



**HAL**  
open science

# (En)jeux autour des outils de gestion numériques. Le cas du travail des cadres administratifs et techniques des organisations théâtrales

Chloé Langeard, Marine Cordier

## ► To cite this version:

Chloé Langeard, Marine Cordier. (En)jeux autour des outils de gestion numériques. Le cas du travail des cadres administratifs et techniques des organisations théâtrales. *Socio-anthropologie*, 2023, Numérique au travail, un moment politique?, 47, pp.129-142. 10.4000/socio-anthropologie.13424 . hal-04116937

**HAL Id: hal-04116937**

**<https://univ-angers.hal.science/hal-04116937>**

Submitted on 22 May 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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## (En)jeux autour des outils de gestion numériques

Le cas du travail des cadres administratifs et techniques des organisations théâtrales

*Issues around digital management tools. The case of administrative and technical managers' work in theatre organisations*

Chloé Langeard et Marine Cordier

---



### Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/socio-anthropologie/13424>

DOI : [10.4000/socio-anthropologie.13424](https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.13424)

ISSN : 1773-018X

### Éditeur

Éditions de la Sorbonne

### Édition imprimée

Date de publication : 15 juin 2023

Pagination : 129-142

ISBN : 979-10-351-0885-4

ISSN : 1276-8707

Ce document vous est offert par INIST - Centre national de la recherche scientifique (CNRS)



### Référence électronique

Chloé Langeard et Marine Cordier, « (En)jeux autour des outils de gestion numériques », *Socio-anthropologie* [En ligne], 47 | 2023, mis en ligne le 31 mai 2023, consulté le 22 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/socio-anthropologie/13424> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.13424>

---



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

# (En)jeux autour des outils de gestion numériques

## Le cas du travail des cadres administratifs et techniques des organisations théâtrales

CHLOÉ LANGEARD ET MARINE CORDIER

### Résumé

À partir d'une enquête qualitative reposant sur des entretiens menés auprès de 30 administrateurs et 23 directeurs techniques, cet article vise à saisir les modalités et les effets de la diffusion des systèmes d'information numériques (SIN) au sein des organisations théâtrales subventionnées, marquées par un processus de rationalisation. À cette fin, il s'agit d'interroger les diverses façons dont ces cadres, principaux relais des logiques gestionnaires, mettent en œuvre ces outils de gestion, et les effets de ceux-ci sur les pratiques et les relations de travail. L'analyse montre en quoi de tels outils, dont les progiciels de gestion, sont mobilisés à des fins de planification des ressources et de maîtrise des coûts. Ils occupent ainsi une place centrale dans l'activité des directeurs techniques et des administrateurs en leur permettant de contrôler la chaîne de production et de conforter leur légitimité professionnelle. Enfin cet article permet d'appréhender la manière dont ces dispositifs gestionnaires participent à la reconfiguration des formes d'encadrement comme des rapports de pouvoir entre ces cadres.

Mots-clés : *cadres, organisation théâtrale, système d'information numérique, outils de gestion, rationalisation*

### Abstract

Based on a qualitative survey relying on interviews conducted with 30 administrators and 23 technical directors, this article aims to grasp the modalities and effects of the diffusion of digital information systems within subsidized theatrical organizations, marked by a rationalization process. To this end, it examines the various ways in which these managers, who are the main relays for managerial logic, implement these management tools, and their effects on working practices and relations. The study shows how such tools, including Enterprise Resource Planning packages, are used for resource planning and cost control purposes. They thus occupy a central place in the activity of technical directors and administrators by allowing them to control the production chain and to reinforce their professional legitimacy. Finally, this article allows us to understand the way in which these managerial devices participate in the reconfiguration of the forms of management as well as of the power relationships between these managers.

Keywords: *managers, theatrical organisation, digital information system, management tools, rationalisation*

Dans le sillage du processus de décentralisation théâtrale initié après-guerre, les politiques culturelles menées dans ce domaine ont permis l'édification d'un secteur du « théâtre public », réunissant compagnies dramatiques et lieux de diffusion subventionnés par diverses tutelles (collectivités territoriales, ministère de la Culture, etc.). Le soutien public à la création s'accompagne d'injonctions à la rationalisation des organisations théâtrales (Proust, 2006), lesquelles se sont nettement renforcées depuis le « tournant gestionnaire » des politiques culturelles opéré dans les années 1980 (Dubois, 2012). En outre, l'avènement de la nouvelle gestion publique et de la loi organique relative aux lois de finance (LOLF) en 2006 tend à renforcer l'impératif de rationalisation des coûts au nom de la maîtrise de la dépense publique (Horvath, Chabrilat, 2015). Les structures labellisées (théâtres nationaux, centres dramatiques nationaux, scènes nationales) sont en effet soumises à la « culture du résultat », leur performance étant désormais évaluée à travers une série d'indicateurs chiffrés qui imposent des cibles à atteindre en termes de fréquentation et de gestion.

Les professionnels de la culture, confrontés à des exigences plus fortes de la part des tutelles (Langeard, Liot, Rui, 2017), s'efforcent de s'adapter à ces injonctions gestionnaires supposées rendre les structures culturelles plus « performantes ». Ces évolutions s'accompagnent d'une relative banalisation des outils de gestion dans le secteur culturel (Amans *et al.*, 2010), et notamment des systèmes d'information numériques (SIN), comme en témoigne l'essor d'une offre marchande de progiciels de gestion intégrés. Dans ce contexte, les cadres administratifs et techniques constituent des acteurs centraux dans la production théâtrale, même si leur contribution (centrée respectivement sur la gestion financière et l'encadrement des équipes techniques) reste peu visible aux yeux du public, là où les metteurs en scène bénéficient d'une reconnaissance en tant que « créateurs » des œuvres. Étudier le travail de ces cadres permet de saisir comment ils relaient les logiques gestionnaires au sein des organisations, en œuvrant à la rationalisation des coûts et à l'optimisation des ressources humaines. À cette fin, ils sont amenés à déployer une instrumentation de plus en plus sophistiquée, au sein d'organisations créatives réticentes vis-à-vis des discours gestionnaires, voire porteuses d'une critique artiste du management (Chiappello, 1998).

Cet article entend s'intéresser aux « relations outillées » (Courpasson, 1997) en interrogeant les formes d'appropriation de ces SIN par les cadres administratifs et techniques et les usages qu'ils en font, en vue d'analyser leurs effets sur les pratiques et les relations de travail au sein des théâtres. En effet, loin de susciter une adhésion uniforme, les outils de gestion numériques donnent lieu à des usages différenciés, les degrés d'appropriation (ou de résistance) variant selon les caractéristiques des lieux et des acteurs (Aubouin *et al.*, 2012). Dans

un premier temps, il s'agira d'appréhender la place centrale de ces outils dans l'activité des directeurs techniques et des administrateurs, leur permettant de centraliser les données visant à planifier, suivre et évaluer les projets artistiques. Dans un second temps, nous verrons comment ces dispositifs gestionnaires, *via* les SIN en tant que « partie informatisée du langage de l'organisation » (Salles, Bour, Jardat, 2020), participent à la reconfiguration des formes d'encadrement comme des rapports de pouvoir entre ces cadres.

### Encadré méthodologique

Les résultats présentés dans cet article s'inscrivent dans le cadre d'un programme de recherche portant sur l'activité des cadres artistiques, techniques et administratifs ; ce projet a bénéficié en 2017-2018 du soutien de la Maison des Sciences de l'Homme Paris-Nord. L'analyse prend appui sur une enquête qualitative menée depuis 2018 reposant sur des entretiens réalisés auprès de 30 administrateurs (dont 18 femmes), ayant entre 25 ans et 64 ans, et 23 directeurs techniques (dont 3 femmes), âgés de 33 à 67 ans, au sein d'organisations théâtrales variées (scènes labellisées, structures municipales, festivals, compagnies) implantées en région parisienne et en province. Pour cette contribution, l'analyse se centre plus particulièrement sur les cadres travaillant dans des lieux labellisés (centres dramatiques nationaux, scènes nationales...) où le recours aux SIN s'avère plus prégnant que dans d'autres structures, du fait de leur niveau élevé de financement public, de la taille élargie des équipes permanentes et d'une division du travail accrue.

Le guide d'entretien visait à retracer les parcours professionnels de ces cadres, notamment les modes de formation et d'entrée dans le métier, et à saisir les contours et les évolutions de leur activité en prêtant attention aux outils de gestion qu'ils mobilisent.

Des matériaux qualitatifs issus de journées professionnelles menées par la Reditec<sup>1</sup> viennent compléter le dispositif d'enquête.

## Des outils de gestion numériques au service de l'anticipation et de la planification

Les politiques publiques visant à soutenir la décentralisation théâtrale ont conduit à partir des années 1950 à favoriser une division croissante du travail entre les metteurs en scène, qui se sont vu confier la direction des institutions les plus prestigieuses telles que les centres dramatiques nationaux (CDN), tandis qu'une part croissante des tâches de gestion de ces structures étaient endossées par les salariés administratifs, au premier rang desquels figurent les administrateurs.

<sup>1</sup> Association professionnelle des métiers de cadres techniques du spectacle vivant et de l'événementiel (directeurs techniques et régisseurs généraux) fondée en 2006 et comptant plus de 300 membres. URL : <https://reditec.org/lassociation/>

Parallèlement, avec la quête d'innovations esthétiques et scénographiques, la spécialisation croissante des métiers techniques s'est accompagnée de l'essor des postes de cadres (régisseurs, puis directeurs techniques, ce poste émergeant dans les années 1980).

À partir des années 1980, les entreprises théâtrales, en particulier les institutions labellisées, dont les subventions sont conditionnées au respect d'un cahier des charges, se voient soumises à des impératifs de gestion de plus en plus rigoureux. Avec l'avènement de la nouvelle gestion publique, les tutelles diffusent un « logos gestionnaire » (Bousard, 2008) qui vise à orienter les pratiques des acteurs culturels ; elles les incitent en particulier à adopter une instrumentation spécifique qu'elles considèrent comme un levier essentiel d'une bonne gestion<sup>2</sup>.

Ayant la charge du pilotage des organisations théâtrales, les cadres administratifs et techniques sont en première ligne de la mise en œuvre de ces logiques gestionnaires, qui se déploient en interne *via* une multiplicité de dispositifs (mise en place de modèles de tarification, de référentiel d'emplois, d'outils comptables, de tableaux de bord, etc.), dont un nombre croissant de SIN. S'il s'agit par là de répondre aux injonctions émanant des financeurs, ce recours doit aussi être mis en lien avec les transformations de ces métiers. L'essor des formations dédiées à la gestion culturelle, et plus récemment à la direction technique, a contribué à la professionnalisation de ces activités en renforçant leur technicité. La maîtrise des savoirs gestionnaires et managériaux a acquis une place centrale dans l'expertise de ces cadres et la capacité à mobiliser certains outils numériques, perçus comme des leviers pour rationaliser la production, contribue à étayer leur légitimité professionnelle.

C'est le cas en particulier des administrateurs, qui s'affirment comme les principaux garants du fonctionnement général de la structure, et notamment de son équilibre financier. Là où le directeur du théâtre, quand il s'agit d'un metteur en scène dans les CDN et théâtres nationaux, tire sa légitimité de son parcours artistique et de la reconnaissance de ses pairs, l'expertise des administrateurs repose sur la connaissance d'un cadre réglementaire de plus en plus complexe et contraignant (droit du travail, normes comptables, etc.), dont ils doivent transposer les règles au sein de l'organisation, tout en ménageant la liberté de création des artistes. À cette fin, leur activité prend appui sur divers outils de gestion qui, désormais accessibles sous forme numérique, facilitent la centralisation et le suivi des données financières. C'est ce qu'explique cet administrateur d'un petit théâtre parisien à propos de sa fonction : « C'est lui qui a le nez dans

<sup>2</sup> La Ville de Paris invite par exemple un de ses établissements à « professionnaliser » sa gestion et à « se doter d'outils de suivi (indicateurs financiers, indicateurs RH, etc.) qui lui permettront d'avoir une plus grande visibilité » (Inspection Générale de la Ville de Paris, Audit de la Maison des Métallos, 2010, p. 59).

les budgets et toutes les choses avec un aspect financier passent par lui pour être en gros suivies, contrôlées dans un sens [...]. Car on vote un budget prévisionnel et on a un cadre à respecter. Si on dépasse ce cadre, cela doit faire l'objet d'une concertation. »

En ce sens le « bon administrateur » serait celui qui fixe un cadre aux initiatives du directeur, tout en l'aidant à concrétiser ses projets : il contribue à réunir les ressources nécessaires, tout en évitant le risque de dérives des coûts. Ainsi, en amont de la création d'un nouveau spectacle, l'élaboration du budget prévisionnel vise à estimer ses coûts et à discuter des ajustements éventuels, mais aussi à anticiper des stratégies de financement. Un administrateur d'une scène nationale de province explique que ces estimations de coûts en termes de programmation reposent sur « l'expérience », les SIN permettant de capitaliser les informations : « On sait que pour tel ou tel spectacle, on va en avoir pour 2 000 ou 5 000 euros d'intermittents, voire 10 000 euros si c'est un très gros spectacle [...] en face, j'ai la jauge, le nombre de spectateurs attendus et le prix moyen au regard du type de tarifs que l'on pratique. »

De leur côté les directeurs techniques ont pour mission de « faire rentrer les spectacles dans la boîte et jouer en temps et en heure dans les meilleures conditions ». Également soucieux de créer un cadre favorable à la création – « rentrer dans les clous en respectant le projet artistique initial » de l'artiste –, ils doivent garantir la faisabilité technique des spectacles (relative aux décors, son, lumière) tout en assurant la gestion d'équipes composées de nombreux techniciens permanents et intermittents. Une grande part de leur activité est dédiée à la planification des ressources matérielles et humaines, qu'il s'agit d'optimiser afin de respecter le cadre budgétaire prévisionnel. Or, les aléas liés au processus de création d'un spectacle peuvent amener à mobiliser des moyens techniques supplémentaires, au risque d'entraîner d'importants surcoûts ; le directeur technique d'un théâtre national indique ainsi que le manque d'anticipation a pu mener à « une catastrophe » conduisant à doubler le montant de la masse salariale technique initialement prévue pour un projet.

La place centrale dévolue à la planification et à l'anticipation est révélatrice de l'évolution du métier de directeur technique. En effet, le temps dédié au travail « de plateau », où il s'agit d'aider un metteur en scène à trouver des solutions techniques à son projet artistique, s'est fortement réduit à mesure que leurs responsabilités administratives devenaient prépondérantes :

Donc on est plus dans le suivi financier, et puis oui sécurité, application du droit du travail, faisabilité technique, mais moi je ne suis plus sur le terrain, je ne suis plus sur le plateau clairement ! [...] Donc j'ai arrêté de faire de la lumière (conception lumière sur les spectacles) [directeur technique d'un théâtre national].

L'accroissement des tâches de gestion détourne les directeurs techniques du « terrain » et du contact avec les artistes et les techniciens, les amenant à déléguer au régisseur général le rôle de supervision de la production pour se consacrer à un travail « de bureau » consistant à estimer les besoins techniques et leurs coûts, à gérer la planification des équipes. Dans ce contexte, certains outils numériques visent à favoriser l'anticipation ; ainsi les logiciels de réalisation de plans d'implantation 2D et 3D des décors permettent de gagner du temps lors du montage et démontage des spectacles *via* un temps dénommé le « prémontage ».

Le prémontage, c'est un des gros changements du métier. Quand j'ai commencé on prémontrait pas, on commençait une heure plus tôt, on définissait tout de 8 heures à 8 h 30. À 10 h 30 on se rendait compte que rien n'allait et on recommençait [...] c'est toute la partie que les techniciens qu'on embauche ne voient pas : j'imprime juste le plan final, ils ne voient pas les fiches techniques, les modifications au dernier moment, les plans d'origine, les configurations auxquelles j'avais pensé avant. Ça occupe plus de 50 % de mon temps tout ça [directeur technique d'une scène nationale].

Il s'agit pour les directeurs techniques de gérer au mieux la contrainte de synchronisation de tâches multiples réalisées par plusieurs corps de métier pour éviter des temps morts onéreux, tout en respectant la législation sur le temps de travail qui diffère entre salariés permanents et intermittents. La planification des tâches au regard de la division du travail permet de faire appel à des salariés exclusivement sur des temps précis de la chaîne de production. Les équipes techniques embauchées n'ont plus qu'à lire les plans et à exécuter les consignes émises selon un temps imparti et un planning prévisionnel découpé « au scalpel », selon l'expression d'un directeur technique.

Cette anticipation permise par les SIN tend à raccourcir les temps de production et de diffusion des spectacles. On observe également un resserrement des équipes techniques permanentes au profit de l'amont de la chaîne de production, centré sur les tâches d'anticipation et de conception. Les technologies numériques, qui facilitent la dématérialisation de certaines tâches, peuvent aussi accentuer la fragmentation du travail, comme l'ont relevé certains travaux sur les progiciels de gestion.

## **Implémentation des SIN et contrôle de la chaîne de production**

Depuis une vingtaine d'années s'est développée une offre marchande d'outils numériques visant à répondre aux besoins spécifiques du secteur, avec l'éclosion de progiciels de gestion intégrée dédiés au



spectacle (Orfeo, Heeds, Régie spectacle, etc.). Alors que la logique d'intégration des fonctions véhiculée par les *Enterprise Resource Planning* (ERP), d'abord déployée dans l'industrie et les services, pouvait sembler *a priori* éloignée de l'activité théâtrale, peu standardisée car fondée sur la création d'œuvres singulières, elle s'avère transposable à la production artistique appréhendée sur le mode de la gestion de projets. Les divers modules de ces progiciels articulent en effet les multiples dimensions inhérentes à l'élaboration d'une programmation. L'un d'eux se présente comme « un système qui rationalise tous les processus concernant la planification de la saison, le casting, les auditions et les candidatures, la planification du personnel, [...] les contrats, les relations publiques, les réservations, les commandes, le budget, et bien plus encore<sup>3</sup> », englobant ainsi l'ensemble de la chaîne de production, de la création de l'œuvre à sa réception par le public. Comme dans d'autres secteurs, ces progiciels ont acquis une place centrale et sont désormais perçus comme des gages d'efficacité, permettant un gain de temps et limitant les risques d'erreurs. En assurant « une standardisation des procédures administratives de tous les départements d'une entreprise et la constitution d'un système unique de données de référence », ils constituent une « technologie structurante » qui facilite le décloisonnement entre métiers<sup>4</sup>. Pour une administratrice, le progiciel constitue ainsi « la colonne vertébrale commune à tous les services » qui permet de gérer simultanément les plannings, les salles et les activités de la structure. Les contraintes d'interfaces (double saisie des données) sont également réduites, facilitant la circulation des informations et accélérant les échanges avec l'ensemble des salariés (Segrestin 2004), comme le souligne cette directrice technique d'une scène nationale de la banlieue parisienne :

Mon rêve c'est d'avoir un nouveau logiciel de planification dans la maison [...] qui permet à la fois donc de faire la planification des techniciens parce qu'on en embauche, on a une centaine, entre 100 et 150 contrats par mois [...] et ce logiciel après part à la fille qui fait les contrats donc c'est déjà préparé, etc. Et après, ça, ça part à la comptabilité donc en une gestion ça va dans tous les services quoi. [...] [le logiciel utilisé actuellement] ça marche mal ! Et donc du coup on est obligés de faire double job quoi ! Et puis aussi Diese a quand même une nouveauté, il envoie tout le planning sur les smartphones, ça c'est énorme ! C'est connecté chacun à son planning alors que là TIS [logiciel actuel] si ce n'est pas moi qui envoie le planning à tout le monde par mail : ça ne marche pas !

3 Source : site du progiciel Diese.

4 Valenduc G. (2000), « Les progiciels de gestion intégrée. Une technologie structurante ? », *Réseaux*, 104, p.187-206, ici p. 189.

L'élaboration des plannings occupant une place stratégique dans l'activité quotidienne, on comprend que les ERP soient désormais perçus comme incontournables, l'objectif étant de coller au plus près des activités saisonnières, ce qui nécessite une forte anticipation des besoins, en même temps qu'une optimisation des ressources humaines. Ces progiciels dédiés, permettant de tracer au plus près les modifications de plannings ou de budget, facilitent la prévision et le suivi des flux RH et financiers, ce qui en fait des supports privilégiés du pilotage des coûts. Ainsi, l'offre d'ERP a pu apparaître comme une réponse aux besoins des établissements subventionnés, confrontés à des exigences accrues en termes de maîtrise budgétaire, dans un contexte général de baisse des aides publiques.

Cependant, l'enrôlement cognitif des salariés (Segrestin, 1996) ne signifie pas pour autant une adhésion univoque, dans la mesure où tout dispositif de gestion peut donner lieu à des degrés d'appropriation (ou de résistance) variables. Certains cadres peuvent se montrer plus mesurés quant à leurs vertus supposées, à l'image de cet ancien directeur technique d'un équipement culturel parisien (âgé de 67 ans lors de l'entretien) qui, tout en reconnaissant que les outils numériques permettent un gain de temps précieux, souligne la nécessité de garder « un peu de distance » :

Il y a une évolution des nouveaux directeurs techniques qui m'inquiète, c'est la trop grande confiance dans la technologie. Parce qu'il y a des pouvoirs, il y a des défaillances, que ce soit simplement informatique, que ce soit dans les hommes, parce qu'en fait la machine c'est les données qu'on rentre qu'elle mouline, elle n'invente pas le travail toute seule. [...] Il faut savoir parfois prendre du recul et éviter de se lier les mains, que ce soit budgétairement, en termes de planning... [...] (avec les outils de conception par ordinateur) ça m'est arrivé de voir que les gens sont tellement sur le plan de détails qu'ils n'ont pas la vision d'ensemble [...] et du coup, ils ne voient pas l'erreur.

La confiance accordée par les nouvelles générations de cadres techniques aux outils numériques peut être mise en lien avec leur socialisation professionnelle : ils sont en effet souvent issus de formations spécialisées d'un niveau bac + 3/bac + 5 qui les ont dotés de « dispositions à manager », lesquelles les incitent à s'emparer des dispositifs de gestion (Jacquot, 2017). À l'inverse, c'est parmi les directeurs techniques les plus âgés (50 ans et plus) que s'exprime une distance relative vis-à-vis des SIN et des logiques dont ils sont porteurs. En effet, la rationalisation gestionnaire a pu être vécue comme un « choc culturel » pour cette génération issue de la décentralisation théâtrale : ayant pu gravir les échelons des métiers techniques, malgré un faible niveau de formation initiale, ils sont attachés à la

singularité du théâtre et de sa mission de service public, par opposition au modèle de l'entreprise libérale. Pour autant, la plupart des cadres (notamment les plus jeunes) se sont accommodés progressivement aux logiques de rationalisation et aux dispositifs de gestion, cette acculturation se faisant notamment à la faveur des formations continues qui ont pu favoriser leur évolution professionnelle et l'accès au poste de cadre. Par ailleurs, ils semblent d'autant plus enclins à adopter ces outils que ces derniers contribuent également à étayer leur travail d'encadrement et à endosser leur rôle managérial<sup>5</sup>.

## Vers une recomposition des relations de travail et de l'encadrement

Du fait de leur caractère central, à l'interface entre différents services, certains SIN contribuent à (re)moduler les relations de travail entre les groupes professionnels, en façonnant les modalités de coopération et d'encadrement. En particulier, alors que la composante « managériale » de la direction technique se renforce, ils peuvent constituer des maillons d'un encadrement technique des salariés, complémentaire à l'encadrement humain, à l'image des logiciels utilisés dans les centres d'appels (Martin, 2013). Les directeurs techniques peuvent en effet s'appuyer sur les logiciels de gestion de planning pour déléguer l'essentiel de la gestion opérationnelle des équipes à l'encadrement intermédiaire (régisseur général, chef de service) :

Moi quand, dans la préparation d'un spectacle, je fais un planning qui s'appelle le planning « métier charge », c'est-à-dire un planning dans lequel je demande du personnel aux chefs de service [...], je leur donne un planning jour par jour, heure par heure en leur disant « pour cette phase-là du travail il faut tant de personnes », des nombres, je donne ça aux chefs de service qui eux ont des équipes permanentes et des carnets d'adresses d'intermittents. Et c'est eux qui font le planning de l'année de leurs équipiers [...] J'interviens, le moins possible, mais j'interviens quand même [directeur technique d'un théâtre national].

Une fois estimés en amont et traduits en « nombres » à atteindre, les besoins RH sont intégrés au SIN oooo ns où « il oblige l'agent à emprunter les voies d'un logiciel donné, de manière à créer ou à modifier une information qui détient une valeur<sup>6</sup> ». De ce point de vue, l'activité des cadres techniques peut être rapprochée, dans une

<sup>5</sup> Comme en témoigne par exemple la rencontre professionnelle organisée par la Reditec qui s'est tenue à Lyon le 19 septembre 2022, intitulée « Tous managers ? ».

<sup>6</sup> Martin E. (2013), « Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF », *La revue de l'Ires*, 76/1, p. 3-27, ici p. 17. DOI : 10.3917/rdli.076.0003

certaine mesure, de celle des managers « planneurs », qui n'encadrent pas directement l'activité productive, mais élaborent en amont les dispositifs définissant les cadres du travail qui s'imposent aux salariés opérationnels dans une forme de management « désincarné » (Dujarier, 2015) – ce à quoi font écho les propos d'une administratrice déplorant que la numérisation s'accompagne d'une certaine dégradation des « rapports humains ».

Le déploiement des SIN, à la fois « outil de travail et outil de contrôle » (Salles *et al.*, 2019), permet aux cadres de superviser à distance les autres salariés du théâtre et de normer leur activité à travers le rôle prescriptif de certaines règles incorporées au sein des progiciels. Au-delà de leur neutralité affichée, les outils de gestion revêtent en effet un rôle éminemment normatif. Certains progiciels revendiquent d'ailleurs explicitement leur contribution à la « responsabilisation<sup>7</sup> » des salariés, au travers de fonctionnalités qui visent à susciter des formes d'autocontrôle – le fait par exemple de savoir qu'une alerte automatique est envoyée à la hiérarchie en cas d'« anomalie » incite à éviter de dépasser les limites budgétaires définies en amont. En œuvrant à l'implémentation de ce type d'outils en interne, les cadres ne visent pas seulement à faciliter la coopération par des outils « partagés », mais tout autant à activer l'intériorisation des normes gestionnaires par les opérationnels, à l'image de ce cadre technique qui s'efforce de convertir ses chefs de service à un nouveau système comptable :

Il y a deux ans l'établissement public a changé de comptabilité ! C'est quelque chose, moi, qui m'a occupé énormément et un certain temps parce que ça n'est pas simplement moi qui travaille avec l'agent comptable et le chef comptable sur l'adaptation aux besoins du théâtre par rapport à nos différents budgets. Ce n'est pas ça, c'est que derrière on est 50, il y a 8 chefs de service qui sont autorisés à faire des commandes, donc il faut que je commence à me former moi, par adopter le système, par l'accepter, parce qu'il est imparfait. Et ensuite à entourer les chefs de service, à me bagarrer au quotidien avec des chefs de service qui eux n'en ont rien à faire de l'accepter ou pas. Moi en tant que mode de direction, je suis bien obligé de... bah de défendre le système et cette nouveauté et de la faire évoluer, d'être dans une attitude positive, pour faire des petites synthèses sur les points qui ne fonctionnent pas, pour réclamer aux développeurs de faire évoluer le logiciel. Là où d'autres chefs de service sont dans la résistance et attendent que ça se passe ! [directeur technique d'un théâtre national.]

7 Le progiciel Allegrissimo permet ainsi « la décentralisation [budgétaire] par secteur, par niveau ou encore par contrôle d'enveloppe (libération de budget/validation de dépense), le tout agrémenté d'alertes répercutées vers la hiérarchie. La responsabilisation des intervenants sera ainsi totale ou partielle ».

Cet extrait illustre la situation ambivalente des cadres techniques : situés à l'interface de la direction et des équipes, ils endossent un rôle de relais des logiques gestionnaires et doivent non seulement s'appropriier ces nouveaux outils, mais aussi les faire accepter par leurs subordonnés. À leurs yeux, la relative indifférence de ces derniers peut apparaître comme une forme de « résistance » au changement – l'emploi de cette expression, typique du discours managérial, révèle l'adhésion à l'idéal de « modernisation » qui s'est diffusé d'abord au sein des entreprises privées, puis dans les secteurs publics et associatifs. Or si ces cadres ont pu s'appropriier ces outils de gestion durant leur parcours, leur adoption par les autres salariés (y compris l'encadrement intermédiaire) ne va pas de soi, certains techniciens ayant une faible maîtrise des outils numériques, comme le note cette directrice technique d'un CDN à propos d'un de ses régisseurs : « On lui a fait faire une formation Excel, mais il n'aime pas ça, il y a pas à dire, et ça ne marche pas. » Du point de vue des cadres, le recours à la formation est souvent présenté comme le principal remède à ces difficultés, notamment pour les salariés plus âgés réputés peu familiers des outils numériques (Benedetto-Meyer, 2021). Cependant, on peut penser que ces freins à leur utilisation traduisent aussi des réticences vis-à-vis des logiques gestionnaires et de flexibilité accrue dont ils sont porteurs de la part de techniciens « subalternes » qui, à l'image des machinistes d'opéra, s'efforcent de maintenir des formes de résistance à la domination exercée par l'encadrement (Crunel, 2020).

Tout en éclairant la manière dont ces cadres relaient les logiques gestionnaires auprès des autres salariés, l'analyse des outils de gestion numériques et de leurs usages permet également de saisir les recompositions des rapports de pouvoir entre cadres administratifs et techniques. Ceux-ci sont fréquemment amenés à coopérer, notamment lorsqu'il s'agit d'élaborer le budget de fonctionnement de la structure, qui inclut une part importante de dépenses techniques. La concertation prend appui sur les documents budgétaires, dont la version numérique facilite le partage des informations et la prise de décision, en vue d'ajuster le budget prévisionnel en opérant certains arbitrages (réaffectation des ressources entre les postes de dépenses).

On est là juste pour créer des outils qui participent à la décision donc si on est les seuls à avoir cette connaissance ça n'a pas d'intérêt. [...] Sur la technique on a un outil commun ce qui fait qu'on s'en parle au moins une fois par semaine où il [le directeur technique] me dit « t'as vu là j'ai une grosse dépense, à ton avis où est-ce que je peux économiser ailleurs ? ». Donc on s'en parle. Je lui ai dit « écoute dépasse un peu sur la location puisqu'en personnel tu fais des économies », et ça je pourrais pas le dire si on n'avait pas cet outil partagé [administratrice d'une scène conventionnée].

Si la négociation entre ces cadres vise à établir des compromis plus ou moins stables entre des logiques gestionnaire, artistique et technique (Jerman *et al.* 2020), en opérant certains arbitrages dans l'affectation des ressources, les administrateurs s'efforcent d'orienter le processus et l'issue des négociations. À l'instar des contrôleurs de gestion qui cherchent à sensibiliser les ingénieurs à la logique financière (Morales, Pezet, 2010), ils incitent en effet les cadres techniques à intégrer l'impératif de respect de l'équilibre budgétaire – tout dépassement sur un poste de dépense n'étant possible qu'à condition d'économiser sur un autre. À cette fin, ils peuvent adapter voire créer certains outils qui, au-delà du simple partage de données, favorisent l'intériorisation des normes gestionnaires par les membres de l'organisation. En outre, dans un contexte de baisse tendancielle des subventions, l'injonction à maîtriser les coûts s'exprime de manière plus pressante, ce qui tend à durcir le cadre de la négociation budgétaire, en réduisant les marges de manœuvre.

Moi, je suis en lien principalement avec le directeur technique, sur comment il avance sur la gestion de son équipe, sur les budgets, combien on dépense sur les spectacles, les accueils en résidence, avec lui on travaille sur le budget prévisionnel [...] donc moi j'ai l'œil pour que tout ne soit pas surévalué sinon ça fait beaucoup d'euros très, très vite [administrateur d'une scène nationale].

En facilitant le repérage des écarts entre budgets prévisionnel et réalisé, le traçage étroit des flux financiers par les ERP renforce le pouvoir de contrôle des administrateurs. Ainsi, il est désormais fréquent que ceux-ci décident d'allouer une enveloppe globale que les directeurs techniques doivent respecter, alors qu'il revenait habituellement à ces derniers d'établir le budget prévisionnel de leur service. Confrontés à une pression accrue pour réduire leurs coûts de fonctionnement, qui les amène à devoir justifier chaque dépense, de nombreux cadres techniques ont le sentiment de voir leur autonomie professionnelle réduite face au « pouvoir absolu » de l'administratif, situation qui fait écho à celle des ingénieurs de l'industrie face à l'emprise des financiers (Morales, Pezet, 2010).

Le recours généralisé aux SIN dans les organisations du théâtre public apparaît comme l'un des vecteurs du processus de rationalisation de la production artistique, qui s'est renforcé avec l'avènement de la nouvelle gestion publique dans les politiques culturelles. En tant que principaux relais des logiques gestionnaires, les cadres étudiés se montrent particulièrement enclins à s'approprier ces outils, qu'ils ont appris à mettre au service de leur activité de planification et d'optimisation des ressources en vue de maîtriser les coûts. En leur permettant de définir en amont les cadres (temporels et financiers)

de l'activité des équipes, les progiciels de gestion contribuent à suppléer pour partie leur travail d'encadrement et à étendre leur contrôle sur l'ensemble de la chaîne de production artistique, ce qui concourt également à conforter leur légitimité professionnelle de type « gestionnaire » auprès de la direction. En ce sens, ils légitiment « l'homogénéité des pratiques locales dans un but de cohérence et de contrôle, tout en dispensant un message décentralisateur appuyé sur l'autonomie<sup>8</sup> ». Pour autant, loin d'avoir des effets univoques, l'adoption des SIN s'accompagne de nombreuses ambivalences, dans la mesure où, comme a pu le relever la sociologie de la gestion, le travail des managers s'avère « lui-même encadré et normalisé par les dispositifs dont ils se servent<sup>9</sup> ». La situation des directeurs techniques, qui voient leur autonomie se réduire malgré un rôle managérial renforcé, exemplifie cette ambiguïté. Plus largement, les formes d'appropriations des outils de gestion s'avérant variables selon les acteurs et les contextes (Vaujany, 2006), ceux-ci peuvent servir des (en)jeux stratégiques qui sous-tendent les recompositions des rapports entre groupes professionnels, en particulier entre cadres « métier » disposant d'une expertise technique et cadres « gestionnaires » (Boussard, 2013).

## Bibliographie

- Aggeri F., Labatut J. (2014), « Les métamorphoses de l'instrumentation gestionnaire. Une généalogie des approches par les instruments », dans Charlotte Halpern (dir.), *L'instrumentation de l'action publique. Controverses, résistance, effets*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Amans P., Mazars-Chapelon A., Villesèque-Dubus F. (2010), « De la politisation à l'instrumentation d'un outil de gestion : le cas du budget dans les théâtres associatifs », *Management & avenir*, 40/10, p. 234-253.
- Aubouin N., Coblenca E., Kletz F. (2012), « Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création », *Management & avenir*, 54/4, p. 191-214.
- Benedetto-Meyer M., Boboc A. (2021), *Sociologie du numérique au travail*, Paris, Armand Colin.
- Boussard V. (2008), *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin.
- Boussard V. (2013), « Travail d'organisation gestionnaire des cadres et mutation des entreprises publiques », *La nouvelle revue du travail*, 2. DOI : 10.4000/nrt.845
- Chiapello È. (1998), *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, Métailié.
- Courpasson D. (1997), « Le management par la contrainte », *Sociologie du travail*, 39/1, p. 39-61.

<sup>8</sup> Courpasson D. (1997), « Le management par la contrainte », *Sociologie du travail*, 39/1, p. 39-61, ici p. 47.

<sup>9</sup> Jacquot L. (2017), « Management par les dispositifs et dispositions à manager : de la standardisation du travail d'encadrement au travail d'organisation des encadrants », *Savoir/Agir*, 40, p. 13-20, ici p. 14. DOI : 10.3917/sava.040.0013

- Crunel B. (2020), « Le monde “refait” des machinistes : image ouvrière et infrapolitique dans une institution culturelle dominante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 235, p. 80-97. DOI : 10.3917/arss.235.0080
- Dubois V. (2012), *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin.
- Dujarier M.-A. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- Horvath I., Chabrilat J. (2015), « Une LOLF socio-économique : appropriation de critères d'évaluation et élaboration d'outils de gestion dans les entreprises de spectacle vivant », *Gestion et management public*, 3/3, p. 73-92. DOI : 10.3917/gmp.033.0073
- Jacquot L. (2017), « Management par les dispositifs et dispositions à manager : de la standardisation du travail d'encadrement au travail d'organisation des encadrants », *Savoir/Agir*, 40, p. 13-20. DOI : 10.3917/sava.040.0013
- Jerman L., Alcouffe S., Oriot F. (2020), « “On n'est pas des magiciens” : Le contrôleur, facilitateur de compromis dans le processus de commensuration », *Comptabilité contrôle audit*, 26, p. 67-110. DOI : 10.3917/cca.263.0067
- Langeard C., Liot F., Rui S. (2017), « L'évaluation et la transformation des relations entre acteurs culturels et collectivités territoriales en France », dans Belley S., Saint-Pierre D. (dir.), *L'administration des territoires et les instruments d'action publique*, Québec, Presses universitaires du Québec, p. 363-386.
- Martin E. (2013), « Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF », *La revue de l'Ires*, 76/1, p. 3-27. DOI : 10.3917/rdli.076.0003
- Morales J., Pezet A. (2010), « Les contrôleurs de gestion, “médiateurs” de la financiarisation. Étude ethnographique d'une entreprise de l'industrie aéronautique », *Comptabilité contrôle audit*, 16/1, p. 101-132. DOI : 10.3917/cca.161.0101
- Proust S. (2006), *Le comédien désemparé. Autonomie artistique et interventions politiques dans le théâtre public*, Paris, Economica.
- Salles M., Bour R., Jardat R. (2020), « Systèmes d'information numériques : supports ou entraves à la démocratie dans les organisations ? », *Revue ouverte de l'ingénierie des systèmes d'information*. URL : <https://hal.science/hal-02543729>
- Salles M., Bour R., Paraponaris C. (2019), « Les systèmes d'information numériques, dispositifs de la gouvernementalité ? », *37<sup>e</sup> colloque informatique des organisations et systèmes d'information et de décision* (juin 2019, Paris, France).
- Segrestin D. (1996), « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'économie industrielle*, 75, p. 291-307. DOI : 10.3406/rei.1996.1621
- Segrestin D. (2004), « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible », *Sciences de la société*, 61, p. 3-16. URL : <http://sds.iut-tlse3.fr/61/1.html>
- Valenduc G. (2000), « Les progiciels de gestion intégrée. Une technologie structurante ? », *Réseaux*, 104, p. 187-206. DOI : 10.3406/reso.2000.2291
- Vaujany F. de (2006), « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & avenir*, 9, p. 109-126. DOI : 10.3917/mav.009.0109