en scène de soi

Le besoin de visibilité, que ce soit dans un mouvement défensif, offensif ou de quête de reconnaissance, se joue également sur les espaces numériques. Pour éviter la suspicion, certains compensent une faible présence physique par une grande réactivité. Ils s'efforcent ainsi de répondre dans un délai serré à tout courriel reçu en interne, ne serait-ce que pour signaler que le message a bien été reçu et rappeler que l'absence du siège ne signifie pas qu'ils baillent aux corneilles.

En ce qui concerne « Cap », où l'assiduité est mesurée, la ruse de la connexion permanente se diffuse chez une partie des consultants. Le DG ayant constaté la faible utilisation de l'outil et rappelé que l'utilisation de celui-ci était un critère d'évaluation en tant que participation au collectif, certains salariés ont entrepris de s'y connecter automatiquement dès qu'ils allument leur ordinateur. Ils rendent ainsi visible leur présence au travail, y compris quand ils sont absents du siège, et leur docilité à l'égard de la direction, quand bien même leur hyperconnectivité est en partie simulée. Plus largement, on assiste à une certaine institutionnalisation de la visibilité au sens où la mise en scène de soi devient une tâche prescrite incorporée dans l'emploi du temps des consultants. En sus de la durée de connexion, la participation active à la plate-forme, *via* le dépôt de documents et la rédaction de commentaires, est un moyen de se rendre visible. Certains prévoient alors dans leur agenda un temps dédié à cet exercice. Pendant une heure, ils déposent frénétiquement des documents et des commentaires, puis ils redeviennent inactifs les jours suivants. Ils ont ainsi fait leur « bonne action » de la semaine en ayant œuvré pour le collectif.

La quête de reconnaissance peut également s'exercer à partir des outils numériques grâce à la possibilité qu'ils offrent de s'adresser à tous. L'annonce détournée est un procédé qui s'inscrit dans ce sens. L'envoi d'un courriel collectif visant officiellement à demander de l'aide peut en effet être instrumentalisé pour fanfaronner discrètement. Par exemple : « Je viens de décrocher une belle mission pour la société X afin de les accompagner dans l'élaboration de leur politique de formation envers les cadres à haut potentiel. Si certains d'entre vous ont des bonnes pratiques d'autres entreprises à me communiquer dans ce domaine, je suis preneur ! ». L'émetteur ne se fait guère d'illusion quant aux retours qu'il recevra ; il cherche plutôt à mettre en avant son activité commerciale personnelle tout en affichant sa volonté de « jouer collectif ».

L'enjeu du clair-obscur

L'injonction à la visibilité, qui serait une des caractéristiques de notre société hypermoderne, est présentée de manière critique et dénonciatrice par la plupart des auteurs, en partie parce qu'elle aboutirait à déposséder les acteurs de leur intériorité (cf. Aubert et Haroche, 2011). En forçant un peu le

trait, cela revient à faire passer les individus pour les victimes (plus ou moins consentantes) de nouvelles normes sociales qui s'imposent à eux.

Dans cette lignée, on pourrait être tenté de s'indigner de la pression exercée sur les consultants, *via* l'évaluation de leurs traces numériques, pour qu'ils utilisent la nouvelle plate-forme numérique. Cependant, on a vu qu'il existait des parades pour faire preuve de docilité à bon compte. La quête de visibilité observée ne peut donc se réduire à un impératif managérial.

Le contexte organisationnel explique, lui, en partie cette quête du fait de politiques RH peu claires, en matière de télétravail, de rémunération et d'attribution des missions notamment. Mais, là encore, ce facteur n'explique qu'une partie des jeux d'acteurs observés.

Il convient donc de se défaire de ce réflexe consistant à se représenter les acteurs comme victimes d'une course à la visibilité qui leur serait imposée pour rechercher au contraire leurs intérêts personnels à se mettre en avant. Pour cela, il convient de revenir au travail de consultant qui peut difficilement être présenté dans toute sa complexité. Toute mise en visibilité d'une part de celui-ci maintient donc la part restante dans l'invisible au sens où mettre en lumière certains aspects permet de mieux en laisser d'autres dans l'ombre. Plus précisément, attirer le regard d'autrui sur un objet l'empêche, presque de manière manipulatrice, de placer son regard ailleurs. Cette stratégie peut être qualifiée de clair-obscur en référence à la pratique picturale consistant à produire sur une même image à la fois des effets d'ombre et de lumière pour accentuer l'impression de relief.

Goffman (1973) montre comment l'espace social se divise en deux : il y a la scène, d'un côté, où se joue la présentation de soi et les coulisses, de l'autre, où l'acteur peut contredire la représentation qu'il a donnée. Qu'est-ce que les consultants pourraient chercher à remiser à l'arrière-plan ? L'observation participante de longue durée a permis d'obtenir des confidences et de repérer des comportements peu avouables. Certains profitent tout d'abord de l'autonomie qui leur est laissée et de la non-obligation d'être constamment au siège pour transgresser les règles, en s'octroyant par exemple des jours de congés sans les déclarer ou pour mener de front une seconde activité. D'autres cherchent quant à eux à masquer le fait que, pour atteindre à tout prix leurs objectifs commerciaux ou bien pour varier les plaisirs, ils vendent et réalisent des missions pour lesquelles ils ne détiennent pas d'expertise au lieu de les transmettre à leurs collègues plus légitimes pour intervenir. Un consultant spécialiste de rémunération peut par exemple mener discrètement une enquête de climat social au lieu de confier cette mission au spécialiste de ce sujet.

Dès lors, présenter leur activité telle qu'ils l'entendent est un moyen pour les consultants d'éviter d'être interrogés sur celle-ci, donc de devoir répondre aux questions d'autrui. Si l'attaque est la meilleure manière de se défendre, la visibilité est la meilleure manière de préserver sa part d'invisibilité. Car la mise en avant de soi indique en creux qu'il n'y a rien à cacher. Mettre en avant

telle mission permet de passer telle autre en sourdine. De même, feindre de crouler sous la charge de travail autorise à ne pas partager son agenda électronique sans éveiller les soupçons. Se montrer au siège le jeudi soir rend moins visible l'absence du vendredi, certains s'octroyant des week-ends de trois jours de manière officieuse. Mettre en lumière une certaine facette de son activité s'apparente ainsi à une stratégie de résistance à la transparence afin de préserver un espace secret.

L'effet de la stratégie du clair-obscur sur le collectif de travail

Quelles sont les conséquences de cette stratégie du clair-obscur ? Contribue-t-elle à plus de coopération comme l'appelle de ses vœux le DG ? En ce qui concerne la plate-forme d'échange en ligne « Cap », après un début « poussif », son utilisation croît. L'injonction répétée du DG au cours des réunions mensuelles, ainsi que la prise en compte de la participation à cet outil dans l'évaluation annuelle, semblent avoir porté leurs fruits. Les récalcitrants, presque exclusivement des seniors en fin de carrière et/ou peu au fait des technologies numériques, se font rares. La docilité apparente des consultants ne met toutefois pas fin au décalage entre les comportements visibles et ceux laissés dans l'ombre. Autant les consultants déposent volontiers des documents publics (un article de presse, un rapport du Sénat...), autant ils mettent rarement en commun leurs productions personnelles (présentations *Powerpoint*, benchmarks, rapports de mission...), généralement sous le prétexte de la confidentialité exigée par le client. Lors des discussions informelles, ils disent cependant craindre avant tout le « vol » et le « pillage » de leur travail. Ils préservent ainsi le monopole de leur expertise et contiennent le phénomène du passager clandestin, empêchant leurs collègues de se réapproprier leurs documents et de réaliser des missions sur leur champ de compétences à leur place. Autrement dit, les documents partagés sont ceux qui ont le moins de valeur ajoutée, si bien que, selon le mot d'un consultant, « Cap » devient une « poubelle de choses superficielles ».

En outre, les consultants reconnaissent qu'ils lisent rarement les contributions de leurs collègues. Un baromètre social réalisé à la demande du DG révèle que moins de la moitié d'entre eux jugent cet outil comme une ressource pour apprendre. Ce qui signifie en creux que l'important n'est pas tant d'être lu que d'avoir écrit ; l'important n'est pas tant de transmettre son savoir que d'avoir simulé une disposition à le faire. Par conséquent, les objectifs de « Cap » ne sont atteints que dans les apparences.

Le DG lui-même n'est pas dupe. Il se rend compte des limites de l'outil et de son faible impact sur le fonctionnement collectif, ce que les résultats du baromètre social confirment. On peut toutefois se demander si la réussite apparente de son projet n'est pas déjà une victoire de son point de vue. Dans la mesure où ce dirigeant est arrivé récemment et a dû affronter un certain scepticisme en interne, l'essentiel pour lui est sans doute de sauver la face.

Eu égard au temps de connexion sur « Cap » et à l'ampleur des documents partagés, nul ne peut affirmer que le projet a échoué, quand bien même celui-ci n'a pas totalement atteint sa finalité. Contrairement à ses prédécesseurs, le DG ne s'est pas contenté d'incantations oratoires en faveur de la coopération. Au contraire, il a affiché un volontarisme à toute épreuve, ce qui lui donne du crédit et renforce sa légitimité.

Quels sont, plus largement, les effets sur le collectif de la stratégie du clair-obscur ? Nombre de consultants indiquent que les stratégies de mise en scène de soi sont payantes. En l'absence d'accès aux rémunérations des uns et des autres, il est difficile de valider cette hypothèse. Il est cependant troublant que ce soient souvent les mêmes noms qui reviennent dans la bouche des consultants pour illustrer cette croyance. Quelques-uns se seraient vu confier les missions les plus intéressantes et auraient vu leur rémunération croître sans présenter pour autant de compétences particulières pour que cela soit jugé légitime par leurs pairs. Certains avouent même leur cynisme, indiquant leurs techniques pour augmenter leur visibilité aux yeux du DG. Ce dernier, peu présent dans les locaux et seul membre du cabinet à disposer d'un bureau fermé, se laisserait abuser par les apparences.

Cette suspicion généralisée nuit à la qualité des relations interpersonnelles et ne favorise guère la coopération. Pis, l'attention portée par les acteurs à leur visibilité n'est pas source de productivité, de même que le contrôle social est chronophage. En outre, la visibilité recherchée de manière défensive, du fait des normes de présence imposées par le collectif, conduit certains acteurs à réaliser dans l'*open space* des tâches qui demandent un haut niveau de concentration (travail de réflexion, rédaction d'un rapport...) alors qu'ils affirment être plus productifs chez eux pour effectuer ce type de tâches.

Toutefois, le fait que la stratégie du clair-obscur préserve une part d'opacité sur le temps de travail effectif des consultants et sur la réalité de leur coopération n'est pas nécessairement uniquement négatif pour le fonctionnement du cabinet. Le fait de jouir d'une grande autonomie en termes d'emploi du temps est unanimement apprécié par les consultants alors que les cabinets concurrents sont bien plus regardants sur ce point. Cette caractéristique permet à l'entreprise d'être attractive malgré des rémunérations plutôt inférieures au marché et de connaître un *turnover* extrêmement faible pour son secteur d'activité. La plupart des consultants confient en effet que l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle qui résulte de leur autonomie fut un facteur fondamental de leur motivation à rejoindre ce cabinet et l'est toujours pour y rester. Un contrat psychologique implicite s'instaure ainsi entre la direction et les consultants : l'opacité accordée se monnaie contre une rémunération légèrement plus faible qu'ailleurs. La pression sociale exercée par le collectif sert alors à éviter les abus.

En ce qui concerne la faiblesse de la coopération, il n'est pas évident qu'elle soit délétère dans la mesure où les consultants disposent d'expertises

différentes. L'absence d'échanges entre le spécialiste des relations sociales et celui de la formation professionnelle ne nuit pas à leurs compétences respectives puisqu'ils ne travaillent pas sur les mêmes sujets. Une véritable coopération entre eux aurait a priori peu d'effets sur leur montée en expertise. Dès lors, on peut se demander ce qui motive la direction à appeler à plus de coopération entre les consultants. Il semblerait qu'il s'agisse avant tout d'une mode managériale, la « transversalité » faisant désormais partie des objectifs que se fixent toutes les entreprises.

Conclusion

Cette monographie, tirée d'une observation participante auprès de consultants régulièrement en télétravail et en mission chez le client, montre que la visibilité de soi au travail est fondamentale de manière offensive (pour gagner en rémunération et obtenir les missions jugées les plus intéressantes), de manière défensive (pour se prémunir contre la suspicion des collègues sur sa charge de travail) et de manière symbolique (pour obtenir la reconnaissance de ses pairs). Par conséquent, l'enjeu de la transformation de la présence physique et numérique en visibilité sociale s'en trouve accru, et débouche sur de multiples procédés de mise en scène de soi.

Derrière la diversité des techniques employées par les consultants pour être en vue, une stratégie sous-jacente à la plupart d'entre elles est observée et qualifiée de clair-obscur, au sens où la mise en lumière d'une partie de son activité sert à mieux laisser dans l'ombre d'autres pans. Cette stratégie peut s'apparenter à une forme de résistance contre l'injonction managériale à la coopération. Mais l'opacité qu'elle permet sert aussi à dissimuler des pratiques inavouables. Cette absence de transparence, conjuguée à l'absence de politique RH claire, renforce la suspicion entre pairs mais profite aux salariés puisqu'elle est également source d'autonomie.



BIBLIOGRAPHIE

AUBERT N., HAROCHE C., *Les tyrannies de la visibilité. Être visible pour exister ?* Paris : Erès, 2011, 360 p.

CARMES M., « Les activités de contribution dans la politique intranet d'un Conseil Général : de l'injonction à une sémiopolitique de la "transversalité" en organisation », in *Études de communication*, 2009, n° 33, p. 19-40.

CARMES M., GALIBERT O., « L'enchevêtrement des territoires numériques intranet » in *Communication & Organisation*, 2009, n° 36, p. 190-220.

DAVIES M. *et al.*, « The Physical Environment of the Office: Contemporary and Emerging Issues » in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2011, vol. 26, p. 187-237.

DEL REY A., *La tyrannie de l'évaluation*. Paris : La découverte, 2013, 160 p.

FOUCAULT M., *L'ordre du discours*. Paris : Gallimard, 1971, 81 p.

GARVIN D., « Building a Learning Organization », in *Harvard Business Review*, juillet-août 1993, vol. 71, n° 4, p. 78-91.

GOFFMAN E., *La Mise en scène de la vie quotidienne. T.1 : La Présentation de soi*. Paris : Minuit, 1973, 256 p.

HONNETH A. « Visibilité et invisibilité. Sur l'épistémologie de la "reconnaissance" » in *Revue du MAUSS*, 2004, n° 23, p. 137-151.

LECLERCQ-VANDELANNOITTE A., ISAAC H., « Technologies de l'information, contrôle et panoptique : pour une approche deleuzienne », in *Systèmes d'Information et Management*, 2013, vol. 18, n° 2.

LINHART D., *Travailler sans les autres ?* Paris : Seuil, 2009, 212 p.

NOYER J.-M. « La transformation numérique : quelques procès en cours », in *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2013, n° 2.

RAY J.-E., « De la sub/ordination à la sub/organisation », in *Droit social*, 2002, n° 01, p. 5-9.

THOMPSON J., « Transformation de la visibilité », in *Réseaux*, 2002, n° 100, p. 189-213.

VILLETTE M., *Sociologie du conseil en management*. Paris : La Découverte, 2003, 128 p.

VOIROL O. « Présentation. Visibilité et invisibilité : une introduction », in *Réseaux*, 2005, n° 129-130, p. 9-36.

Résumé : Les tyrannies de la visibilité (Aubert et Haroche, 2011) et de l'évaluation (Del Rey, 2013) s'entremêlent au sein des entreprises. Cette monographie, réalisée auprès de consultants régulièrement en télétravail à domicile et en mission chez leurs clients, montre que l'enjeu de la transformation du faible temps de présence au siège en visibilité sociale s'en trouve accru. Divers procédés de mise en scène de soi, en présentiel et sur les espaces numériques, sont analysés. La mise en lumière d'une partie de son activité sert toutefois à mieux laisser dans l'ombre d'autres pans. Si bien que cette stratégie du clair-obscur peut s'apparenter à une forme de résistance contre l'injonction managériale à la coopération et être un moyen de préserver son autonomie.

Mots-clés : visibilité, espaces numériques, mise en scène de soi, contrôle technologique, contrôle social.

Abstract: *The tyranny of visibility (Aubert et Haroche, 2011) and assessment (Del Rey, 2013) is becoming entangled in companies. This monograph, conducted amid consultants regularly telecommuting and on commercial assignments, underlines the challenge to turn one's rare presence at the headquarters into visibility. Diverse means to the "presentation of self" are surveyed, both in face-to-face and in digital space. Highlighting one part of one's activity permits to leave the other parts in the dark. Hence, this Chiaroscuro strategy can be considered as a kind of resistance against the managerial call to cooperate. It appears as a means to preserve autonomy.*

Keywords: *visibility, digital space, presentation of self, technological control, social control.*

