

# Enjeux et limites de pratiques ludiques en entreprise de subversion du pouvoir et d'inversion des rôles. Le cas du reversal day

Emmanuelle SAVIGNAC

Maître de conférences à l'Université Paris 3 sorbonne nouvelle CERLIS  
emmanuelle.savignac@free.fr

## Abstract

### Challenges and Limitations of Power Subversion Games in Business and Reversal of Roles. The Case Of Reversal Day

*This article analyzes companies putting into practice the reversal day, an operation that involves the exchange of positions, usually for a day, between colleagues and / or between employees and their managers.*

*Using direct observation and unstructured interviews, we can see that this event combines the issues of work organization, internal communication and external communication (by the media coverage of the event). As performative communication, its effects would operate directly on the organization but also on individuals. What are the issues and the limits of its festive inspiration that introduce subversion of power and role reversal in business?*

*Under the goals of mutual understanding and experimentation of reality, the reversal day obeys to other functions: far from favoring the establishment of the democracy that it mimics, it subtly reaffirms the hierarchical order. Moreover, it allows enhancement of supervision and control or self-control of the employees.*

**keywords:** reversal day, management, organizational communication, carnival

## Résumé

*L'article traite d'entreprises mettant en pratique le reversal day (journée inversée), opération qui consiste en l'échange des postes, généralement le temps d'une journée, entre collègues et/ou entre employés et dirigeants.*

*Sur la base d'un travail d'observation directe et d'entretiens non directifs, on observe que cet événement cumule des enjeux d'organisation du travail, de communication interne et de communication externe par la médiatisation du procédé. Communication performative, ses effets opèreraient directement sur l'organisation mais aussi sur les individus. Qu'en est-il des enjeux et des limites des inspirations festives introduisant subversion du pouvoir et inversion des rôles en entreprise?*

*Sous des objectifs déclarés d'intercompréhension et de rapprochement du terrain, le reversal day opère d'autres fonctions: loin de favoriser la mise en place de la démocratie d'entreprise qu'il mime, il réaffirme subtilement les places hiérarchiques et permet valorisation de l'encadrement et contrôle ou auto-contrôle des salariés.*

**mots-cles :** reversal day, management, communication organisationnelle, carnaval

## Özet

### **İş Hayatında Rollerin Tersine Çevrilmesine Dayanan Güç Değişimi Oyunlarının Sınırlılıkları ve Getirdiği Sorunlar: Tersine Çevrilmiş Bir Gün Vakası**

*Bu makale, işletmelerde "reversal day" (tersine çevrilmiş gün) uygulamalarını konu almaktadır. Bu uygulamada, bir gün için eş düzey veya üst ve üst arasında kadro değişimi söz konusudur.*

*Doğrudan gözlem ve yapılanmamış görüşmeler aracılığıyla gerçekleştirilen çalışmada, uygulamanın iç ve dış iletişim ile iş organizasyonu konusunda bilgi toplamayı sağladığı görülmüştür. Etkin iletişim hem organizasyona hem de bireylere yansımaktadır. Bu rol ve güç kullanımının tersine çevrilmesinin getirileri ve limitleri nelerdir?*

*Karşılıklı anlayış ve yakınlaşma zemini amacıyla uygulanan "reversal day" başka fonksiyonlara da sahiptir. İşletmeye demokratik bir ortam getirmek amacından uzaklaşarak hiyerarşik kademeleri belirginleştirip değer verilmesini ve çalışanların kontrolünü ya da öz kontrolünü sağlamaktadır.*

**anahtar kelimeler:** reversal day, yönetim, örgütsel iletişim, carnaval

## Introduction

« Vis ma vie – Mon patron à ma place » émission française de télé-réalité grand public repose sur un principe de rotation de métiers et d'inversion de place hiérarchique. Selon les principes de la télé-réalité, un « vrai » dirigeant d'entreprise fait l'expérience de plusieurs postes de ses « vrais » salariés et subalternes, ceci pendant 48h restituées en 45mn d'émission. Ainsi le président français du constructeur automobile Hyundai se retrouve-t-il à effectuer une vidange ou devient-il cariste; le directeur général du parc Astérix devient-il guichetier de parking ou fabricant de barbe à papa et l'héritier d'une grande chaîne de casinos fait-il le ménage ou le service dans l'un des restaurants de ses établissements.

Dépassant la sphère médiatique, le procédé a intégré les pratiques RH et de communication interne de plusieurs entreprises en France qui proposent la rotation, le temps d'une journée, de postes et de rôles entre patrons et subalternes ou collègues de travail. Ceci apparaît sous le nom de « Vis mon job » ou « Vis ma vie » en référence directe à l'émission télévisée ou encore sous celui de « reversal day », « journée inversée » (sa francisation) ou enfin de « job rotation ». Dans une étude exploratoire, nous avons pu recenser (Jeantet, Savignac 2008) trois principaux dispositifs liés au *reversal day*: ateliers où un professionnel explique son métier à un ou des collègues sans qu'un échange de poste soit réalisé; prises de postes de subalternes par leurs supérieurs le temps d'une journée avec organisation *ad hoc* du travail (surplus numéraire de personnes, doublons sur des postes etc.), permutation totale des postes entre collègues de métiers distincts y compris des dirigeants (un seul cas identifié).

Ce sont à ces deux dernières modalités que nous nous intéresserons ici.

Le *job rotation* du management anglo-saxon désigne deux principaux types de permutation de postes: la première afin de limiter la fatigue ou l'ennui liés à certaines tâches (Campion, Cheraskin, Stevens 1994); la seconde à des fins de formation permettant apprentissage des « différentes étapes ayant lieu lors de la création d'un produit ou de la réalisation d'un service » (Huang 1999) ou bien réorientation, développement de carrière et « employabilité » (Campion, Cheraskin, Stevens).<sup>1</sup> Le *job rotation* a rencontré un fort succès managérial outre atlantique puisque qu'il apparaîtrait que 24% des organisations de plus de 50 salariés l'y pratiqueraient à la fin de la décennie 90 (Gittleman, Horrigan, Joyces 1998). En France, le *reversal day* intègre la dimension de formation et les attendus d'intercompréhension au sein d'une équipe projet du *job rotation* mais aussi des procédés d'inversion des places hiérarchiques, directement inspirés de l'émission de télé-réalité. Il est le plus souvent initié par les services de communication interne ou par les directions des ressources humaines et

<sup>1</sup> La temporalité de chacune de ces opérations variant fortement : une rotation à l'échelle du jour de travail pour le soulagement de la fatigue, mais de 6 mois à 2 ans dans une perspective de formation (Campion, Cheraskin, Stevens).

se voit proposé par certaines agences de communication en événement de communication interne.<sup>2</sup>

L'équipe dirigeante utilise le procédé à des fins:

- de communication externe: communiquer auprès de ses clients et des journalistes sur la singularité et l'audace de l'événement quand il est organisé en interne par une entreprise et, dans le cas de l'émission « Vis ma vie », profiter de la puissance de diffusion de TF1 pour faire connaître et valoriser son entreprise au travers du visage coopératif de son cadre dirigeant;

- de communication interne: tenir un discours de démocratisation des rapports hiérarchiques et de proximité lorsqu'on prend la place du subalterne mais aussi de coopération, d'écoute et de partage;

- d'efficacité organisationnelle: faire l'expérimentation directe du travail d'autrui à des fins de connaissance, d'amélioration du process de production et en favorisant la motivation.

Le reversal day s'apparenterait à un procédé carnavalesque de renversement des pouvoirs. Qu'en est-il et quels sont par conséquent les enjeux et limites de cette opération? Qu'est-ce que les pratiques festives d'inversion des rôles mises en place par le management montrent-ils et changeraient-ils de l'entreprise et des rapports sociaux qui la traversent?

Cet article prendra source dans l'analyse de deux mises en pratique du reversal day: la première dans un groupe hôtelier (H), la seconde dans une agence de communication (C). Au sein du groupe H, le reversal day est pour les managers une opération parmi d'autres, inscrite dans un vaste programme de formation interne à des façons d'être qu'ils pensent non assez homogènes, façonnées et standardisées pour le service. L'événement a été unique et a consisté à rassembler directeurs d'hôtels et cadres du siège souhaitant participer afin de faire tourner un hôtel durant 24h à des fins d'exemplarité vis-à-vis des « opérationnels » du groupe auxquels aura été projeté le film de la journée. Tous les métiers en hôtel ont ainsi été occupés: hôtellerie et restauration, postes de techniciens, femmes de chambre, serveurs, réceptionnistes, cuisiniers... Le reversal day est au sein de H à la fois une opération de team-building à destination des cadres et une opération de communication descendante.

Le principe de rotation est, lui, dans l'agence C, à première vue total. La veille du *reversal day*, un tirage au sort est organisé où chaque salarié, qu'il soit

---

2 Il se voit également vendu aux particuliers par des organismes tels que Viamétiers qui propose de « tester le métier de ses rêves » à des fins de « construction de projet professionnel » lors de stages « en immersion totale » allant de 2 à 5 jours ceci pour la somme de 549 à 1910 euros TTC.

---

non cadre, PDG de l'agence ou cadre, tire dans un carton le nom de celui qu'il va remplacer. Les permutations sont affichées dès le lendemain matin dans le hall d'accueil de l'agence. Le *reversal day* ici ne se pratique pas par choix. Le soir de l'événement un « debriefing » est programmé où chacun devra rendre compte, lors d'une table ronde, des acquis de l'expérience et des objectifs atteints correspondant à la feuille de route qui lui aura été tracée. L'objectif affiché par le Pdg est l'intercompréhension entre des métiers souvent en conflit dans l'agence.

La recherche a été conduite sur la base d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des cadres à l'origine de l'opération pour les deux entreprises (le Pdg de C et les participants au comité de pilotage de H) afin de déterminer les objectifs du management. Elle s'appuie également sur une observation directe de *reversal day* (C) ainsi que sur des documents filmés de la journée transmis par H qui permettent notamment, croisés avec les entretiens, de comprendre les modalités de mise en place et le déroulement de l'événement. Enfin, un corpus constitué d'articles de presse recueillant des interviews des cadres dirigeants permet l'analyse socio-sémantique des discours managériaux assemblés. Dans un cadre plus élargi, quatre entreprises ont été approchées et leurs cadres dirigeants interviewés (outre les deux entreprises sur lesquelles l'étude portera ici, un cabinet de conseil et un grossiste en agroalimentaire). Au total, nous nous sommes documentés sur 12 entreprises organisant ce type d'événement.

Est à préciser que, compte tenu du matériau auquel nous avons eu accès, l'étude porte principalement sur les discours et procédés managériaux.<sup>3</sup> L'analyse résulte de la confrontation de ces discours avec le déroulement et les modalités concrètes de mise en pratique du *reversal day* observés mais aussi tels que décrits par leurs initiateurs.

### **Fête d'entreprise et monde renversé : un air de Carnaval**

« *C'est un peu la journée des fous* », « *c'est un jeu* » sont des propos tenus par les managers des deux entreprises. A la fois « *ce n'est pas la cour de récréation* » précisera le PDG de C. Le *reversal day*, dans son appellation, renvoie au principe de renversement carnavalesque, de « fête des fous »: le temps d'une journée festive, le patron fait le ménage chez H et le développeur devient PDG chez C.

---

3 ...l'accès aux salariés de H nous ayant été pour le moment difficile. Rares ont été ceux indiqués par les responsables et ils se sont avérés inaccessibles. Quant à l'agence où a été effectuée l'observation directe, la durée de l'intervention a empêché une familiarisation permettant des échanges plus confiants. Une des pistes de poursuite de cette étude est une prise de contact plus aboutie avec les salariés de ces deux structures impliqués dans l'événement mais aussi des autres structures identifiées.

### ***Un carnaval d'entreprise***

Le *reversal day* rejoint deux des acceptions principales du carnaval: c'est une « rupture ludique et provisoire » et c'est également une parodie (Dubois 1979, p. 34). Parodie du patron, de la femme de chambre, du "créa" dont on endosse l'uniforme ou les codes vestimentaires pour jouer leur rôle. Rupture provisoire vis-à-vis du quotidien de travail. Une des fonctions du carnaval est de dénoncer la routine; de fait, chaque participant se retrouve à une place autre que celle qu'il occupe au quotidien. Ses repères sont bousculés: autre place, autre poste, autre façon de ranger ses dossiers, autres collègues immédiats, autres tâches à effectuer. Rupture ludique enfin par le jeu de rôles engagé par la pratique carnavalesque: dans les deux entreprises étudiées, le *reversal day* est un jour de travestissement. Les cadres de H revêtent les costumes du ménage ou du service; le remplaçant d'un jour du Pdg de C laisse exceptionnellement son piercing à son domicile, se rase et met une chemise; la commerciale remplaçant le 'créa' met des baskets et son fils lui demande si elle est en congé quand elle part le matin.

L'appellation anglo-saxonne de l'événement renvoie explicitement au renversement ou plutôt à l'inversion propre au carnaval. Les plus élevés dans l'échelle hiérarchique se retrouvent à effectuer le travail du « collaborateur de base » et les humbles peuvent, dans le cas du *reversal day* total, accéder aux hautes fonctions. Cependant, comme pour le carnaval, on peut constater assez immédiatement que le renversement n'a rien de systématique. Par exemple les hommes peuvent se déguiser en femmes comme lorsque chez C l'un des salariés était venu en jupe, talons et décolleté (sic) pour remplacer l'hôtesse d'accueil. Les personnels féminisent aussi les hommes ayant hérité de fonctions occupées par des femmes (« *oh elles sont mignonnes* » à l'adresse des deux cadres dirigeants occupant le poste des comptables, « *si j'avais le poste de secrétaire je viendrais en jupe mais là ça le fait pas* » L, remplaçant du PDG...). Mais les femmes ne se déguisent pas en hommes. Trois types de travestissement s'observent chez C: de genre soit d'homme en femme, de hiérarchie soit de subalterne à supérieur (la chemise, les belles chaussures, le rasage de près), de métier soit de commercial à créatif (ou fonctionnel à opérationnel chez H). Le fait que le travestissement ne s'opère pas de femme en homme ou de supérieur à subalterne intervient en rappel de la pratique carnavalesque de la subversion des dominations: on féminise l'homme, on élit le roi d'un jour parmi le peuple dont le rôle va être de mimer le pouvoir. Le dominant devient la dominée et le dominé devenu roi repasse exceptionnellement sa chemise... On peut s'interroger sur ce que serait un rire portant sur la masculinisation des femmes ou encore sur le ridicule des subalternes, vraisemblablement bien moins accepté socialement. Le *reversal day*, à l'instar du carnaval, ne s'exempte pas des normes et convenances. Par ailleurs, à C comme H, les attributs caractéristiques du domaine d'activité comme l'uniforme de femme de chambre ou la décontraction du « créa » sont

repris dans les jeux de travestissement.<sup>4</sup> En ceci, le travestissement n'est pas exclusivement relié à la dérision mais pointe la fonction identitaire du carnaval (Piette 1988 2005). Les attributs caractéristiques de métiers-types en étant surjoués, sont mis en avant comme signe distinctif lors de cette journée. Enfin, dans les jeux de renversement du pouvoir, ce qui est ri est ce dont il est possible de rire car jouissant de privilèges sociaux: être patron, être « créa » est socialement valorisé (d'ailleurs le poste de PDG et celui de créatif seront exprimés comme les plus désirés lors de l'opération).

Par conséquent, la subversion festive obéit à des formes autorisées où un cadre ne singe pas un employé de base et un créatif un comptable. Ce qui est méprisé du métier ou du statut n'est pas dit ou ri; quant aux femmes elles ne bousculent pas ce jour là l'ordre établi des rapports sociaux de sexe: c'est bien d'elles que l'on rit.

L'inversion, à l'identique du carnaval ne serait bien « *esquissée que dans les symboles les plus immédiats et les plus superficiels* » (Bercé 1994, p. 32). Et comme le propose Michel Agier (2000) dans son observation des pratiques carnavalesques, plus qu'inversion il y aurait déformation et mise à distance de la réalité lors du carnaval. Nous pourrions ainsi entendre le *reversal day* comme déréalisant des rapports sociaux de domination institués. Ceci se couplerait à la déréalisation issue de la substitution de la fête aux relations de travail, devenues jeu, alors même que « *le travail est souvent présenté comme l'exact opposé du jeu, activité par excellence du « hors (temps de) travail », du loisir, du « temps libre »* ». En outre, il serait interdit et même sanctionné pendant le temps de travail » (Dujarier 2012, p. 90). Seraient mis à distance son quotidien de travail et les contraintes notamment hiérarchiques qui lui sont inhérentes. Cette initiative managériale emprunterait au jeu son principe du « faire comme si »... et la fausseté à son fondement: « *Le joueur fait « comme si » les objets et les rôles étaient vrais, tout en sachant, dans une forme de soulagement joyeux, que cela est faux* » (Dujarier 2012, p. 93). Le renversement du réel serait ici total: on ferait comme si on jouait mais également comme si on travaillait en lieu et place de l'autre.

Une différence cependant d'avec le procédé carnavalesque (et ludique) est qu'y participer ne résulte pas exactement d'un libre choix. Ceci rejoint la différence entre jeu et travail, soulignée par Marie-Anne Dujarier: « *Le jeu est donc une activité, qui a pour caractéristique d'être menée volontairement, pour sa valeur immanente c'est-à-dire pour le plaisir que procurent l'élaboration, la sensation et la production de significations dans un milieu social* » (Dujarier 2012, p. 92). Avec le *reversal day*, sous couvert de jeu, il s'agirait donc bien de travail mais d'un travail s'emparant des bénéfices de « plaisir » et par conséquent

4 Ceci explique que chez H les supérieurs puissent se grimer en subalternes du fait que des uniformes soient liés aux fonctions. Cela étant, notons qu'il y a travestissement en l'absence de ceux dont c'est le costume au quotidien.

d'engagement des joueurs liés au jeu. Pour les directeurs d'hôtel de H comme pour les salariés de C il y a obligation. Seuls les cadres du siège de H peuvent avoir le loisir – par adhésion ou goût pour l'expérience? Par démonstration envers leurs collègues et hiérarchie d'un esprit « engagé » et ouvert? – de décider de leur participation.

Une autre différence réside dans l'absence de conséquences de ce que produit le jeu (Dujarier 2012) auquel on jouerait « pour rien », en tout cas en termes d'effets matériels sur le réel (la réalité des décisions d'achat au Monopoly, par exemple – les jeux d'argent n'étant plus considérés en ce sens comme relevant du jeu), à la différence du travail. Même s'il rompt avec une pensée de rentabilité à court terme (les fonctions occupées par les joueurs étant vacantes ce jour-là) et peut être pensé comme journée « à perte » pour l'entreprise, le *reversal day* porte des attendus managériaux d'intercompréhension mais aussi des conséquences d'intervention sur le travail d'autrui lorsque ce sont les cadres qui « jouent » aux subalternes. Pour les managers de C comme H, un enseignement est attendu du jeu, invalidant ce dernier en tant que tel puisque le jeu n'en porte normalement pas l'impératif mais la seule possibilité.

Enfin, le temps du carnaval n'a, dans les deux cas étudiés, rien de rituel: de l'événement unique dans le cas de H à l'événement unilatéralement décidé par le PDG de C quand et selon ce qui lui semblera bon (même si cela tend à être annuel). Si fête il y a, elle est de type officiel et permet en apparence peu la dimension d'échanges personnels que favorise toute célébration collective (Monjaret 2001): parler du hors travail, nouer des liens selon ses affinités, choisir ses vis-à-vis pour boire un verre etc. Le *reversal day* est en ceci paradoxal: il mobilise le principe de fête, d'authenticité des relations en milieu de travail permis par le bouleversement opéré ce jour-là (être proche, comprendre au plus près autrui), tente d'intervenir sur les rapports sociaux, mais à la fois l'exprime comme une contrainte: teambuilding pour H, intercompréhension pour C. Dans ce procédé managérial, la fête se mêle à la contrainte et les procédés professionnels sont au cœur des échanges que l'on tente de favoriser. Ce qui est mobilisé de la personne le devient institutionnellement. Contrairement à d'autres événements de communication interne, ce n'est pas la sociabilité, ou les liens au travail que l'on vise à renforcer mais les liens DU travail.

De fait les attitudes relevées s'apparentent au jeu de postures et tout paraît joué: de l'enthousiasme pour l'opération aux rapports interpersonnels.

### ***Un carnaval d'entreprise... mais pour autant une fête du dérèglement ?***

Les superlatifs ne manquent pas pour qualifier cette journée chez les organisateurs interviewés. Certains salariés observés chez C font part également de leur approbation, sur différents modes, du plus hésitant au plus affirmé: « *C'est plutôt marrant. En fin de compte c'est plutôt marrant. Oui c'est*

*marrant* » (L, remplaçant du PDG, ne tient pas en place, se lève de son fauteuil, ne paraît pas très convaincu et assez mal à l'aise). « *C'est sympa. C'est une bonne initiative* » N, responsable commercial, « *C'est super sympa le reversal day (...) je trouve ça super cette philosophie* » (A, chef de projet), « *Je trouve ça super de pouvoir m'ouvrir sur le métier des autres alors que je n'étais pas très chaud au départ. Jusqu'à ce matin. Je trouvais ça farfelu* » (S, stagiaire au poste de créatif remplaçant d'un jour du stagiaire juriste), « *L'année dernière j'étais directeur. Ça permet de toucher des postes à un niveau auquel on n'a pas accès habituellement. C'est d'autres responsabilités (...) ça permet de se rendre compte des contraintes, de la technicité, etc. (...) ça permet [dans le cas du poste de comptable qu'il occupe ce jour-là] de se pencher sur des aspects sur lesquels on a peu le temps habituellement de travailler. Et tout en ne leur changeant pas la vie, d'améliorer la nôtre, au niveau du studio web. (...) Ça permet de voir comment ça se passe, contrôler ce qui se passe* » (J, directeur de la branche Web de C).

Différentes appréciations sont posées: conformation à la norme implicite consistant à trouver le poste de PDG « *sympa* », appréciations de l'événement comme étant « *sympa* », du fait de s'ouvrir au métier d'autrui ou encore de pouvoir disposer d'un regard sur le travail d'autrui (pour les dirigeants).

Chez C comme H il y a asymétrie de posture lors de l'événement. Le point commun entre les dirigeants de H et de C est qu'ils investissent les postes ce jour-là de manière active voire intrusive. Cela permettra à une directrice d'hôtel de se rendre compte des éventuels besoins de ses femmes de chambre et, de son point de vue, d'y remédier: « *Donc moi j'ai fait le parallèle avec mon exploitation (...) et je me suis rendue compte ce jour là qu'on devait partager l'aspirateur et ça me faisait perdre pas mal de temps bref c'était un peu long (...). Du fait de pendant une journée avoir vécu l'activité, quand je suis rentrée j'ai posé d'autres questions qui peut-être s'il n'y avait pas eu cette journée...»<sup>5</sup> Cela permettra aux directeurs de C d'intervenir directement sur les tableaux de bord des comptables et sur leur façon de faire: « *Elle, elle est comptable, nous on est des opérationnels donc on peut penser les choses du côté concret* » (PDG). Sans médiation aucune, les postes peuvent être ainsi contrôlés et ajustés et nous sommes loin du « *dérèglement* » supposé de la fête (Duvignaud 1973, p. 56). Tel qu'il est pratiqué, le *reversal day*, maintient le principe hiérarchique: chez H, seuls les supérieurs peuvent prendre les fonctions de subalternes<sup>6</sup>; chez C, les supérieurs sont les seuls à pouvoir refuser d'être remplacés, ils ne sont pas briefés, ils peuvent verrouiller leurs dossiers et intervenir sur le travail d'autrui. Cette attitude serait inacceptable pour tout autre collaborateur: verrouiller ses dossiers rendrait douteux (alors que le droit à la confidentialité est reconnu aux*

5 Aidée en cela par la valeur de « *vérité* » liée au principe d'expérience (Jeantet, Savignac 2008)

6 Dans un rapport éminemment dévalant : seuls les dirigeants étant capables de faire le travail d'autrui et non l'inverse (Jeantet, Savignac 2008)

chefs), refuser la permutation de postes serait vu comme un refus de coopérer lors d'une expérience de travail, intervenir sur le travail d'autrui serait perçu comme une agression. Enfin, pour le PDG de C, cette journée est l'occasion de repérer ceux qui jouent le jeu et ceux qui ne le jouent pas<sup>7</sup> et par conséquent d'évaluer ses collaborateurs.

Si les "collaborateurs de base" de H ne participant pas à cette journée sont passifs de fait puisque évacués de la scène, on observe que les salariés de C le sont aussi au regard de leur poste d'un jour. Aucune initiative n'est prise vis-à-vis du travail d'autrui. On se soumet au jugement de la personne remplacée quant au résultat final et tout le monde conviendra en fin de journée, selon un code courtois, de la difficulté pour soi des tâches d'autrui.

Il y a légitimité<sup>8</sup> d'intervention des dirigeants, maintien des espaces d'intervention et d'expression des collaborateurs et même maintien des places symboliques: lors du *reversal day* observé, c'est le plus « fofou de l'entreprise » (dixit), qui héritera du poste de PDG. Dans la journée, il enverra à l'ensemble des collaborateurs de C un mail revenant sur le lundi de Pentecôte cédé contre un jour de congé payé. Ce mail créera une certaine ébullition dans la structure et fera rire le PDG<sup>9</sup> qui, en fin de journée, balaira l'action d'un revers de main: « *Pour décider d'arrêter le brainstorming ça vous a pris du temps. Par contre quand il s'est agi de mettre un jour de congé c'est allé vite. J'espère que vous avez appris beaucoup de choses.* »

En tant que « plus fofou » nous pouvons supposer que L se devait d'un coup d'éclat mais aussi, connaissant les précédents d'élimination du papier « Pdg » lors du tirage au sort pour les personnes non dotées de confiance<sup>10</sup>, que L n'inquiète pas réellement le directeur de C. Nous sommes bien ici dans un jeu des faces<sup>11</sup>, soit le jeu d'une ligne de conduite attendue donc à tenir. C

7 « *Ca permet de voir comment les gens investissent leur nouvelle fonction et aussi comment elles gèrent certaines formes de management.* » (Pdg)

8 A comprendre au sens bourdieusien du terme : la légitimité comme la résultante d'un rapport social entre une instance qui la revendique en niant son caractère construit et une instance qui consent à l'attribuer.

9 « *je viens de perdre 20.000 euros, là*  
 – *en plus avec le sourire ?*  
 – *ouais, Il m'explique que c'est lié au mail de L*  
 – *comment vous allez gérer ça ?*  
 – *je vais voir. Je vais voir quel degré de crédibilité les gens donnent à L en tant que directeur*  
 – *c'est la 1<sup>ère</sup> fois que ça arrive une chose comme ça ?*  
 – *oui, c'est la 1<sup>ère</sup> fois qu'ils osent* »

10 Nous apprendrons en effet au cours de la journée que le poste de PDG a déjà pu être retiré du carton au moment où il était présenté pour tirage au sort à certaines personnes : « *j'ai enlevé mon poste du tirage d'une personne qui jouait perso – en termes de confiance* ». De la même manière le DG de la structure (directeur de la partie Web de l'agence) pourra ne pas être remplacé alors que lui-même remplacera.

11 Soit la « valeur sociale positive » que la personne revendique dans l'échange (Goffman 1974).

dispose de son bouffon de la fête, garantissant que soit jouée la transgression... « pour rien ».

Ce subtil mélange des caractéristiques du jeu carnavalesque (renversement, simulation, rire, transgression voire grotesque via le travestissement, restauration des identités) et de la rationalisation ainsi que des contraintes professionnelles (attendus managériaux, préservation des hiérarchies, par exemple) fait du *reversal day* une pratique ambivalente de management où l'on ferait comme si on jouait. Qu'en est-il des effets et limites du procédé dans les entreprises étudiées?

### **La fictionnalité et l'ordre**

Le *reversal day*, tout comme le carnaval, repose sur un procédé de « fictionnalité » (Piette 2005, p. 42). Un jour institué (cadre rituel), on fait comme si on était la femme de chambre et comme si le directeur de la structure ne l'était plus ce jour-là. A la fois, si cela est joué, le jeu n'est jamais absolument performé: le patron d'un jour ne signe aucun contrat et voit ses possibilités d'initiative très limitées. Le réel du travail, de son contexte et des relations qui s'y exercent se conjugue avec la facticité du jeu (patron ou femme de chambre d'un jour) et à la fois avec les règles qui s'appliquent au jeu (la distribution des rôles comme les objectifs déclarés du jeu, par exemple). La pratique est donc parfaitement ambivalente, à l'instar du carnaval là encore, et « *permet de jouer constamment sur un double registre mêlant l'hyper sérieux et le dérisoire le plus total* » (Piette 2005, p. 43).

### **« L'implication paradoxale » et les jeux de reconnaissance**

Albert Piette parle de « l'implication paradoxale » propre au carnaval, ce qui a lieu dans le *reversal day* où l'on retrouverait une « double contrainte » poussant les acteurs de cette journée « *à ne pas aller au bout de chaque pôle de comportement* » (Piette 2005, p. 45). A l'exception près que pour le *reversal day*, l'investissement partiel du rôle attribué sera le lot des subalternes et non des dirigeants. Si le « remplaçant » d'un jour du patron de C prend des décisions par boutade, il ne les défendra pas en réunion de fin de journée en arguant de son bon droit ce qu'il aurait pu faire en poussant le principe du jeu à son paroxysme. Il joue à décider « pour rien ». Ses collègues de l'agence se garderont également bien de transformer ou d'intervenir – hors de la feuille de route donnée – sur le travail de leurs collègues. En revanche, nous l'avons dit, les deux dirigeants de C investissent les postes dont ils ont hérité et transforment sur leur ordinateur et dans leurs fichiers mêmes les façons de faire. Ils sont d'ailleurs les seuls à ne pas être préalablement « briefés » comme la règle qu'ils ont créée l'impose et ne se voient remettre aucune feuille de route des deux comptables qu'ils remplacent ce jour-là: « *elle n'a pas osé* ».

Les briefs se déroulent en « one to one » de remplacé à remplaçant: dans la majorité des cas, on montre les outils que l'on utilise et où sont les dossiers par rapport aux tâches à effectuer dans la journée. On explique ce que l'on fait et comment on le fait quitte à ce que cela soit présenté à une personne avec laquelle on ne sera que rarement en contact (de juriste à créatif par exemple) et on laisse une petite liste de tâches sur le bureau en intégrant parfois des plaisanteries comme « *laver les poissons* » ou de petites brimades comme « *check de l'imprimante* » ou « *ranger la table de découpe* ». Le métier de chacun est expliqué et, par conséquent, valorisé. « *Expliquer son métier aux gens du siège, c'était pour certains un peu difficile au départ, mais après ça apportait une source de fierté des métiers, quelque chose d'extraordinaire* » (un cadre de H). Nombreux seront les acteurs à dire qu'ils ne s'imaginaient pas que le poste leur étant attribué ce jour-là recouvrait telle ou telle chose. L'investissement partiel du rôle dont on hérite pourrait ainsi par conséquent avoir une fonction de reconnaissance des identités de métier et des périmètres d'action. Sont reconnues les qualités de chacun au travers des postes attribués: s'il est désirable d'être « créa » pour un jour, il est redouté d'être développeur car « *faire du code* » est difficile voire hermétique. La technicité propre à ce poste est ainsi reconnue. En concordance, peu de briefs sont faits pour les postes de développeur, ce qui est toléré par le PDG. Dans un esprit de semi plaisanterie un des développeurs, conscient de la suprématie due à son domaine, laisse sur le bureau un livre « *HTML pour les nuls* » (« *mais cela dit je vois qu'il s'en sert, il a marqué les pages avec des post-it* ») et un autre ouvre un programme en indiquant les codes HTML les plus simples. Si l'objectif visé « *n'est pas de transmettre ses compétences mais la façon de voir son métier* » (Pdg), il est ici atteint, même si certaines fonctions sont d'autant plus vécues comme inappropriables.

Pour les fonctions jugées plus partageables, les territoires ne sont pour autant pas empiétés. Des jeux de posture se jouent le matin entre « briefeurs » et « briefés » pour reconnaître la difficulté du poste de l'autre et sa propre incapacité à le remplir. Les commentaires de la fin de journée pointeront d'ailleurs l'incapacité de chacun à faire aussi bien que celui qu'il remplace, ceci sous l'approbation de la direction générale. Un développeur dira ainsi lors de la réunion de débriefing qu'il a « *relancé trois clients* » et qu'il l'a fait par mail. « *Au téléphone ça aurait été pire* », s'amusera-t-il. Le PDG plaisantera alors: « *On a perdu 3 clients* » et tout le monde rira. Quant au seul à se targuer de « trouver ça facile » (le stagiaire juriste), il sera unanimement moqué.

Les métiers jugés ingrats comme ceux de femme de chambre bénéficieront par le procédé également de leur heure de gloire: que les cadres « fonctionnels » du siège de H passent une journée à faire les chambres d'un hôtel aurait une fonction d'hommage aux métiers « de base ». La DRH nous dira ainsi: « *C'est vraiment rendre de la noblesse aux petites mains qui sont indispensables dans nos métiers. C'était vraiment remettre le collaborateur de*

*base au centre du projet d'entreprise, c'était vraiment le but et ça a été tout à fait atteint. (...) Je rencontre régulièrement des collaborateurs de base et ils trouvent ça génial, c'est formidable ! (...) On a diminué le turn over de nos collaborateurs de base, donc ça c'est vraiment l'implication, la motivation. ». Sauf qu'à vouloir « rendre de la noblesse aux petites mains » comme il est dit, c'est son contraire qui pourrait se dire: où descendre hiérarchiquement pourrait équivaloir à condescendre... car si au sein du groupe H tous peuvent « descendre » faire le ménage, aucun ne serait en capacité de « monter » faire le management, le *reversal day* étant, au sein du groupe, unilatéral.*

### **Le paradoxe d'une fictionnalité qui permettrait d'atteindre la réalité**

Paradoxalement semblerait-il à la fictionnalité sous-tendant le *reversal day*, la sensibilisation au travail d'autrui par l'expérience semble être le *credo* des managers mettant en place une telle opération. Avec un dispositif comme celui du *reversal day*, on se rendrait compte. « Back to reality » nous déclarera une cadre de H à l'origine de l'initiative. Mais de quoi peut-on ou souhaite-t-on se rendre compte le temps d'une journée?

L'élément récurrent dans le discours des cadres à l'origine de la journée chez H est l'expérience faite du poste et aussi auprès de salariés dont c'est le métier. « *Notre directrice des achats qui était femme de chambre est allée passer deux heures avec une femme de chambre quand elle en avait le loisir dans son horaire pour travailler en duo pour voir comment ça se passait. (...) Chacun a reçu deux heures de formation en double et à l'avance. »* De même, le Pdg de C dit de l'opération qu'elle permet de « se rendre compte » d'autres contraintes de travail que le sien et modifier ses représentations. « *Le reversal day permet de travailler ses représentations de l'autre : ce qui est « cool » comme être en voiture dehors pour un commercial. Oui mais jusqu'à quelle heure ? Si à 19h on est encore dans sa voiture loin de chez soi c'est moins cool. Ils se représentent le travail de l'autre : comptable pour commercial, créa etc. »*

Or, la temporalité même de l'opération induit un premier biais à cette pensée de l'expérience par le jeu de rôles. Nulle expérience ne peut en effet être faite, en l'espace d'une journée, du travail réel des salariés soit des effets de la quotidienneté, de la répétitivité et cadence des gestes sans oublier les conséquences de l'application des « normes de productivité » fixées par le groupe sur les corps et les psychismes.

Ce biais est redoublé par l'autonomie laissée aux participants à la journée: « *Tous les collaborateurs siège qui ont intégré le jeu ont pu choisir s'ils préféreraient en chambre ou en restauration. Et puis, ils ont fait leur planning. »* En outre, les tâches effectuées le sont en surnuméraire: « *Ils avaient besoin de beaucoup de gens pour faire, plus que les collaborateurs habituels, on était loin des normes de productivité. »* Quel statut pour l'expérience dans ce cas?

Ce à quoi pallierait l'expérience permise par le *reversal day* chez H serait en premier lieu l'éloignement vis-à-vis du terrain de cadres fonctionnels ignorants des tâches des opérationnels: « *Mais par exemple un des métiers chez nous qui est le métier le plus dur qui est le métier de femme de chambre, je pense que parmi nos commerciaux, s'il y en avait un qui avait une idée de trouver un petit peu méprisable de faire des chambres, quand ils en ont fait pendant huit heures, je peux vous dire qu'il y avait beaucoup de respect et beaucoup d'admiration pour les dames qui font ça tous les jours.* » (DRH) Outre l'ignorance, dont nous pouvons interroger le degré de remédiation, on retrouve ici la portée identitaire via la familiarisation avec un cœur de métier pour des professionnels (juristes, commerciaux...) pouvant exercer dans tout type d'entreprise: « *Pour moi un point positif a été le rapprochement entre les opérationnels et les fonctionnels (...) parce que tout le monde n'est pas issu non plus de l'hôtellerie ; il y a des gens qui viennent d'autres métiers.* ». Enfin, l'oubli du terrain par des cadres montés en grade et la distance induite par la hiérarchie seraient abolis par l'opération: « *Puis on a écouté ce que nous disaient nos chefs de service et on s'est rendu compte que nos directeurs d'hôtel qui avaient été chefs de service à un moment de leur carrière mais parfois depuis un petit moment, avaient, est-ce que j'ose dire ça comme ça ? peut-être pas tout à fait perdu le contact avec la réalité du quotidien mais en tout cas en avaient une vision qui n'était plus tout à fait adéquate...* » (DRH). En ce sens l'expérience serait réversible: elle pourrait être celle de salariés voyant les cadres de leur entreprise appelés à effectuer leurs tâches et à se rapprocher d'eux.

Les représentations et la tentative de modifier celles-ci sont ainsi au cœur de l'opération: modification du regard porté sur les opérationnels par les fonctionnels, certes, mais aussi modification (éventuelle...) du regard des subalternes sur leur hiérarchie: « *Là, elles [les femmes de chambre, ndr] m'ont vue. Sinon elles n'auraient eu que mon feedback mais là elles m'ont vue en live à la télé en train de nettoyer (rires) et ça a été un moteur supplémentaire pour elles.* » (directrice d'hôtel). L'opération chez C est également porteuse d'un enjeu de modification de la représentation du patron (« *coupeur de têtes* » dirait-il) et de son travail et de sa difficulté: « *il se rend compte que c'est difficile de dire 'allez, là on s'arrête, on se réunit'* » (Pdg). Cette attente est entendue et l'élue, e du jour au poste de dirigeant, se conformant aux attitudes requises, tiendra publiquement, lors du « *debriefing* » collectif un discours de négation de la facilité ou du privilège d'être patron: « *Je pensais m'amuser... augmenter tout le monde, acheter une piscine... mais en fait non. J'étais un PDG aujourd'hui* » (L., son remplaçant).

### **Conclusion : mise en spectacle du management et euphémisation du pouvoir**

Il n'y a de carnaval sans le spectacle qu'offrent les travestissements et la célébration collective des jeux de renversement et d'identités. Si l'expérience

faite serait celle par les salariés d'un pouvoir renversé et d'une distance hiérarchique abolie pour un jour, elle passe par leur mise en spectacle.

Alors que C informe les médias du jour de l'opération (ce qui lui vaudra une couverture médiatique abondante et répétée: TF1, M6, presse nationale et locale), H en fait un film diffusé largement en interne mais informe également les médias auxquels il transmet les éléments filmés: « *On en a fait un peu parler parce qu'on trouvait que c'était sympa et puis qu'on a eu curieusement un retour client extrêmement enthousiaste (...) Donc on avait effectivement convoqué la presse.* » (DRH)

En interne chez H, le spectacle est celui de l'exemplarité du management qui ne réside pas ici uniquement dans le « faire » (le ménage, le service, l'accueil... voire de manière polyvalente) mais dans « l'être »: souriant, accueillant, serviable. Les cadres sont ici formateurs et porteurs du savoir être attendu. Ce que l'on observe dans le dvd réalisé sur « l'événement » est en effet la « bonne humeur » affichée des participants lorsqu'ils effectuent les tâches, la décontraction des échanges lors d'un pot scellant la fin de la journée, la dimension ludique de l'opération. Ce qui est montré de l'entreprise sur fond de musique entraînante, est la bonne ambiance, le travail fait avec plaisir, la coopération sympathique... ceci rejoignant l'imaginaire d'une entreprise où concurrence, rapports de force, ennui et contrainte seraient exclus, où capital et salariés seraient réconciliés par la grâce du management.<sup>12</sup>

Après avoir effectué lui-même les tâches pensées comme les plus dures ou les moins valorisées avec le sourire, le manager gagne en légitimité et peut exiger l'attitude qui aura été la sienne pendant cette journée; attitude filmée et diffusée dans les hôtels. Le sourire arboré par les managers, pour avoir valeur d'exemplarité est aussi relais d'injonction.

L'inversion hiérarchique des rôles permet par conséquent la subtilisation des potentialités de retrait des collaborateurs. Le procédé les réduit pour partie au silence quant à toute potentielle incompréhension managériale de leur réel du travail alors même que leur travail est figuré par le management en leur absence.

A l'inverse de H ou l'on se passe du collaborateur pour se représenter son travail, chez C, passer par un échange direct des postes pour se « rendre compte » évite l'intermédiation du management. De fait, le PDG vante un management « participatif »<sup>13</sup> auquel le *reversal day* contribuerait: les échanges se pratiqueraient de manière décentralisée via ce « one to one ». Les conflits

12 Ceci, comme le montrent Boltanski et Chiapello (1999), résultant du recyclage par le management de la critique artiste née des années 60 qui dénonce l'inauthenticité des rapports et la contrainte en entreprise.

13 Ce qui permet certaines choses... « comme il est participatif on n'a pas besoin ici de représentant du personnel. » (PDG)

du quotidien, générés par le processus de travail et portant principalement sur la question des délais, sont ainsi pris directement en charge par les intéressés : « *Je ne voulais pas régler les conflits par force, autorité* » et sont par conséquent renvoyés à la responsabilité de chacun (« *les deux avaient raison* » dans un conflit commerciaux-crétifs). Le dirigeant est ainsi écarté ou préservé du rôle d'arbitrage. Le *reversal day* permet de faire porter aux individus la question du jugement mais surtout de l'organisation. La gestion de l'organisation du travail revient au salarié dans la stricte logique de l'auto-entreprenariat où le cadre organisationnel disparaît et où les coopérations se font d'individu à individu dans toute l'asymétrie de ressources que cela suppose (« *darwinisme psychique et social* » diront Boltanski et Chiapello 1999).

Par le *reversal day*, l'entreprise userait du registre des idéaux compréhensifs et égalitaires où les supérieurs hiérarchiques peuvent faire le ménage et où, cas exceptionnel, les subalternes peuvent occuper le poste de PDG. L'étude de ses modalités de mise en place montre les limites posées par les règles implicites du jeu que les parties prenantes intériorisent parfaitement. Si, malgré l'euphémisation du pouvoir que l'opération de communication permet, nulle place hiérarchique n'est ébranlée, il y a cependant dans les deux cas étudiés, jeu d'escamotage. En « se mettant à la place » d'autrui pour un jour, autrui est en partie évacué de la pensée de l'organisation du travail... plus durablement. L'opération permet alors la réimposition forte des modes de management en place, que ceux-ci soient autoritaires: intervention directe des hiérarchies sur le travail d'autrui sans consultation de son vécu ou de son avis ou/et qu'ils soient « participatifs »: auto-entreprenariat de soi, individualisation des contraintes, surdité des dirigeants.

S'opère bien par le *reversal day* la « normalisation des rapports sociaux de production » dont est porteur le management (Flamant et Jeudy-Ballini 2002) mais aussi la normalisation de la valeur sociale attribuée à certaines hiérarchies et à certains métiers. Le *reversal day* comme spectacle plus que comme fête a pour but d'agir sur des représentations: des chefs pas si dominants ou indifférents, mais humbles, des femmes de chambres modestes mais estimables, une organisation où il suffirait de changer de perspective pour évacuer les tensions et où régler à son échelle les problèmes de gestion et d'organisation serait normal (plutôt que développer des programmes, créer des interfaces graphiques etc.).

Si un discours subversif est tenu par instrumentalisation de la fête et si le caractère éphémère voire arbitraire du pouvoir est effleuré c'est bien au service d'un monde en ordre qu'il y a bouleversement. Bon moyen d'intrusion dans le travail d'autrui et d'imposition, par le discours de l'expérience vécue, de décisions managériales, le *reversal day* subvertit les rituels mêmes de la subversion.

## Bibliographie

AGIER Michel, **Anthropologie du carnaval. La ville, la fête et l'Afrique à Bahia**, Marseille, Éditions Parenthèses/IRD 2000 p. 256.

BERCÉ Yves-Marie, **Fête et révolte. Des mentalités populaires du XVI<sup>e</sup> au XVIII<sup>e</sup> siècle**, Hachette, Paris, 1994.

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., **Le nouvel esprit du capitalisme**, Paris, Gallimard, 1999.

CAMPION M.A., CHERASKIN L. & STEVENS M.J., "Career related antecedents and outcomes of job rotation", **Academy of Management Journal**, 1994, vol. 37, n°6, 1518-1542.

DUJARIER M.-A., **Le management à distance. Une sociologie clinique de l'activité**, HDR soutenue à l'Université Paris-Ouest, 13 décembre 2012.

DUVIGNAUD J., **Fêtes et civilisations**, Weber, Genève, 1973; rééd. Actes Sud, 1991.

FLAMANT N., Jeudy-Ballini, M., « Le charme discret des entreprises », **Terrain**, n°39 - Travailler à l'usine, septembre 2002, mis en ligne le 19 décembre 2007. URL: <http://terrain.revues.org/index1502.html>. Consulté le 10 juillet 2009.

FLAMANT N., « "On ne sait plus qui est le chef" », **Terrain**, n°39 - Travailler à l'usine septembre 2002, mis en ligne le 03 avril 2008. URL: <http://terrain.revues.org/index1457.html>. Consulté le 10 juillet 2009.

GITTLEMAN M., HERRIGAN M., JOYCE M., "Flexible workplace practices: evidence from a nationally representative survey", **Industrial Labor Relations Review**, 1998, vol 52-1, pp. 99-115.

GOFFMAN Erving, **Les rites d'interaction**, Paris, Minit, 1974.

HUANG H. J., "Job Rotation from the Employees' Point of View", **Research and Practice in Human Resource Management**, n°7(1), 1999, 75-85.

JEANTET A., SAVIGNAC E., « La télé-réalité: nouveau dispositif de médiation pour les organisations? », **Dispositifs de médiation organisationnelle, technologique et symbolique dans la communication des organisations**, colloque international organisé par l'Université de Provence, Nice, 4 et 5 décembre 2008.

LALLEMENT M., « Daedalus laborans », **Revue du Mauss**, n° 18, Travailler est-il bien naturel?, Paris 2001/2.

MONJARET A., « La fête, une pratique extra-professionnelle sur les lieux du travail », **Revue Cités**, n°8 2001, 87-100.

PIETTE A., « Fête, spectacle, cérémonie: des jeux de cadres », **HERMES** 2005, n°43, 39-46.

PIETTE A., « Formes rituelles et comportementales dans la fête populaire », **Anthropos**, 1988, n°83, 327-341.