



« L'entreprise est un théâtre. »

Étude de la mise en scène de soi et du jeu de rôle au travail.

ARRAS-DJABI Mélia
Université Paris-Saclay
melia.djabi@universite-paris-saclay.fr

SIMON Thomas
ESCP Business School
thomas.simon@edu.escp.eu

RÉSUMÉ

La mise en scène de soi fait partie intégrante de la vie en société. À cet égard, les interactions sociales en entreprise ne sont pas épargnées par les jeux de rôle, l'inauthenticité, le travestissement voire l'hypocrisie. À la suite d'une étude qualitative exploratoire auprès de trente-cinq jeunes diplômés qui ont souligné l'absurdité liée à la facticité des relations de travail, nous avons décidé d'approfondir cette piste en élargissant la population analysée. Dès lors, nous avons mené vingt nouveaux entretiens semi-directifs auprès de deux groupes d'individus : à la fois des jeunes diplômés disposant d'une expérience limitée en entreprise et des salariés avec une ancienneté et un recul plus importants. Nos résultats évoquent une mise en scène qui s'étend sur tout le parcours de socialisation de l'individu en entreprise et s'intéressent à la façon dont les salariés revêtent ou se libèrent de costumes prototypiques associés à leur rôle professionnel. Si cette recherche constate que le monde du travail peut s'apparenter à un bal « masqué », certains masques semblent particulièrement prisés sur la scène professionnelle.

Mots-clés : mise en scène, théâtre, masque, jeu de rôle, costume.



« L'entreprise est un théâtre. »

Étude de la mise en scène de soi et du jeu de rôle au travail.

1. INTRODUCTION

« Le monde entier est un théâtre, et les hommes et les femmes ne sont que des acteurs ; ils ont leurs entrées et leurs sorties. Un homme, dans le cours de sa vie, joue différents rôles ; et les actes de la pièce sont les sept âges. »
(Shakespeare, 1864 [1623] , p. 252)

C'est au cœur de la pièce *Comme il vous plaira* de Shakespeare (1864 [1623]) que le personnage de Jaques débute son long monologue par la formule : « le monde entier est un théâtre. » (p. 252) Cette sentence est l'illustration emblématique de la notion baroque de « *theatrum mundi* » dont se sont inspirés de nombreux auteurs anglais, français, italiens ou espagnols au Siècle d'or. En étudiant la vie humaine sur le modèle d'une pièce de théâtre, le dramaturge Calderón de la Barca (2005 [1655]) publiera par exemple en 1655 *Le Grand Théâtre du monde*. Dès lors, il n'y aurait pas d'un côté le monde « réel » avec son authenticité et sa sincérité et de l'autre, le monde du théâtre avec ses artifices et ses codes scéniques. La scène théâtrale a envahi le monde : tout est théâtre, tout est jeu, mise en scène et scénographie. Le théâtre se dissémine dans toutes les sphères de la société et le monde de l'entreprise n'en est pas exempté.

Le fait de tenir un rôle est donc au cœur de la vie organisationnelle, mais les recherches en management le dotent essentiellement d'un caractère fonctionnel : l'individu, en comprenant ce qui est attendu de lui au travail, accomplit les missions de l'organisation (Van Maanen & Schein, 1979). S'il est reconnu aux employés une certaine latitude pour « jouer » leur rôle et le négocier (Ashforth, 2001), l'analyse de la mise en scène de soi au travail n'a pas fait l'objet de travaux dédiés dans ce champ disciplinaire.



Pourtant, le monde de l'entreprise semble être à certains égards un lieu de mise en scène. Les travaux de Bibard (2012) ou encore d'Hochschild (2012 [1983]) dénoncent les effets du système capitaliste et ses exigences de « performances maximales » appliquées au secteur des services (Bibard, 2012, p. 294). Pour répondre aux attentes d'un destinataire exigeant, le management a tendance à standardiser les pratiques associées à un rôle, obligeant les acteurs à jouer dans un périmètre restreint et parfois en inadéquation avec leurs ressentis.

La façon dont l'organisation façonne la performance théâtrale trouve un écho plus pertinent dans les perspectives critiques. Les travaux d'Isnards & Zuber (2015 [2008]) et de Linhart (2015) montrent comment l'entreprise peut devenir un temple du simulacre en sélectionnant des jeunes diplômés qui consentent aux faux-semblants et en prônant un modèle managérial qui favorise les jeux de rôle. Ceux de Prevost-Bucchianeri & Pottier (2020), ou encore de Dagnaud & Cassely (2021) se sont quant à eux intéressés aux trajectoires professionnelles des jeunes diplômés après plusieurs années passées sur les bancs des écoles de commerce ou d'ingénieurs. Entre errance et questionnement, ces recherches mettent en évidence le désarroi de toute une génération après quelques années d'expérience en entreprise. Avec le titre d'un essai publié en 2017, *La révolte des premiers de la classe*, Cassely (2017) a notamment donné un nom à la crise de vocation que subissent ces jeunes diplômés à leur entrée sur le marché du travail. Menacés par les *bullshit jobs* (Graeber, 2018) et la déréalisation, ces jeunes ont l'impression de ne pas être à leur place, de devoir feindre l'intérêt pour ce qu'ils font. Las d'être contraints de jouer un rôle qui ne leur convient pas, ils décident de quitter les grandes entreprises, qu'ils considèrent comme des lieux inauthentiques, pour embrasser une carrière artistique, artisanale ou humanitaire, autant de pistes qui leur permettent d'échapper au travestissement de leurs désirs profonds.

Ce travestissement touche également les managers qui jouent des apparences pour gagner en légitimité plutôt qu'en efficacité par l'utilisation feinte de dispositifs gestionnaires (Boussard, 2008). Pine II & Gilmore (1999) considèrent même que « le travail est un théâtre et [que] chaque entreprise [est] une scène théâtrale¹ ». L'enjeu n'est plus simplement de développer et de proposer des services, tout doit devenir expérience. On parle ainsi d'expérience client, d'expérience collaborateur, d'expérience fournisseur...

¹ Version originale : "Work is Theatre & Every Business a Stage"



Si l'on sort du champ organisationnel, la notion de « jeu » de rôle a fait l'objet de travaux prolifiques en sociologie, notamment dans la perspective interactionniste développée par Goffman (1973 [1956]). Sous sa plume, toute la vie quotidienne est une scène où les acteurs « maîtrisent des impressions ». Des équipes d'acteurs s'accordent pour tenir leurs rôles au cours de « représentations » collectives, notamment par la manipulation de tout un éventail de tactiques (gestion émotionnelle, prudence, dissimulation de secrets, de travail inachevé, mystification). L'acteur peut jouer en se pensant authentique ou avec cynisme et ce dernier comportement peut revêtir plusieurs habits allant de l'insinuation en passant par l'ambiguïté calculée jusqu'au mensonge.

Tandis que Goffman (1973 [1956]) identifie les conséquences d'une rupture du « jeu » (qui est dommageable pour l'interaction, l'organisation ou encore pour l'acteur lui-même), d'autres études plus critiques ont abordé les effets liés à la mise en scène, notamment au travail. Alors qu'elle semble bénéficier à l'entreprise (évaluation favorable d'un service par les clients, fidélisation...), elle présente aussi un « coût humain ». Sous l'angle de la mise en scène émotionnelle, Hochschild (2012 [1983]) identifie un risque de burnout lié à une sur-identification au rôle joué ; un risque de mésestime de soi dû au fait de se regarder jouer et un risque de désengagement inhérent au fait de développer un certain cynisme à l'égard de sa mise en scène.

En somme, ces travaux confirment l'intérêt de la perspective théâtrale pour comprendre le monde des organisations. Mais malgré leur richesse, on ne trouve pas trace dans la littérature d'une analyse de la façon dont le jeu de rôle² est organisé spécifiquement en contexte de travail.

Pour étudier la question suivante : « comment l'organisation façonne le jeu de rôle au travail ? », un détour par la notion de rôle, qui est au cœur de la vie des organisations, nous semble nécessaire. L'armature conceptuelle goffmanienne nous aidera ensuite à décrypter la façon dont les individus se mettent en scène sous un prisme interactionniste. Par le biais d'approches critiques des sciences sociales, nous analyserons enfin les quelques travaux qui

² Dans cet article, on utilisera de façon interchangeable les notions de jeu de rôle, de théâtralité, de gestion des impressions, d'auto-présentation ou de mise en scène de soi. Ces termes synonymes ayant été utilisés de façon privilégiée dans certains champs disciplinaires (sociologie, psychologie, littérature...).



évoquent comment les organisations façonnent les jeux de rôle et les conséquences du « jeu » pour ses acteurs.

Sur le plan empirique, nous avons conduit une étude qualitative composée d'une première collecte de données exploratoires menée auprès de trente-cinq jeunes diplômés et d'une analyse plus poussée de vingt entretiens réalisés auprès de salariés disposant d'un niveau varié d'expérience en entreprise (des jeunes diplômés et des employés expérimentés).

En offrant une lecture théâtrale du monde du travail, cette étude contribue à enrichir la compréhension des usages du costume et des masques sur la scène professionnelle. Elle approfondit également la connaissance sur l'éventail du « jeu » et son vécu par les acteurs. Elle apporte enfin une compréhension alternative, parce que théâtrale, de la désertion des jeunes diplômés (voire des autres salariés) de la scène des grandes entreprises.

2. REVUE DE LITTÉRATURE : JEU DE RÔLE, THÉÂTRALITÉ ET MISE EN SCÈNE DE SOI DANS LES ORGANISATIONS

2.1. LE RÔLE, AU CŒUR DES ORGANISATIONS

La notion de rôle est au cœur de l'exercice du travail en organisation. Ce terme, qui provient du théâtre et correspond à la partie jouée par un acteur (Biddle & Thomas, 1966) apparaît dans les sciences sociales dans les années 1920-1930. Deux courants se disputent sa définition.

Les tenants de l'approche structuro-fonctionnaliste définissent les rôles comme un « ensemble de comportements et d'attentes associés à une position donnée dans une structure sociale » (Ebaugh, 1988, p. 18). Le rôle est ainsi appréhendé pour la fonction qu'il joue dans le système social dans lequel il est encastré (e.g. Merton, 1957 ; Parsons, 1951). Le rôle, considéré comme « fixe » et pris pour acquis, est plus ou moins institutionnalisé ou communément attendu et compris.

Les tenants de l'interactionnisme symbolique envisagent quant à eux le rôle dans une perspective dynamique où les compréhensions sont négociées entre les individus (e.g. Mead, 1934). Dès lors, le rôle est construit à partir de perceptions et de préférences subjectives. Les



individus tentent alors de coordonner leurs comportements et cherchent à définir conjointement ce qui constitue un rôle donné. Les rôles sont perçus comme « fluides », toujours issus de compréhensions partagées et négociables.

Si la notion de rôle peut être rattachée à toute une famille de concepts (rôle fonction, rôle prescrit, rôle joué, rôle social, personnel, inféré, assumé...), Rocheblave-Spenlé (1969 [1962]) considère qu'il est nécessaire d'adopter une définition du rôle qui embrasse l'ensemble des conceptions. Le rôle est ainsi défini comme « un modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel » (p. 172). À partir de cette définition, l'auteure distingue différentes manières de concevoir « la position » au travers du *rôle social*, du *rôle dramatique* et du *rôle personnel*. Le rôle social désigne un statut, un modèle de conduite faisant consensus entre les membres d'un groupe et possède ainsi une valeur fonctionnelle. Le rôle dramatique renvoie au modèle qui définit le jeu de l'acteur qui est créé par l'auteur dramatique. Enfin, le rôle personnel est celui que l'individu définit lui-même lorsqu'il agit conformément au modèle de conduite qu'il érige en norme des rapports intersubjectifs.

Curieusement, cette dimension dramatique du « jeu de rôle » des individus dans les organisations, constitue un angle mort des sciences du management. Celles-ci ont abordé le rôle essentiellement sous un prisme fonctionnaliste, même si le pouvoir de négociation des acteurs y est reconnu.

Dans la sphère organisationnelle, le rôle est ainsi défini comme une collection organisée d'activités ou de comportements attendus (Katz & Khan, 1966 ; Neale & Griffin, 2006) permettant de « relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychosociologiques par lesquels les rôles organisationnels sont définis » (Katz & Kahn, 1966, p. 172). Dans une dimension collective, le rôle constitue la base de construction du système social. L'organisation est alors considérée comme un système de rôles interdépendants et complémentaires (Katz & Kahn, 1966 ; Ashforth, 2001). Un rôle organisationnel n'a de sens que parce qu'il s'inscrit dans l'accomplissement des missions globales de l'organisation, l'ensemble des rôles étant censé former un système cohérent (Van Maanen & Schein, 1979).



Dans une perspective individuelle, le rôle correspond à la somme des exigences auxquelles le système confronte ses membres (Katz & Kahn, 1966, p. 172). C'est par le biais de la socialisation organisationnelle – définie comme un processus d'apprentissage et d'intériorisation d'un rôle (Perrot & Campoy, 2009) – que les organisations définissent pour leurs employés ce qui est souhaitable et ce qui ne l'est pas dans le cadre de leur travail (Van Maanen & Schein, 1979). Cela se traduit alors dans des discours sur l'identité de rôle et plus spécifiquement sur les caractéristiques centrales et périphériques associées au rôle à tenir (objectifs, valeurs, croyances, normes, style d'interactions... associés à un rôle donné) (Ashforth, 2001 ; Ashforth & *al.*, 2000 ; McCall & Simmons, 1978). L'employé peut ainsi développer un schéma de rôle : une structure cognitive qui organise ses connaissances relatives aux comportements appropriés et typiques (Ashforth & *al.*, 2000 ; Neale & Griffin, 2006). Ainsi, l'intégration du schéma de rôle lui permet de développer des automatismes (Ashforth & Fried, 1988 ; Ashforth & *al.*, 2000).

Comme le souligne Ashforth (2001), en sciences de gestion, le rôle se situe au cœur d'une tension entre institutionnalisation et négociation : alors que les rôles sont plus ou moins institutionnalisés, le sens attribué à une position donnée et la manière dont l'individu joue cette position sont négociés à l'intérieur des contraintes structurelles. L'intentionnalité de l'acteur, sa capacité à agir en accord ou en contradiction avec les attentes qu'il perçoit et plus largement son pouvoir de « jeu » sont donc indirectement reconnus, sans que ce « jeu de rôle » n'ait fait l'objet de recherches dédiées.

2. 2. PERSPECTIVE INTERACTIONNISTE DE LA MISE EN SCENE DE SOI

Dans le premier tome – *La Présentation de soi* – de son ouvrage intitulé *La mise en scène de la vie quotidienne*, Goffman (1973 [1956]) développe sa théorie autour de la théâtralisation du quotidien, considérant que la vie ordinaire et la scène théâtrale sont difficiles à distinguer. Sous sa plume, il apparaît notamment que les structures sociales, dont font partie les organisations dans lesquelles les individus travaillent, sont des lieux de maîtrise des impressions. Plusieurs concepts permettent de saisir la dimension dramaturgique au cœur des interactions.



Les organisations sont constituées d'« équipes d'acteurs » qui coopèrent pour présenter à un public une définition donnée d'une situation à travers une représentation. La contrainte sociale renvoie à la nécessité pour les acteurs de tenir leur « rôle ». Ce rôle est défini comme une routine, un « modèle d'action préétabli que l'on développe durant une représentation et que l'on peut présenter ou utiliser en d'autres occasions » (Goffman, 1973 [1956], p. 23).

Au cours d'une représentation, le jeu de rôle implique la manipulation de « façades » : un « appareillage symbolique » que le personnage rend visible aux autres dans l'activité sociale, en lien avec sa fonction prise dans ce même cadre d'activité. Par « façade », Goffman (1973 [1956]) désigne plusieurs éléments avec lesquels l'acteur peut jouer, tel le « décor » (p. 29) (mobilier, décoration, objets, accessoires...), mais aussi la « façade personnelle » (p. 30) (éléments confondus avec la personne elle-même : apparence et manière ; attributs personnels tels que le sexe, l'âge, la physiologie...).

Tenir son rôle, maîtriser les impressions en adéquation avec une « façade sociale » permet d'établir un consensus temporaire entre un acteur et un public, de maintenir une mise en scène routinisée, sur laquelle les participants peuvent s'entendre – même si des désaccords peuvent survenir. Des règles de politesse et de bienséance – exprimées par le public et les membres de l'équipe – permettent de maintenir la représentation.

L'acteur utilise des moyens stratégiques et tactiques pour préserver ses propres projections. La « discipline dramaturgique » (p. 205) peut exiger de lui de cacher ses réactions affectives et émotionnelles pour ne laisser entrevoir que celles qui sont appropriées à la situation et à son rôle. Ceci passe par le fait de faire preuve de sang-froid et être capable de s'abstenir de toute réaction émotionnelle en lien avec ses problèmes personnels, face à un public qui fait preuve d'affection ou encore d'hostilité... La circonspection implique la prudence de l'acteur concernant ses actes. Il pourra notamment se ménager des moments de détente en coulisses lorsqu'il est hors de portée du public et se réserver un délai suffisant pour se « redresser » en cas d'intrusion inopinée. Les acteurs déploient également de nombreux efforts pour ménager leur projection initiale (les premières projections étant fondamentales). Pour s'élever, ou tout du moins éviter de déchoir dans la suite des interactions, les individus consentent aussi à des sacrifices pour maintenir la façade. Ils peuvent ainsi dissimuler une diversité de secrets (e.g.



« plaisirs défendus », « secrets invouables », « secrets stratégiques », « secrets d'initiés ») qui sont incompatibles avec l'image qu'ils s'efforcent de maintenir devant leur public. Lorsqu'un acteur présente un produit à d'autres personnes, il peut avoir tendance à n'en montrer que la forme finale et à cacher tout indice de « sale besogne » (en la faisant en privé, en la confiant à quelqu'un d'autre...). Un acteur peut aussi utiliser la mystification (p. 68) pour empêcher un contact familial et donner ainsi l'occasion d'une idéalisation par l'imagination, considérant que *la familiarité alimente le mépris*. Dans un cadre organisationnel, il est de surcroît d'usage, en présence des supérieurs hiérarchiques, de donner l'impression d'être en plein travail. Ce « semblant-de-travail » peut concerner la cadence, l'intérêt personnel pour la tâche, l'application de normes de travail, la façon de s'habiller, les interdictions de certaines manifestations affectives, de complaisance... Le jeu peut même envahir les coulisses lorsque des personnes se sentent par exemple obligées d'adopter des façons familières pour dépouiller leur personnage. Dans certains métiers, les membres peuvent être si étroitement liés les uns aux autres aux yeux du public que la bonne réputation de l'un repose sur la bonne conduite des autres (ex : médecin, avocat...). En l'espèce, les membres sont alors considérés comme mutuellement responsables de leur conduite. Un membre entaché peut porter atteinte à la réputation de l'ensemble de son groupe. Tenir son rôle revêt alors pour l'individu un enjeu particulièrement décisif sur le plan collectif.

De plus, l'acteur peut être complètement pris par son propre jeu et être sincèrement convaincu que l'impression qu'il produit est la réalité même et correspond à son moi. On parle alors de la *sincérité de l'acteur*. L'acteur peut aussi ne pas être dupe de son propre jeu et se percer lui-même à jour ; il fait alors preuve de *cynisme*. Cette tromperie ne passe pas forcément par le mensonge pur et simple. Des techniques de communication telles que l'insinuation, l'ambiguïté calculée ou encore le mensonge par omission peuvent permettre à l'acteur de tirer les bénéfices du mensonge sans en proférer. Selon Goffman (1973 [1956]), la sincérité et le cynisme constituent les deux polarités d'un continuum et il arrive que des acteurs fassent évoluer leur jeu : de la conviction dans leur rôle jusqu'au cynisme et inversement.



2. 3. LES CONSEQUENCES DE LA MISE EN SCENE DE SOI POUR LES ACTEURS

Si l'analyse goffmanienne se concentre sur les multiples petites règles qui régissent la mise en scène dans les interactions sociales en face-à-face, elle ne reconnaît que le « jeu » relatif à la gestion directe de l'expression comportementale, les acteurs ne portant leur attention que sur leur « façade » (Pasquier, 2003). En entretenant une indifférence vis-à-vis de ce qui a trait aux liens entre les situations sociales qui émergent des interactions, la macrostructure d'un côté, et la personnalité individuelle de l'autre (Pasquier, 2003), l'armature conceptuelle goffmanienne ne permet pas de décrypter la façon dont la structure orchestre la mise en scène et dont les acteurs la vivent. En outre, Goffman (1973 [1956]) n'étudie pas les conséquences de la mise en scène sur les acteurs mais plutôt les conséquences de la rupture dramaturgique³.

Lorsqu'il est mis au service de l'entreprise, le « jeu de rôle », notamment lorsqu'il s'agit du travail émotionnel, peut être lucratif (évaluation favorable d'un service par les clients, fidélisation...) selon Hochschild (2012 [1983]). Mais l'auteure dénonce surtout son « coût humain » : certaines conditions de travail – comme le fait d'imposer d'établir un contact humain et personnel avec les clients à un rythme inhumain par exemple – peuvent transformer les employés en robots qui se réfugient dans un jeu en surface. Le manque de liberté de jeu laissé aux employés les contraint à appliquer des procédures standardisées qui les enferment dans des rôles d'exécutant d'un travail *déqualifié* et dévalué. En outre, selon la façon dont l'individu vit cette mise en scène, les conséquences psychiques peuvent être différentes. L'individu qui s'identifie trop fortement au rôle qu'il joue peut avoir des difficultés à dépersonnaliser les comportements inappropriés du public et risque alors de souffrir de stress voire de burnout. Lorsque l'employé établit une distinction claire entre sa personne et son travail, il se prémunit du burnout mais peut se reprocher son manque d'authenticité (le fait d'être un acteur qui joue) qu'il perçoit comme un défaut moral. Enfin, si l'employé ne se reproche pas le fait de jouer, il peut finir par développer à l'égard de son rôle un certain cynisme, un désengagement et faire son travail comme un robot sans âme.

³ Goffman (1973 [1956]) identifie trois conséquences à la rupture dramaturgique : mettre en péril l'interaction sociale (risque que les interlocuteurs se sentent embarrassés) ; la structure sociale (risque de réputation d'une organisation) et la personnalité de l'acteur (risque de destruction de l'image de soi).



Plutôt que de dénigrer la notion de théâtralité en organisation, Bibard (2012) prône plutôt la *liberté de jeu*. Il conçoit le théâtre comme vecteur de la quête du sens dans l'apprentissage d'un rôle pour les acteurs. Déroulant le champ sémantique du théâtre dans le champ gestionnaire – jeu, performance, acteurs, rôles, improvisation – l'auteur considère que les employés « jouent » des rôles, dont le canevas leur est donné par le profil du poste occupé, les missions de leur fonction, ou encore par la structure de distribution de l'autorité dans leur entreprise. Ceci se rapproche du jeu théâtral dans la mesure où ces éléments sont l'équivalent du texte à dire et des actions et gestes à accomplir pour les acteurs qui jouent les pièces écrites par d'autres. Bibard (2012) considère néanmoins que les acteurs des organisations disposent d'une *liberté de jeu* moindre eu égard à celle des acteurs de théâtre. Tandis que les seconds choisissent leurs rôles souvent par vocation, il n'en est pas forcément de même pour les employés. Le contexte actuel ne semble, de surcroît, pas favorable à cette *liberté de jeu*, pourtant déterminante pour la santé des organisations et de leurs membres. Les exigences court-termistes, les attentes excessives de « performances maximales » (Bibard, 2012, p. 294) conduisent les acteurs de l'entreprise à répéter ce qu'ils savent faire et à s'enliser dans des rôles dont la routine les enferme et les protège des « commanditaires » (clients, responsables hiérarchiques qui contrôlent le travail...). Ce faisant, ils n'ont pas le temps de prendre de la distance avec ce qu'ils font, de regarder leur travail en tant que spectateurs pour faire émerger leur authenticité et improviser lorsque cela s'avère nécessaire. L'auteur conclut son analyse en invitant managers, gestionnaires et acteurs des organisations à jouer leur rôle « en artistes » plutôt qu'en exécutants.

3. MÉTHODOLOGIE

3. 1. ANCRAGE EPISTEMOLOGIQUE ET THEORIQUE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une démarche de recherche qualitative qui s'inscrit dans un paradigme interprétativiste (Allard-Poesi & Perret, 2014 [1999]). Il s'agit d'un travail de compréhension de l'intérieur d'un phénomène dans une perspective non-essentialiste. À travers cet ancrage, nous affirmons que la singularité constitue une voie d'accès à la connaissance puisque les sujets rencontrés sont entendus comme des individus constructeurs de sens dans un monde social hétérogène. Cette perspective épistémologique invite à se saisir du sujet à travers sa spécificité d'être un sujet social autant



qu'un sujet désirant, dont les nécessités existentielles s'intriquent à la vie sociale et psychique.

Ce travail de recherche s'inscrit également dans la veine des *Critical Management Studies* (CMS) mais trouve son originalité dans sa dimension empirique. En effet, les recherches en CMS sont souvent basées sur des réflexions théoriques et conceptuelles tandis que les données issues d'une enquête de terrain y sont minoritaires. Notre objectif est ici de montrer qu'un détour par l'empirie caractérise une démarche authentiquement critique (Palpacuer & al., 2015).

3. 2. COLLECTE DES DONNEES AU COURS DE DEUX ETUDES QUALITATIVES

Dans cette recherche, nous avons opté pour une approche qualitative composée d'entretiens semi-directifs. Notre étude terrain se divise en deux moments. Une étude exploratoire composée de trente-cinq entretiens portait sur la façon dont les jeunes diplômés faisaient face aux situations absurdes en entreprise. Les personnes interrogées occupaient différents postes en entreprise mais elles avaient toutes entre 25 et 30 ans et étaient diplômées d'une Grande École de commerce ou d'ingénieurs française. De façon inattendue, les jeunes diplômés de cette première étude ont mobilisé un lexique théâtral (masque, costume...) pour évoquer une inauthenticité qui participait à l'absurde en entreprise. Le tableau 1 reprend les caractéristiques des personnes interrogées lors de notre étude exploratoire et mobilisées dans cet article (8 jeunes diplômés sur 35).

Tableau 1 – Tableau des personnes interrogées dans notre étude exploratoire et mobilisées dans cet article

Date entretien	Durée entretien	Prénom	Sexe	Âge	Postes antérieurs relatés	Poste actuel
09/07/2019	1h23	Jules	M	27 ans	Responsable administratif	Formation (CAP électricien)
13/08/2019	40 min	André	M	25 ans	Consultant bancaire	Ingénieur télécom
06/10/2019	40 min	Livia	F	26 ans	Consultant en digital	Consultante en RH
12/10/2019	52 min	Charles	M	27 ans	Gestionnaire de fortunes	Gestionnaire de fortunes
16/10/2019	1h30	Clémentine	F	26 ans	Consultante en business	Consultante en business
22/11/2019	1h05	Salomé	F	27 ans	Consultante	Formation (théâtre)
18/12/2019	1h08	Audrey	F	26 ans	Consultante en leadership	Consultante en recrutement
18/02/2020	1h24	Iris	F	27 ans	Chargée de projets RH	Consultante

Dans ces conditions, nous avons décidé d'approfondir cette question de la mise en scène dans les organisations en lançant une deuxième étude. Nous avons alors mené vingt nouveaux entretiens individuels : dix entretiens avec les jeunes diplômés interrogés lors de la précédente



étude et dix entretiens avec des salariés plus âgés. Nous avons souhaité interroger deux groupes d'individus pour voir si un recul plus important et une plus grande expérience du monde du travail avaient un impact sur la perception de la mise en scène. Nous souhaitons également inclure une diversité de profils et de secteurs d'activité afin de mieux cerner l'étendue de la mise en scène dans la sphère organisationnelle. Enfin, nous avons interrogé un panel d'individus avec qui nous avons développé un lien de confiance (jeunes diplômés déjà interrogés, connaissances professionnelles, cercle affinitaire...) pour permettre un dévoilement et une libération de la parole. Pour Doucouré (2021), « la crédibilité du chercheur et la confiance des détenteurs de l'information à son égard sont indispensables pour l'obtention de données et d'informations pertinentes et fiables de la part des enquêtés (ou des répondants) ». (p. 50)

Chaque entretien a duré entre 36 minutes et 1 heure 55 minutes. Nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien composé de trois sections et de seize questions. Voici quelques exemples de questions posées : « Pourriez-vous me décrire des situations professionnelles durant lesquelles vous avez eu l'impression de ne pas être vous-même, de devoir jouer un rôle ? », « Avez-vous l'impression qu'on vous demande de faire des choses au travail qui sont en inadéquation avec vos valeurs ? », « Vous sentez-vous totalement libre dans vos prises de parole ou vos prises de position sur votre lieu de travail ? »...

Avec l'accord des participants, tous ces entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits. Afin de préserver leur anonymat, nous leur avons aléatoirement assigné des pseudonymes qui respectent leur genre (masculin/féminin) et les marqueurs sociaux qu'ils contiennent. Le tableau 2 regroupe les caractéristiques des vingt entretiens menés lors de notre seconde étude (durée des entretiens, sexe et âge des interviewés...).


Tableau 2 – Tableau des personnes interrogées dans notre deuxième étude

Date entretien	Durée entretien	Prénom	Sexe	Âge	Postes antérieurs relatés	Poste actuel
14/11/2021	45 min	Jules	M	29 ans	Responsable administratif	Formation (CAP électricien)
15/11/2021	45 min	Livia	F	28 ans	Consultante en digital	Consultante en RH
16/11/2021	36 min	André	M	26 ans	Consultant bancaire	Ingénieur télécom
19/11/2021	46 min	Charles	M	29 ans	Gestionnaire de fortunes	Conseiller financier
20/11/2021	53 min	Iris	F	29 ans	Chargée de projets RH	Consultante
21/11/2021	47 min	Julia	F	28 ans	Consultante	Poursuite des études (doctorat)
23/11/2021	44 min	Mélanie	F	26 ans	Responsable études de consommation	Poursuite des études (doctorat)
25/11/2021	43 min	Valentine	F	28 ans	Operations manager	Operations manager
01/12/2021	45 min	Marc	M	29 ans	Banking Analyst	Créateur de start-up
02/12/2021	49 min	Clémentine	F	28 ans	Consultante en business	En recherche d'emploi
22/11/2021	55 min	Billy	M	31 ans	Freelance en référencement Web	Consultant Web et formateur
23/11/2021	46 min	Mohsen	M	35 ans	Gestionnaire d'un portefeuille de clients en finance de marché (autres banques)	Gestionnaire d'un portefeuille de clients en finance de marché
07/12/2021	1h14	Anna-Maria	F	39 ans	Doctorante	Enseignante-chercheuse
10/12/2021	1h29	Marion	F	37 ans	Psychologue en CMP	Psychologue
28/12/2021	40 min	Viviane	F	35 ans	Gestionnaire de ventes privées	Gestionnaire d'activités hôtelières
29/12/2021	1h18	Solange	F	35 ans	Chargée du développement RH	Conseillère RH
05/01/2022	1h19	Cédric	H	42 ans	Bagagiste, voiturier et concierge dans l'hôtellerie	Responsable qualité
08/01/2022	1h17	Faiza	F	36 ans	Ingénieur d'étude dans l'environnement	Chef de projet dans l'environnement
10/01/2022	1h55	Chaïne	F	30 ans	Infirmière et addictologue	Assistante coordination de programme en VSI
10/01/2022	58 min	Karima	F	38 ans	Chargée des RH	Coach et formatrice

3. 3. CODAGE DES DONNEES

L'analyse de nos données s'appuie sur un codage manuel à l'aide d'un tableur. Nous avons à la fois procédé par induction en montant en abstraction à partir de nos données qualitatives mais également par déduction en comparant nos données avec des cadres conceptuels issus de la littérature (Goffman, Hochschild...).

Notre méthode de codage se rapproche d'un raisonnement par abduction (Flach & Kakas, 2011 [2000]) qui commence à prendre de l'ampleur dans la recherche en management pour élaborer des constructions théoriques (Sætre & Van de Ven, 2021). L'abduction démarre d'un fait surprenant (pour nous il s'agissait de voir surgir le registre du *jeu de rôle* et de la *théâtralité* dans le discours des jeunes diplômés) et « imagine une hypothèse nouvelle qui permet d'expliquer le fait déroutant que la théorie d'arrière-plan n'explique pas » (Dumez, 2013,



p. 191). Cette démarche suppose l'usage de cadres théoriques de départ qui orientent la recherche (David, 2001) et qui sont évolutifs. « Cette approche produit une fertilisation croisée féconde au cours de laquelle de nouvelles combinaisons sont développées via le mélange de modèles théoriques établis et de nouveaux concepts venant de la confrontation avec la réalité » (Dubois & Gadde, 2002, p. 559). C'est ainsi que les théories managériales sur le rôle organisationnel ont été combinées aux approches sociologiques et psycho-sociales du jeu de rôle.

Dès lors, nos boucles successives d'abduction ont fait émerger de notre matériau empirique plusieurs mécanismes qui nous permettent de décrypter la mise en scène en contexte de travail : (1) Le jeu de rôle à différentes étapes du parcours de socialisation ; (2) Les rapports au costume en entreprise et enfin (3) Les masques portés au travail. Le double codage entre les deux auteurs de ce papier a conduit à la reformulation systématique des interprétations divergentes jusqu'à l'obtention d'un consensus concernant l'identification de ces différentes catégories et de leur analyse respective.

4. RÉSULTATS

En premier lieu, plusieurs analogies entre l'environnement organisationnel et le monde du théâtre ont surgi de nos entretiens, à la fois au cours de l'étude exploratoire menée auprès de jeunes diplômés et de la seconde enquête réalisée auprès d'une diversité de salariés. Ceux-ci n'ont pas hésité à multiplier les métaphores théâtrales pour présenter leur quotidien en entreprise.

4. 1. UN JEU DE RÔLE QUI S'ÉTEND SUR TOUT LE PARCOURS DE SOCIALISATION DU SALARIÉ

Tout le parcours de socialisation du salarié est concerné par les questions de mise en scène de soi et de théâtralité. Depuis l'entretien d'embauche jusqu'à la vie quotidienne en entreprise, il se dessine toute une palette de rôles que le salarié doit tour-à-tour adopter pour rentrer dans le moule organisationnel.



4. 1. 1. Se mettre dans la peau du candidat idéal

Parmi les interviewés de notre seconde étude, certains ont insisté sur la nécessité de jouer un rôle dès le début de leur processus de recrutement. En tant que candidats, ils n'ont pas hésité à se mettre en scène, quitte à se survendre. Voici ce que nous a confié Anna-Maria : « j'ai eu à jouer un rôle lors de mon entretien d'embauche. Il fallait que je fasse une super bonne impression, il fallait que je montre le meilleur de moi-même. J'étais super dynamique, je faisais très attention à la façon dont j'étais vêtue. »

Dans un autre contexte, Marion a réussi à obtenir un poste de psychologue dès sa sortie de l'université en cherchant à en mettre plein la vue à ses recruteurs : « de tous mes copains, j'ai été la seule à trouver du travail tout de suite. L'équivalent d'un temps plein pendant plusieurs années. (...) J'ai dit que j'étais d'accord pour tout faire : les thérapies les plus dures... Par exemple, les automutilations (...) J'ai donné l'impression que je savais faire en parlant de choses hyper techniques. (...) Je me suis rendue compte qu'il fallait que je montre que j'étais super calée, ça donnait l'impression que je savais de quoi je parlais. »

Dès lors, les entretiens d'embauche sont des moments où le candidat peut déjà être amené à se mettre dans la peau d'un personnage avant même d'intégrer l'organisation. Nous allons voir que cette scénographie perdure une fois le salarié arrivé en entreprise.

4. 1. 2. Se mettre dans la peau du nouvel arrivant directement opérationnel, docile voire surinvesti

Parmi les interviewés, certains ont mis en avant la volonté des organisations de ne pas investir dans la formation des nouvelles recrues. Consommatrices de temps et d'argent, les formations préliminaires sont réduites voire abrogées au profit de documents pré-imprimés et distribués au nouvel arrivant. C'est en tout cas ce qu'André a laissé entendre lors de son entretien : « ils ont une méthode de formation qui était un peu spéciale, c'est que personne ne veut former les nouveaux arrivants, en fait ils te filent de la documentation et au bout d'un mois, ils estiment que tu commences à maîtriser un peu. » Charles a lui aussi été confronté à un cas de figure similaire : « j'ai été surpris du très peu de temps qu'on a accordé à ma formation. C'est-à-dire que je me souviens très bien au bout de quelques jours, voilà, il y a des personnes qui me prenaient à part dans cette salle pour me dire voilà tu vas travailler sur tel ou tel dossier



et sur telle ou telle problématique alors que c'est un univers que je découvrais (...) j'ai eu l'impression d'être jeté dans le bain et voilà avec une rame dans ma petite barque et vole la galère. » Dans ces conditions, le nouvel arrivant doit immédiatement devenir un salarié opérationnel sans phase de transition préalable : « il fallait être opérationnel dès la première semaine et voilà et au début, ce qui m'a vraiment frappé, c'est qu'on te donne des tâches sans bien t'expliquer à quoi elles servent. » (Charles) Lorsque le métier occupé par le nouvel arrivant est face à un public, tenir ce rôle de sachant sans expérience préalable est difficile à tenir mais pourtant nécessaire pour ne pas perdre la face ou rompre l'interaction. C'est ce qu'évoquait Chaïnez, jeune infirmière : « avec les patients, à aucun moment on doit montrer qu'on ne sait pas... Si on dit : « je vais demander », ça va tout changer. Ils veulent juste être avec un professionnel, je dois être la fille qui gère la situation. Il faut que je montre que je sais, que je maîtrise, avoir un visage au moins stoïque, montrer que je ne suis pas perturbée par ce que je suis en train de voir. »

Au-delà de cette dimension opérationnelle, le nouvel arrivant doit également se mettre dans la peau du salarié docile, lisse et flexible. Il s'agit de *se fondre dans la masse* le plus rapidement possible. C'est ce qu'a laissé entendre Mohsen qui travaille actuellement en finance de marché : « première expérience, tu arrives dans un moule que tu ne connais pas, grande entreprise, grand site, La Défense. Tu es en costard cravate, tu dois faire bonne figure. Tu es très sage, très lisse, très neutre. Tu dois apprendre au fur et à mesure les codes et les bonnes manières de la boîte. Du coup, tu n'es pas toi-même, tu ne peux pas l'être. » En somme, la nouvelle recrue ne doit pas faire de vagues quitte à masquer sa véritable personnalité. C'est notamment ce qui est ressorti de notre entretien avec Karima : « ce qui se jouait c'est que je ne pouvais pas être moi, on ne se donne pas l'autorisation d'être totalement soi de peur d'être jugé. (...) Je suis restée en phase d'observation. Quand je suis arrivée sur le nouveau site, moi qui étais de nature sans filtre, très spontanée, qui aimais dire les choses naturellement, je me suis rendue compte qu'on n'était que dans des jeux politiques, de manipulation... »

Parfois, le nouvel arrivant ne doit pas seulement incorporer les codes de l'organisation qu'il vient de rejoindre, il doit aussi faire ses preuves et jouer le rôle du salarié investi voire surinvesti dans son travail. Ainsi, Billy évoquait cette impression d'être en surrégime pendant ses premières années : « la première année, j'avais l'impression de ne pas être moi-même. Je



montais en compétences très fort, moi-même je m'infligeais ça aussi. La deuxième année, je commençais à sentir des dissonances au niveau de mes valeurs. (...) Au départ, je cherchais une forme de légitimité, c'était pour me rassurer. Pour produire mes livrables, j'en faisais des caisses pour montrer que je savais car j'avais un besoin de reconnaissance. Il y avait une pression forte et implicitement, c'était soit je faisais mes preuves, soit ça n'allait pas. »

4. 1. 3. Se mettre dans la peau de l'expert

Après plusieurs années passées dans l'entreprise, les jeux de rôles ne sont pas pour autant terminés. Parmi les interviewés, certains ont mentionné la nécessité de se présenter comme un sachant, un professionnel détenteur d'une expertise que ce soit face à des clients, des collègues ou des supérieurs hiérarchiques. Ainsi, Anna-Maria qui est enseignante-chercheuse a rappelé l'importance de se présenter comme une sachante dans son métier : « en recherche-intervention, tu te retrouves devant les animateurs du grand groupe. Tu dois *faire le docteur*, on me l'a explicitement demandé, il faut en mettre plein la vue, il faut montrer que tu as plein de connaissances sur le sujet. Ça se perçoit dans la posture. C'est le directeur du groupe qui me l'a demandé car en discutant de la manière dont j'avais imaginé la formation, moi je ne voulais pas que ça soit une posture de maître à élève et lui m'a fait comprendre qu'au contraire, c'est justement pour ça qu'il recrutait un chercheur. Je devais être là pour avoir la posture de la sachante. » En somme, un bon professionnel, c'est celui qui est détenteur d'un savoir mais qui surtout sait mettre en scène cette expertise.

4. 2. REVETIR SON COSTUME AU TRAVAIL

Parmi les éléments relatifs à l'univers de la représentation, les individus interrogés ont largement évoqué le caractère scénique de leur tenue vestimentaire – qu'elle soit « costume » ou « déguisement » – qu'ils consentent à la porter ou qu'ils s'autorisent à s'en libérer.

4. 2. 1. Adopter le « vêtement prototypique » de son métier et de son milieu

Pour tenir son rôle au travail, qui est associé à une profession particulière, il faut adopter le vêtement considéré comme prototypique. Mohsen souligne ainsi les usages du secteur financier : « on n'a même pas de client face à nous. Qu'on soit en tee-shirt ou en chemise, quelle est l'importance ? Personne ne te le demande clairement mais tu vois que tout le monde est



habillé comme ça et ton n+1 qui te dit, lors de ta première journée « ça c'est la tenue de bureau » (...) *Business wear* comme ils appellent ça. Dans la finance et la banque, la réputation passe par le visuel, si tu sors des locaux de la banque en tee-shirt, baskets, tu renvoies une mauvaise image. » André qui travaille également dans le milieu bancaire nous rapporte que « tout le monde est un peu en costume ». Il est intéressant de remarquer ici le caractère polysémique du terme de « costume ». En effet, celui-ci renvoie aussi bien à la tenue de scène du comédien qu'au vêtement masculin composé d'une veste, d'un pantalon et parfois d'un gilet qui est l'archétype de la tenue vestimentaire du cadre du secteur tertiaire.

Avant d'entrer en scène, certains salariés ont même l'impression de devoir enfiler un « déguisement ». D'ailleurs, cette obligation ne déplaît pas à Salomé : « j'aimais bien m'habiller pour aller au travail. (...) Juste pouvoir m'habiller chic et tout je trouvais ça cool tu vois, c'était un peu mon déguisement du travail. » Cédric nous relate ainsi l'univers de l'hôtellerie de luxe, son décorum et ses déguisements : « en concierge, tu as la queue de pie, (...) ce qui est joli et propre à l'hôtellerie, c'est que chaque service a son uniforme, ses accessoires, ça fait partie de ce folklore hôtelier. » Le thème de l'accoutrement est un des éléments qui est apparu sur le parallèle établi entre le lieu de travail et la scène théâtrale. Si le salarié déroge à sa tenue, il peut faire l'objet d'un rappel à l'ordre plus ou moins explicite afin de l'obliger à « rentrer dans le moule ». Billy en a notamment fait les frais : « un jour, je suis venu avec des Jordan [i.e. baskets montantes]... Mon boss m'a dit : « tiens Billy tu mets des Jordan toi ? » Derrière j'ai plus fait gaffe. »

Cette vision de l'habit ne fait pas forcément consensus entre les membres de l'équipe. Anna-Maria évoque les différentes visions concernant le style vestimentaire à adopter en tant qu'enseignant : « on sent qu'il y a une frange de l'équipe qui a une vision de la manière dont un professeur doit être vêtu. C'est implicite. »

4. 2. 2. Changer de costume quand on change de scène

Comme les acteurs revêtent des costumes différents en fonction des scènes, les salariés font évoluer leur tenue vestimentaire au gré de leurs changements de postes et d'entreprises. Viviane et Solange nous mentionnent ces changements de style : « je vois aussi que j'ai changé en changeant de société (...) j'ai changé vestimentairement parlant. » (Viviane), « [dans mon



ancienne entreprise], personne ne se mettait en baskets, il fallait être en talons, alors que [dans mon entreprise actuelle], c'est l'inverse, je détonnais d'être en talons... Ma collègue qui venait d'Areva, s'est pointée le premier jour avec des talons aiguilles, une jupe noire. On s'est rendu compte que ça ne le faisait pas ! Il faut être simple, jean, polo, personne ne met de costard (...) Mon style est devenu beaucoup moins sophistiqué, je me suis fondu dans la masse pour passer inaperçu. » (Solange) On comprend que pour les salariés, adopter les codes vestimentaires d'un milieu, c'est pouvoir se fondre dans celui-ci.

Adopter un « costume » dans sa sphère professionnelle facilite le « jeu de rôle » (notamment lorsque celui-ci peut être parfois difficile à tenir face à un public exigeant, voire insultant...) et permet également de marquer une certaine séparation entre les scènes personnelle et professionnelle, de protéger sa personne en la distinguant de son rôle. C'est notamment ce qu'évoque Cédric : « moi, ça ne me gênait pas, au contraire, plutôt que de t'imposer des costumes, ils te les fournissent, c'est plus simple. Puis avec un costume, c'est plus facile de jouer un rôle, on se cache un peu dans l'uniforme, on est protégé par l'uniforme, ce n'est pas toi, c'est cette personne dans l'uniforme. (...) Dans le boulot, il y a eu des menaces sur des salariés. On reste le plus anonyme. Le costume, permet la distance, une carapace, ça justifie un peu de ton attitude aussi. Des gens vont te rentrer dedans parce que ci, parce que ça, je fais le dos rond... Le fait d'avoir un uniforme permet d'accepter plus de choses. »

4. 2. 3. Se libérer du costume

Parfois, le costume est vécu comme encombrant, parce qu'il « colle à la peau » d'un rôle sans que cela ne s'avère justifié aux yeux de ceux qui le tiennent. Certains individus s'autorisent alors à s'en affranchir, notamment parce qu'ils jouissent d'une position qui ne les place pas en situation d'insécurité (après la période d'essai ; en étant indépendant). Iris et Jules, ou encore Karima ont ainsi décidé de s'habiller tels qu'ils le souhaitaient au travail : « je n'ai pas envie en plus de devoir faire l'effort de m'habiller le matin dans une tenue qui ne me va pas et de juste suivre des règles complètement bêtes en fait, de mettre des talons alors que ça me fait mal et que ça me fait mal dans le métro et de mettre un tailleur alors que je ne suis pas à l'aise dedans. » (Iris), « je m'habillais quasiment comme d'habitude. » (Jules), « moi j'ai du mal avec les conventions vestimentaires. On voit la formatrice, le formateur avec quelque chose d'assez conventionnel. Moi j'ai la chance de pouvoir m'habiller comme je le ressens. » (Karima)



4. 3. LES MASQUES QU'ON PORTE AU TRAVAIL

4. 3. 1. L'entreprise : un bal masqué

Pour les jeunes diplômés interrogés, l'arrivée en entreprise marque l'entrée dans un monde bâti sur des faux-semblants et des attitudes factices.

Pour évoluer dans un tel milieu, ils s'aperçoivent qu'il est indispensable de porter un masque et de jouer un rôle. Être salarié, « c'est vraiment accepter de jouer un rôle » nous avait confié Charles. Pour Iris, « le monde de l'entreprise, c'est la merde, tout le monde porte un masque. (...) Donc tu joues un rôle, tu es salarié ou collaborateur, agent, qui que ce soit et tu joues un rôle. » L'absurde surgit chez les jeunes diplômés lorsque tous leurs collègues se complaisent dans une tartuferie nauséabonde : « pour moi, c'était complètement absurde parce que ça montre à quel point les gens peuvent être faux en fait et hypocrites. (...) Tout cela a un côté malsain et immature. » (Audrey)

Les salariés nous sont apparus déboussolés, ayant le sentiment pour certains de ne pas savoir quel masque porter pour être apprécié. Ils se retrouvent bien souvent contraints à devenir duplices eux-mêmes. Ainsi, Salomé était perdue sur ce qu'on attendait d'elle : « je ne trouvais pas ma place, je ne savais pas s'il fallait être sincère, sympa, pas sympa, enfin voilà, je trouvais qu'il fallait être à la fois smart et cool et jeune tout en gardant ses distances. »

Solange a même conscience de l'étiquette qui lui colle à la peau, bien loin de sa véritable personnalité : « c'est fou comme dès que tu dis quelque chose c'est interprété, déformé. Quand tu vois à quel point les personnes parlent les unes sur les autres... j'ai cette étiquette de personne froide, car je faisais attention aux émotions, je faisais attention à mon image. »

Finalement, Iris se sent complètement prise en étau entre sa volonté d'être elle-même et l'exigence organisationnelle de l'escobarderie : « c'est aussi ça qui a fait que j'ai explosé, le fait de penser quelque chose et de montrer autre chose. »



4.3.2. Les masques prisés au travail

Pris dans ce monde baigné d'hypocrisie, les salariés se rendent compte que pour assurer leur pérennité en entreprise, certains masques semblent plus prisés que d'autres.

S'il semble d'usage de porter le masque du *sachant* ou encore de l'*expert* au travail, comme nous l'avons décrit dans la sous-section 4.1.3. (*Se mettre dans la peau de l'expert*), porter celui de la personne *sympathique* est aussi important pour être inclus dans le groupe de travail. Chaïne n'a pas hésité à se positionner comme la « mascotte » auprès des salariés nationaux avec qui elle a collaboré dans le cadre de son expatriation : « c'est vrai qu'avec mes collègues je me suis positionnée comme la mascotte. Je vais taquiner un peu tout le monde, je vais essayer d'utiliser des mots en wolof. Je vais les utiliser dans des situations où je sais que je vais paraître la petite blanche qui essaye de s'intégrer, de parler comme eux. (...) C'est un rôle, même si c'est lié à ma personnalité. » Ayant vu que cela ne nuirait pas à son ascension professionnelle, au contraire, Solange n'hésite désormais pas à se montrer sympathique au travail : « j'ai évolué au niveau du paraître. Je considérais que je ne pouvais pas rire, qu'il fallait faire attention, j'avais cette défiance, j'avais peur que si je rigolais, si je parlais de ma vie personnelle, ça allait me décrédibiliser... Finalement je me suis rendue compte que ce sont les personnes qui apportent le plus de sympathie qui sont appréciées. Dès que tu es fiable et que tu fais ton travail de façon consciencieuse, tout va bien. Certains boute-en-train [i.e. personnes qui mettent les autres en gaieté] ont eu de supers carrières. »

Certains salariés perçoivent qu'on valorise chez eux le fait de porter une sorte de « cape d'invisibilité », le masque du *fantôme* pour ne pas troubler la mise en scène. C'est ce que nous a décrit Chaïne lors de ses premiers pas en tant qu'infirmière : « en tant qu'étudiante/stagiaire, ma place était délicate, alors même dans les moments informels, si j'avais un avis différent, que je trouvais ça injuste, dégueulasse, je ne disais rien. Une fois, une aide-soignante m'a même dit : « j'aime bien tu es super bien éduquée car tu n'entres pas dans notre discussion, tu ne fais pas comme si tu étais chez toi ». J'avais trouvé ça horrible car en fait elle me disait qu'elle m'aimait bien car j'étais un fantôme. »

Le masque du *robot* semble également d'usage dans de multiples scènes professionnelles. Il est particulièrement valorisé dans les palaces, dont le folklore impose aux salariés des gestes



mécanisés et des émotions savamment orchestrées : « il y a une porte qui est motorisée, elle tourne, mais ils demandent à quelqu'un de faire le geste d'ouvrir la porte, pour tous les grooms, ils doivent faire le geste d'ouvrir manuellement... Et ça 8 heures par jour. Le voiturier, il a sa coiffe, il doit la décoller de sa tête pour accueillir et saluer les gens, mettre le chapeau sous le bras quand tu accueilles quelqu'un. Tu dois faire en sorte que les gens se sentent reconnus et valorisés, tu dois être content de les voir. » Chez les jeunes diplômés, le masque du *robot* transparait lorsqu'ils doivent réaliser leur travail comme des automates, sans avoir besoin de réfléchir, malgré leur niveau d'études supérieures conséquent : « moi je faisais des choses qui n'étaient pas stimulantes intellectuellement. Du coup, ben tu fais le truc de manière un peu mécanique, tu mets ton cerveau un peu en off pendant quelques heures et tu fais la tâche comme un robot. » (André) Parfois, ce masque du *robot* colle tellement à la peau qu'il devient impossible de l'enlever. C'est ce que nous a rapporté Iris en parlant d'une de ses collègues : « elle s'était mise en mode un peu automate où elle avait décidé que le travail c'était sa vie parce que c'était la plupart de son quotidien en fait. Elle se levait, elle travaillait, elle rentrait chez elle et se reposait, elle dormait, et donc les trois quarts de son temps c'était le travail. »

Le masque de *la personne occupée* est aussi sensiblement valorisé sur la scène professionnelle. Dans les palaces, les clients fortunés doivent toujours avoir l'impression que l'équipe est affairée : « même si tu n'as pas grand-chose à faire, tu dois donner l'impression d'être occupé. » (Cédric) Le présentéisme et le *semblant-de-travail* sont aussi courants dans le monde des bureaux. Mohsen y assistait tous les jours avant que son poste ne bascule en télétravail : « je mettais mon masque de comédien, de bon employé. Devant ton écran, tu dois faire semblant de travailler même quand tu n'as pas de travail. Celui qui ne fait rien est mal vu. On me demandait de rester jusqu'à 19 heures, même si je n'avais pas de travail. Au départ, je le faisais, puis au bout d'une semaine, je me sentais bête, je partais. On m'a pris en meeting, on m'a dit qu'il ne fallait pas faire ça. La majorité accepte. Quand tu vois qu'à 19 heures tout le monde part, c'est que c'est une norme, même si c'est implicite. Jusqu'au moment où tu brises la règle et là tu as un rappel à l'ordre indirect. Même sur les pauses de 15 minutes, une pause c'est 10 minutes, on te demande « t'es parti où ? » qu'on t'a cherché... »



4.3.3. Les conversations de coulisses qui font tomber les masques

On retrouve cette dichotomie entre la scène principale et l'envers du décor lorsque les acteurs tombent leurs masques en coulisses. La dimension inauthentique de leurs relations de travail apparaît alors au grand jour.

Pour Jules, nul doute que ses collègues étaient rompus à la pratique de la duplicité : « c'était vraiment étrange ça parce que quand on parlait aux personnes... la façade, ils ne disaient rien ou ils se montraient plutôt satisfaits et quand on voyageait un peu avec eux en voiture, on entendait un peu d'autres sons de... d'autres bruits. (...) C'était vraiment un monde de paraître. »

Anna-Maria nous décrit comment ces conversations de coulisses peuvent même devenir celles qui orchestrent la mise en scène dans la scène principale : « parmi mes collègues, une partie passait leur temps, leur vie, à commérer, les uns sur les autres. Ils allaient boire des coups après le boulot... Là ils se lâchaient vraiment. « Elle si elle a tel poste c'est qu'elle a couché avec untel ». Machin qui était comme ci, comme ça. C'était tellement inintéressant que je ne m'en souviens même pas. (...) Ça créait des clans, des levées de boucliers pour s'opposer à l'évolution de quelqu'un, sous prétexte de rumeurs. On me demandait de jouer un rôle, je n'y parvenais pas. »

5. DISCUSSION

« Ce qui distingue le théâtre de la vie n'est pas l'illusion : elle est présente dans l'un comme dans l'autre, l'un comme l'autre en ont besoin et en font usage. Ce qui les distingue, c'est le respect accordé à l'illusion, la facilité à savoir quand une illusion *est* une illusion, et les conséquences de son usage. »
(Hochschild, 2012 [1983], p. 69)



5. 1. CONTRIBUTIONS THEORIQUES

5. 1. 1. Décrypter l'usage du « costume » et des « masques » au travail

Dans la lignée des travaux de Goffman (1973 [1956]), nos résultats confirment la manipulation de « façades personnelles » par les acteurs des organisations. Mais notre étude contribue à mieux cerner les façades liées au « costume » et celles liées aux « masques » que les individus portent en contexte de travail.

Nos résultats permettent également de mieux comprendre les usages du « costume » au travail. Ils montrent qu'il revêt un caractère prototypique par rapport à une profession donnée et que tous les membres de l'équipe d'acteurs ne partagent pas forcément la même vision de ses caractéristiques. Nous découvrons également que le costume peut s'avérer trop étiqué pour certains acteurs, ou injustifié, notamment lorsqu'ils n'ont pas à se mettre en scène devant un public (ex : un consultant quand il n'est pas en présence des clients). Si les individus interrogent la légitimité de leur costume et/ou considèrent que ce costume ne sied pas à leur personne, ils peuvent s'autoriser à s'en libérer sur la scène professionnelle. *A contrario*, pour certains, le costume est vécu comme un déguisement agréable à porter pour se mettre en scène, ou encore comme une seconde peau, une « carapace », qui non seulement facilite leur jeu de rôle, mais protège aussi leur propre personne des humiliations au travail.

Nos résultats contribuent également à enrichir la compréhension des masques portés au travail. Confirmant les analyses d'Isnards & Zuber (2015 [2008]) et de Linhart (2015) qui considèrent que l'entreprise est un monde de faux-semblants, notre étude constate également qu'elle peut devenir un *bal masqué* et que les activités *en coulisses* (moments de détente, repas sur le lieu de travail et en dehors...) peuvent faire *tomber les masques* et même fomenter la mise en scène. Cette étude contribue également à identifier une typologie de masques particulièrement prisés au travail notamment ceux de l'*expert/du sachant* ; de la *personne sympathique* ; du *fantôme* ; du *robot* ou encore de la *personne occupée* (qui peut être rapproché du jeu relatif au *semblant-de-travail* identifié par Goffman (1973 [1956])) qui sont portés pour différents motifs. S'ils facilitent tous l'inclusion des acteurs dans l'équipe ; ceux de l'*expert/du sachant* et de la *personne occupée* leur octroient une certaine reconnaissance sociale. Le masque



de la *personne sympathique* leur permet de développer des affinités au travail, d'accroître leur réseau relationnel et celui du *fantôme* ou du *robot*, de « se fondre dans le décor ».

5. 1. 2. Comprendre pourquoi les salariés « quittent la scène »

Notre étude exploratoire portait sur la façon dont les jeunes diplômés faisaient face aux situations absurdes en entreprise. Le lexique théâtral avait alors surgi dans les réponses des interviewés et semblait esquisser un lien entre inauthenticité et avènement de l'absurde. Notre seconde étude est venue confirmer ces premières données et permet de comprendre pourquoi certains salariés comme les jeunes diplômés finissent par « quitter la scène » pour rejoindre des environnements plus « authentiques ».

Dans ces conditions, les questions de théâtralité et de mise en scène de soi permettent de saisir un des aspects essentiels de ce mouvement d'exode des jeunes diplômés : quitter les faux-semblants pour retrouver des relations plus authentiques en rejoignant des structures à taille humaine, non-lucratives... Ce n'est donc pas seulement la nature du travail en tant que tel qui pousse les jeunes à la désertion mais aussi l'inauthenticité des interactions sociales. C'est une des composantes qui n'a pas été prise en compte par Cassely (2017) lorsqu'il évoquait sa « révolte des premiers de la classe ».

5. 2. CONTRIBUTIONS MANAGERIALES

Notre étude invite les managers à questionner leurs propres pratiques d'encadrement. En effet, la standardisation du management finit par nier les singularités des salariés en leur imposant un moule et donc un masque auquel ils doivent à tout prix se conformer. Cet appel suit les recommandations formulées par Deslandes (2017) qui souhaite l'avènement d'un « management faible ». Ce management se veut à la fois moins sûr de son fait, moins assertif, moins hiérarchique, moins définitif, moins prometteur aussi. Il s'agirait alors de dessiner les contours d'un management plus indéterminé, plus ouvert et donc plus à l'écoute des signaux faibles.

Ce « management faible » (Deslandes, 2017) permet d'entrevoir un espace pour les salariés afin d'être davantage acteurs et donc moins spectateurs de leur propre rôle au travail (car il semble légitime d'interroger le fait que porter le masque d'un *robot* soit véritablement de l'ordre



du jeu). L'objectif est alors de ménager des interstices et des écarts possibles pour que les individus puissent eux-mêmes définir leur script et investir subjectivement leur travail. En s'appuyant sur la *phronesis* aristotélicienne, Deslandes (2020) invite finalement les managers à « renoncer à la philosophie de l'obéissance (aux règles, aux habitudes, même aux supérieurs) au profit d'une philosophie fondée sur la responsabilité⁴. » (p. 136)

Cette approche du management rejoint les intuitions de Chédotel (2005) qui présente l'« improvisation organisationnelle » comme un moyen de concilier formalisation et flexibilité dans la gestion de projet. Dans le même esprit, Passe (2013) insiste sur la pertinence de l'improvisation notamment dans le cadre d'une prise de décision. S'éloigner de son script, prendre des libertés avec son rôle prescrit ou encore laisser la place à la surprise, tels sont les fondements d'une improvisation érigée en modèle managérial.

Toutes ces pistes ouvrent finalement la voie à cette « existence en vérité » dont parle Romano (2019) qui sous-tend notamment l'idéal moderne d'authenticité personnelle. Dans ces conditions, Romano (2020) précise que l'authenticité ne doit pas être confondue ni avec la sincérité ni avec l'intégrité. L'authenticité « *ressemble* à la sincérité en ce sens qu'elle a affaire à la vérité, et consiste à faire la vérité sur soi, à la fois pour soi-même et pour les autres. Tandis que la sincérité consiste simplement à dire ce qu'on pense, et la fiabilité à faire ce qu'on dit, l'authenticité consiste à être ce qu'on est et à se présenter aux autres comme tel. » (p. 42-43) Être authentique, c'est finalement ne pas passer son temps à jouer un rôle et à se présenter sous un jour différent en fonction de ses interlocuteurs.

La lutte contre l'inauthenticité a aussi des vertus en termes d'attraction et de rétention des talents. En 2006, le magazine *The Economist* publiait un article intitulé « The Battle for Brain Power » dans lequel 62 % des DRH dans le monde déclaraient qu'attirer et fidéliser les talents étaient leur première priorité (Wooldridge, 2006). À la lumière de nos résultats, la question de l'authenticité est un enjeu RH essentiel pour prévenir la « révolte des premiers de la classe » (Cassely, 2017) et la désertion des salariés.

⁴ Version originale : “to renounce the philosophy of obedience (to rules, to habits, even to superiors) in favour of a philosophy based on responsibility.”



5. 3. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

La présente étude comporte certaines limites : le périmètre de notre recherche est relativement restreint et la variété des métiers et des secteurs étudiés reste insuffisante. Par ailleurs, la taille actuelle de l'article ne permet pas d'explorer toutes les pistes et la richesse de nos données qualitatives.

C'est la raison pour laquelle cette recherche ouvre la voie à des investigations ultérieures. Nous souhaitons proposer par la suite une analyse plus fine de la façon dont les rôles sont joués par les individus dans les organisations. Nous reviendrons également sur les conséquences organisationnelles (en termes de performance) et individuelles (en termes de santé au travail) du jeu de rôle en entreprise.



RÉFÉRENCES

- Allard-Poesi, F. & Perret, V. (2014 [1999]). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thietart, R-A., *Méthodes de recherche en management*. Paris: Éditions Dunod, 14-46.
- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life. An identity based perspective*. London, UK: Taylor & Francis.
- Ashforth, B. E. & Fried, Y. (1988). The Mindlessness of Organizational Behaviors. *Human Relations*, 41, 305-329.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & M. Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3): 472-491.
- Bibard, L. (2012). Le théâtre comme vecteur de la quête du sens dans l'apprentissage du management. Comment philosophie, jeu d'acteurs et gestion vont de pair, dans un monde où l'action et la pensée, plus que jamais sans doute, s'appellent l'une l'autre ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII, 291-299.
- Biddle, B. J. & Thomas, E. T. (1966). *Role Theory. Concepts and research*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Boussard, V. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris: Belin.
- Calderón de la Barca, P. (2005 [1655]). *Le Grand Théâtre du Monde*. (C. Viot-Murcia, Trad.). Montreuil: Éditions Théâtrales.
- Cassely, J.-L. (2017). *La révolte des premiers de la classe. Métiers à la con, quête de sens et reconversions urbaines*. Paris: Arkhè Éditions.
- Chédotel, F. (2005). L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet. *Revue française de gestion*, 154, 123-140.
- Dagnaud, M. & Cassely, J.-L. (2021). *Génération surdiplômée. Les 20% qui transforment la France*. Paris: Odile Jacob.
- David, A. (2001). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In David, A., Hatchuel, A. & Laufer, R., *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Paris: Vuibert-FNEGE, 83-109.
- Deslandes, G. (2017). Pour un management faible. *Rue Descartes*, 91, 1-8.
- Deslandes, G. (2020). Weak Theology and Organization Studies. *Organization Studies*, 41(1), 127-139.



- Doucouré, B. (2021). Crédibilité du chercheur, relation de confiance et éthique en recherche qualitative : l'implexité à la croisée des chemins. *Recherches qualitatives*, 40(1), 46–60.
- Dubois, A. & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris: Vuibert.
- Ebaugh, H. R. F. (1988). *Becoming an Ex: The Process of Role Exit*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Flach, P. A., & Kakas, A. C. (2011). *Abduction and Induction. Essays on their Relation and Integration*. London, UK: Springer.
- Goffman, E. (1973 [1956]). *La Mise en scène de la vie quotidienne. 1. La Présentation de soi*. (A. Accardo, Trad.). Paris: Les Éditions de Minuit.
- Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs* (É. Roy, Trad.). Paris: Les Liens Qui Libèrent.
- Hochschild, A. R. (2012 [1983]). *Le prix des sentiments. Au cœur du travail émotionnel*. (S. Fournet-Fayas & C. Thome, Trad.). Paris: La Découverte.
- Isnards, A. des, & Zuber, T. (2015 [2008]). *L'open space m'a tuer*. Paris: Pocket.
- Katz, R. & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Toulouse: Érès.
- McCall, G. J. & Simmons, J. L. (1978). *Identities and Interactions: An examination of human associations in every-day life*. New York, NY: Free Press.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Merton, R. K. (1957). The role-set: Problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120.
- Neale, M. & Griffin, M. A. (2006). A Model of Self-Held Work Roles and Role Transitions. *Human Performance*, 19(1), 23-41.
- Palpacuer, F., Taskin, L., & Balas, N. (2015). Quelle est la place du terrain dans les recherches critiques en management ? *Économies et Sociétés*, 4(2), 251–269.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. Glencoe, UK: Free Press.



Pasquier, S. (2003). Erving Goffman : de la contrainte au jeu des apparences. *Revue du MAUSS*, 2(2), 388–406.

Passe, E. (2013). L'improvisation. Pertinence du phénomène dans le comportement organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XIX, 105-123.

Perrot, S. & Campoy, E. (2009). Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 71, 23-42.

Pine II, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Prevost-Bucchianeri, A., & Pottier, F. (2020). *Et pourtant j'ai fait une école de commerce ! Les changements de trajectoire professionnelle des diplômés de Grande École*. Caen: Éditions EMS.

Rocheblave-Spenlé, A.-M. (1969 [1962]). *Notion de rôle en psychologie sociale*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).

Romano, C. (2019). *Être soi-même. Une autre histoire de la philosophie*. Paris: Gallimard, coll. Folio Essais.

Romano, C. (2020). L'authenticité : une esquisse de définition. *Philosophiques*, 47(1), 35–55.

Sætre, A. S., & Van de Ven, A. (2021). Generating Theory by Abduction. *Academy of Management Review*, 46(4), 684–701.

Shakespeare, W. (1864 [1623]). Comme il vous plaira. In F. Guizot (Trad.), *Œuvres complètes de Shakespeare* (pp. 217–310). Paris: Didier.

Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Annual Review of Research in Organizational Behavior*, 1, 1-89.

Wooldridge A. (2006). The battle for brainpower. *The Economist (UK)*, 381(8498) : <https://www.economist.com/special-report/2006/10/07/the-battle-for-brainpower>.