



**HAL**  
open science

**Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants  
des grandes entreprises Pour une sociologie de l'activité  
au travail des dirigeants des grandes entreprises**

Michel Villette

► **To cite this version:**

Michel Villette. Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants des grandes entreprises Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants des grandes entreprises. Bulletin de Méthodologie Sociologique / Bulletin of Sociological Methodology, 2010, 107. hal-01395669

**HAL Id: hal-01395669**

**<https://hal.science/hal-01395669>**

Submitted on 11 Nov 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Version manuscrite de l'article : **Villette Michel, 2010, «Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants de grandes entreprises», BMS-Bulletin of Sociological Methodology, New York: Sage Publications, New York London, Thousand Oaks and New Delhi, N°107.**

## **Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants des grandes entreprises**

***Michel Villette, AgroParisTech et Centre Maurice Halbwachs, CNRS-EHESS-ENS, Paris.***

**Résumé :** L'activité au travail des dirigeants des grandes entreprises peut avoir des conséquences importantes sur de vastes populations d'employés, de clients, de fournisseurs, d'actionnaires. Pourtant, c'est un des sujets les moins bien documentés par les sciences sociales. Cet article propose une stratégie intégrée d'analyse mettant en relation le parcours de formation du dirigeant; ses aspirations et dispositions; ses pratiques et en particulier la manière dont il traite les affaires et poursuit ses objectifs financiers; l'accumulation de capitaux qu'il réalise à titre personnel au cours de sa carrière et enfin, ses actes de légitimation de la position sociale qu'il occupe. Cette stratégie de recherche combine des sources biographiques et autobiographiques, des analyses de documents de travail (littérature grise, interne à l'entreprise), des observations ethnographiques en entreprise, l'analyse de données comptables et financières et enfin l'analyse de la communication du dirigeant vis-à-vis des publics externes. La difficulté d'enquêtes de terrain en entreprise n'est pas éludée. On conclut en revenant sur l'ironie de la position du chercheur pris entre l'idéal scientifique d'une analyse des pratiques et les impératifs sociaux de la mise en scène du pouvoir.

**Mots Clefs :** Dirigeants, entreprise, activité, travail, ethnographie.

## **Analyser l'activité au travail de cadres dirigeants des grandes entreprises**

L'activité au travail des dirigeants des grandes entreprises peut avoir des conséquences importantes sur de vastes populations d'employés, de clients, de fournisseurs, d'actionnaires. Pourtant, c'est un sujet délaissé par la sociologie académique depuis les années 1990 (Meyer, 1990 ; Burawoy, 2002, Villette 2009).

Cet article présente des possibilités de travaux empiriques sur l'activité des dirigeants d'entreprises au travail. Par « travaux empiriques », je n'entends pas seulement le recours à des questionnaires ou à des entretiens mais aussi la collecte de documents, le traitement de données financières et comptable et l'observation directe des pratiques, in situ<sup>1</sup>. J'en souligne la faisabilité et encourage à la multiplication des études de terrains, devenues rares malgré d'illustres précédents (Barnard,1938 ; Dalton,1959 ; Mintzberg,1973, Jackal,1988).

Pour atteindre cet objectif, je présente un ensemble choisi de démarches d'enquête qui d'un point de vue théorique pourraient être complémentaires, mais qui se trouvent avoir été réalisées à des moments et des lieux différents par des chercheurs en histoire, anthropologie, sociologie, sciences de gestion, psychosociologie, ergonomie qui ne se sont pas toujours lu les uns les autres. Il me semble fécond de mettre en correspondance ces travaux pour en souligner l'utilité et la complémentarité.

Cet article propose donc un choix raisonné de démarches d'enquête ayant obtenu de bons résultats empiriques, sur six facettes complémentaires du travail de direction : 1/le parcours d'apprentissage du dirigeant et sa prise de fonction ; 2/ la situation de gestion qui constitue le champ d'application de son travail ; 3/ les interactions au cours desquelles ce travail s'accomplit ; 4/ le processus de traitement d'une affaire de l'engagement à l'échéance, 5/ l'accumulation et la défense des privilèges lié à la position, et enfin, 6/ le

---

<sup>1</sup> La grande découverte de l'anthropologue Bronislaw Kaspar Malinowski, alors qu'il séjournait chez les Trobriandais, c'est que les gens ne font généralement pas ce qu'ils disent qu'ils font, mais autre chose. Par conséquent, il faut être là et regarder pour savoir ce qu'ils font. C'est le principe fondamental de l'ethnographie moderne, particulièrement pertinente lorsqu'il s'agit d'étudier le monde des affaires, monde dans lequel le secret revêt souvent une importance stratégique (Bronislaw Kaspar Malinowski, *Argonauts of the Western Pacific*, 1922)

travail de légitimation de la position sociale acquise et des biens capitaux accumulés.

On ne trouve pratiquement nulle part une mise en correspondance systématique de ces six facettes du travail de direction et c'est précisément sur ce manque d'approche globale mettant en relation formation, aspirations, dispositions, ethos, exis corporel, stratégies, réalisations pratiques, accumulation de capital économique et social, mise en représentation et légitimation de l'activité que nous pensons utile de mettre en évidence, dans la continuation des travaux de Pierre Bourdieu sur la théorie de la pratique (1980) ; des travaux de Alkrich, Callon et Latour sur la sociologie de la traduction (1990) et de mes propres travaux (Villette, 1986, 1988, 1996, 2009, Villette et Vuillermot, 2005). Cependant, j'éviterai dans cet article de faire trop directement référence à mes propres travaux, m'appuyant plutôt sur les travaux de chercheurs qui m'ont inspiré directement ou indirectement, et dont j'ai pu vérifier, sur le terrain, que leur manière de travailler était utilement transposable à l'étude sociologique de l'activité des dirigeants d'entreprise, même si elle avait été conçu au départ pour l'étude d'autres milieux sociaux (par exemple la sociologie des sciences) ou dans le cadre d'autres champs disciplinaires (par exemple, les sciences de gestion ou l'analyse littéraire).

***Une définition arbitrairement restreinte de la catégorie de « dirigeant » : un préalable nécessaire.***

Si l'on adopte une signification du mot français « dirigeant » synonyme du mot anglais « manager », alors, un dirigeant est une personne qui a la responsabilité (accountability) d'un centre de gestion (business unit) relativement autonome. « Relativement autonome » signifie que le centre de gestion en question est souvent emboîté dans d'autres centres de gestion au périmètre plus large. La plupart des dirigeants ont des comptes à rendre à d'autres dirigeants placés au dessus d'eux dans la hiérarchie organisationnelle, ou bien à des actionnaires ou, plus précisément, à la coalition dominante au sein du conseil d'administration (Bauer et Bertin Mouro, 1989)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Dans le système statistique Français, les « dirigeants », au sens de la définition fonctionnelle ci-dessus, sont quasiment impossibles à dénombrer statistiquement car ils se trouvent dispersés dans la nomenclature PCS de l'INSEE (version 2003) dans les catégories 23 (chefs d'entreprises de 10 salariés ou plus), 37 (cadres administratifs et commerciaux d'entreprise) et 38 (ingénieurs et cadres techniques d'entreprise) et bien au delà encore, puisque l'activité de « direction » peut être exercée aussi par des personnes classées par l'INSEE dans les catégories 46 (professions intermédiaires des entreprises), 48 (contremaîtres, agents de maîtrise) et aussi chez des ouvriers et employés (par exemple,

Différentes variantes du système Hay de classification des postes (Hay and Purves, 1950) sont utilisées par les grands groupes internationaux pour classer leur personnel<sup>3</sup>. Dans ces systèmes, les responsabilités d'encadrement sont explicitement prises en compte quelque soit le métier, le diplôme et le niveau de revenu de la personne qui les exerce, du chef d'atelier jusqu'au CEO. L'activité de direction apparaît ainsi comme un phénomène continue, distribué à des degrés variables tout au long de la hiérarchie sociale. Il nous faut donc préciser le type de dirigeant dont nous allons étudier l'activité ici, sans exclure à priori les possibilités d'extension de la démarche.

Dans le cadre de cet article et par décision de méthode, limitons arbitrairement le groupe des « cadres dirigeants » aux membres des comités de direction (CODIR) de grands établissements (plus de 250 personnes) et de sièges sociaux de groupes, qu'il s'agisse de multinationales européennes ou de filiales européennes de multinationales extra-européennes.

Cette ensemble de « dirigeants » n'aura pas ici le statut d'un échantillon au sens statistique du terme, car il ne s'agit pas d'énoncer des généralités sur le contenu de leurs activités à tous, mais de tenter d'imaginer par quels procédés, et selon quelle trame on peut étudier la manière dont chacun d'entre eux en particulier exerce son activité, pendant une période de temps donnée.

Nous travaillons donc ici, un peu à la manière des entomologistes du XVIIIe siècle, nous sommes encore au stade de la collecte des données élémentaires, avant tout essai de généralisation des résultats. Notre démarche, après discussion et adaptation devrait pouvoir être utilisée par des chercheurs pour étudier les dirigeants de divers pays, de différents secteurs, à différentes périodes historiques. En ce sens, on peut dire qu'elle n'est pas encore tout à fait sociologique, mais proto-sociologique ou infra-sociologique.

En tout état de cause, et pour reprendre la célèbre formulation de Friedrich von Hayek, l'étude d'un cas particulier peut être, en elle-même, d'un intérêt suffisant<sup>4</sup>, en particulier pour les personnes qui sont parties

---

sous les codes 546, 554, 621, 625a, 632).

<sup>3</sup> Pour plus de détails, voir Berger Lance A. and Dorothy R. Berger, ed. 2000, *The Compensation Handbook*, Fourth Edition, McGraw-Hill.

<sup>4</sup> « D'une manière générale, la recherche des lois générales a dans les sciences de la nature la place d'honneur, et leur application à des événements particuliers est d'habitude peu discutée et d'un intérêt général limité ; pour les phénomènes sociaux, l'explication d'une situation particulière et unique est en revanche aussi importante et souvent d'un plus grand intérêt qu'une généralisation : il y a à cette différence de très bonnes raisons.(...) Dans le domaine social, un événement particulier ou unique est souvent d'un intérêt général tel et

prenantes à une entreprise et donc, directement concernés par les faits et gestes des personnes qui les dirigent.

### **Distinction entre différents types d'activité de direction**

Puisque la plupart des cadres dirigeants que nous considérons ici le sont par délégation, il convient de définir leur autonomie relative, de cerner l'étendue des délégations dont ils disposent par rapport aux échelons supérieurs : capacité à modifier le périmètre de l'activité (achat et revente de tout ou partie de l'unité dont ils sont responsables), à engager des investissements, à passer contrat avec des tiers, à se fixer des objectifs.

L'acte de direction peut se limiter à la gestion d'un budget (centre de coût) ; à la réalisation d'un chiffre d'affaires (centre de revenu), à la tenue d'un compte de résultat (centre de profit) ou, plus globalement, comme dans le cas de la filiale d'un groupe, à assurer la rentabilité des capitaux investis (centre d'investissement). Cette classification usuelle en comptabilité de gestion<sup>5</sup> établit une échelle d'autonomie relative qui va des systèmes comptables les plus centralisés (centres de coûts) au plus décentralisés (centres d'investissement), c'est-à-dire ceux où les dirigeants jouissent de la plus large autonomie déléguée.

Du point de vue de la gestion du personnel, l'autonomie s'exprime principalement dans la capacité du dirigeant à choisir les personnes admises à travailler au sein de l'unité (capacité à embaucher et à débaucher) et à décider des rétributions qu'ils recevront en échange de leur contribution à la réalisation des objectifs. On pourra établir une échelle d'autonomie relative allant par exemple, de 1 (liberté effective de choisir ou de se débarrasser de collaborateurs), à 5 (obligation de travailler avec un effectif constant composé de personnes non-choisies par le dirigeant, et sans possibilité de moduler significativement la rémunération qu'ils reçoivent ou d'infléchir leur carrière).

Dans les grandes organisations, on observe un mouvement de balancier entre deux tendances. A certains moments, on privilégie la formation d'une ligne hiérarchique faite de dirigeants généralistes (qualifiés

---

se trouve en même temps si complexe et si difficile à saisir sous tous ses aspects importants, que son explication et sa discussion constituent une tâche majeure qui réclame toute l'énergie d'un spécialiste. Nous étudions dans ce cas des événements particuliers parce qu'ils ont contribué à créer l'environnement dans lequel nous vivons ou parce qu'ils sont une part de cet environnement. » Friedrich von Hayek, 1952, *Scientism and the study of Society*, Glencoe, Illinois : The Free Press. tra.fr. *Scientisme et sciences sociales*, Plon, 1953, p. 105.

<sup>5</sup> Pour plus de détails voir, par exemple : Ardoin Jean-Loup, Daniel Michel et Jean Schmidt, 1985, *Le Contrôle de Gestion*, Paris : Publi-Union.

de « managers », « directeurs » ou plus récemment « entrepreneurs ») supposés effectuer à eux seuls l'essentiel des tâches de direction. A d'autres moments, on voit plutôt se développer une division du travail entre des dirigeants spécialisés qui se répartissent la tâche tout en se contrôlant mutuellement. Certains s'occupent alors seulement des aspects financiers, d'autres des systèmes d'information, d'autres encore de la gestion du personnel, de la relation avec les clients, de la logistique, de la qualité, de la gestion des risques, etc. A la limite et dans certaines configurations organisationnelles, il n'existe plus d'individu identifiable comme « le dirigeant » mais plutôt un système de contrôles croisés entre des responsables se préoccupant chacun pour leur part d'optimiser la variable dont ils ont la charge et sur laquelle ils se sentent jugés, quitte à atteindre leur objectif au détriment de leurs collatéraux.

Cependant, nous nous abstenons ici de définir « le dirigeant » comme une personne collective ou, plus exactement, comme une entité abstraite faite d'instances multiples. Il peut apparaître à certains étages de la structure organisationnelle une dépersonnalisation du pouvoir, les personnes placées au dessous n'ayant plus d'interlocuteur humain identifiable pour les superviser directement. Cependant, l'apparition d'un tel phénomène ne dispensent pas le chercheur de remonter au niveau N+1 ou N+2 jusqu'à retrouver les dirigeants qui animent de façon plus ou moins directe et plus ou moins efficace le système automatique et indirect de contrôle social, système qu'ils ont pu contribuer eux-mêmes à mettre en place, ou bien, qui leur a été légué par leurs prédécesseurs, sans qu'ils en maîtrisent toujours les intentions, les tenants et aboutissants ni même le *modus operandi*, mais qu'ils ont en principe le pouvoir d'amender ou de transformer (Villette, 1986).

Ainsi, en complément et en contrepoint de l'intéressant courant de recherche contemporain de la sociologie du travail qui insiste plutôt sur le caractère systémique de l'organisation du travail, avec ses connaissances distribuées, ses réseaux hommes-machines et sa structure réticulaire (*Sociologie du Travail*, 1994,2008) nous nous en tiendrons ici, très classiquement, à l'activité d'êtres humains qui se vivent comme « dirigeants » et sont généralement perçus par les autres comme des dirigeants, à tort ou à raison, c'est-à-dire en surestimant, ou non, leur volonté et leur capacité à modifier le cours des choses. Ce choix théorique a une certaine importance, car il conditionne la possibilité de maintenir la fiction juridique et morale d'une responsabilité des dirigeants sur les conséquences sociales de leurs entreprises, en d'autres termes, de maintenir une dimension politique au gouvernement privé de l'entreprise.

Dans cet article, nous traiterons donc le dirigeant comme un être moral dont l'activité est orientée par les engagements pris en début de période, engagements constitutifs de la situation de gestion dans laquelle il est pris ; engagements qu'il doit tenir à l'échéance, pour maintenir sa position.

### **1/ Le parcours d'apprentissage du dirigeant.**

C'est en étudiant l'histoire de vie d'un dirigeant que l'on peut tenter de reconstituer les dispositions qui sont les siennes au moment où il prend ses fonctions. Reste alors à examiner comment ces dispositions (Bourdieu, 1980) vont être réinvesties, remises en jeu et transformées dans cette nouvelle épreuve de réalité.

Peu de chercheurs en sciences sociales ont comparé les activités d'un dirigeant à plusieurs étapes de sa carrière. L'une des études les plus convaincante a été réalisée par l'historien Richard R. Tedlow (2001) qui étudie notamment les parcours de Georges Eastman, Andrew Carnegie et Thomas J. Watson. On trouve dans ce livre des notations intéressantes sur les transferts et transformations de l'habitus du dirigeant lorsqu'il passe d'un milieu de travail à l'autre. Cependant, l'historien utilise comme source des biographies, et les biographes eux-mêmes se réfèrent à des correspondances, des autobiographies, des archives d'entreprise.

En pratique, pour reconstituer le parcours d'apprentissage d'un dirigeant, les chercheurs sont dépendants des informations que veut bien leur donner le dirigeant qu'ils étudient et ses proches et il n'y a guère de moyens efficaces d'échapper aux biais qu'implique une telle documentation. Ce n'est pas une raison pour la négliger, mais bien plutôt pour faire une lecture systématique et critique de ce type d'ouvrage (pour la technique de lecture voir : Villette et Vuillermot .2005, p. 62-75).

De même que Norbert Elias, lorsqu'il étudie la société de cours du temps de Louis XIV est dépendant de témoignages, comme celui du marquis de Saint Simon, quasi-sociologue des mœurs de son temps ; de même un sociologue qui veut reconstituer le parcours biographique d'hommes d'affaires doit s'appuyer sur une lecture critique et raisonnée des autobiographies, par exemple celle de John Sculley (1982) ancien vice-président de Pepsi-Cola devenu directeur Général d'Apple. En se livrant à une auto-analyse, John Sculley fournit au sociologue d'utiles éléments pour décrire la manière dont un habitus professionnel formé dans une entreprise de la côte est des Etats Unis (Pepsi-Cola) se trouve inadapté et doit être réinterpréter dès lors qu'il s'agit de diriger une entreprise Californienne née



dans l'effervescence du mouvement Hippy et de la Silicone Valley (Apple Computer) :

"Je partageais mon temps entre la découverte d'Apple et de sa façon de travailler, essayant de réfléchir à une stratégie de produits et de connaître Steve. Je promenais partout des petits carnets sur lesquels je notais des éléments d'information sur la société et sa technologie. Au cours de la première année, j'en remplis trente. J'étais redevenu un étudiant. Chaque semaine je préparais des examens, mais ces examens étaient publics. Je devais me montrer capable de devenir directeur général d'Apple." (Sculley, 1988, page 133).

L'étude fine des antécédents de tel ou tel dirigeant peut être heureusement complétée par l'étude statistique des antécédents d'un échantillon statistique de dirigeants. Cette approche a été brillamment illustrée Michel Bauer (1989) en France et par Neil Fligstein (1990) aux USA, qui a montré en particulier le glissement au fil du XXe siècle, de dirigeants plutôt de formation technique, vers des dirigeants rompus au commerce puis enfin, à la finance.

L'étude de l'activité des recruteurs et en particulier des chasseurs de tête, et de la manière dont des conseils d'administration cooptent les dirigeants auxquels ils confient l'entreprise est aussi une piste intéressante et mériterait plus d'études approfondies. On trouve une bonne esquisse d'une telle analyse dans Bauer et Bertin Mourot, (1989).

## **2/ La situation de gestion : champ d'application du travail de direction.**

Une fois nommé, le dirigeant est supposé avoir le contrôle de ce que je propose de nommer, suivant Jacques Girin (1990), « une situation de gestion ».

On se trouve dans une "situation de gestion" lorsque des *participants* sont réunis pour contribuer dans un *temps* déterminé à un *processus* conduisant à un *résultat* soumis à un *jugement* externe :

- ! Les *participants* sont les personnes engagées dans la production du résultat et sont directement affectées par l'énoncé du jugement.
- ! Les personnes sont obligées de coopérer les unes avec les autres pour atteindre le résultat, ce qui les *réunit* en un même lieu ou au moyen de téléphones, ordinateurs, courriers, déplacements.
- ! Le temps se présente comme un compte à rebours: il y a des *échéances* à tenir.

- ! Le *résultat* est la partie des produits ou de l'activité qui fait l'objet du jugement formulé à l'échéance.
- ! Le *jugement* est le fait d'une instance extérieure au groupe des participants. Ce jugement importe d'autant plus aux participants qu'il a des conséquences pour eux.

Cette définition peut paraître réductrice. Cependant, il faut bien reconnaître qu'au cours des recherches sur le terrain on rencontre assez souvent des dirigeants dont l'activité est agencée en vue d'optimiser les quelques paramètres simples sur lesquels ils se sentent jugés : directeur commercial centré sur la réalisation d'un chiffre d'affaires mensuel; directeur d'usine obsédé par le volume de production journalier, etc. Ces personnes ajustent leurs comportements en fonction "d'impératifs de gestion" tout comme des élèves organisent leur bachotage en fonction des impératifs d'un concours ou des sportifs leur entraînement en fonction des compétitions à venir.

Les paramètres par lesquels on peut théoriquement caractériser le type idéal d'une situation de gestion (participants réunis, temps déterminé, processus, résultat, jugement externe) ne sont pas toujours clairement identifiables. Ils peuvent être flous. Si la hiérarchie a omis de définir ces paramètres, si différents responsables hiérarchiques donnent des définitions différentes applicables à une même situation ou si beaucoup de personnes les contestent ou n'en tiennent pas compte dans leur pratique, alors on se trouve dans une situation de travail plus ou moins éloignée de la logique gestionnaire. On pourrait dire qu'on se trouve dans une situation non gérée, ou bien dans un état transitoire au cours duquel les gestionnaires ont "perdu le contrôle". Il peut s'agir aussi d'un lieu de non gestion où l'objectif à atteindre n'est jamais mesuré, ou considéré comme non mesurable, ou bien mesurable mais jamais atteint. Dans ce type d'institutions, éloignées de la logique économique, l'étude du contrôle social relève alors d'une autre forme d'analyse sociologique.

Pour conduire l'analyse de l'activité des dirigeants des entreprises privées du secteur concurrentiel, on aura souvent intérêt à faire l'hypothèse qu'ils se comportent en « purs gestionnaires » et à réduire la situation de travail à une pure situation de gestion au sens de Jacques Girin (1990). On repèrera alors d'autant mieux les occasions au cours desquelles le dirigeant s'écarte de cette forme idéal typique d'activité de direction. On verra d'autant mieux apparaître ce qui résiste aux tentatives de réduction du monde social à un univers purement gestionnaire, autrement dit, ce qu'un dirigeant doit

concéder à la société qu'il prétend diriger et qui, d'une certaine façon, délimite le cadre des activités de direction auquel il peut se tenir.

### **3/ Les interactions au cours desquelles s'accomplit le travail de direction : exemple du comité de direction.**

Recueillir des documents à la manière des historiens ; réaliser quelques entretiens ou faire passer des questionnaires ne suffit pas pour comprendre la manière dont marchent les affaires<sup>6</sup>. En toute rigueur, « faire un travail de terrain en entreprise » devrait signifier être présent sur place pendant au moins un cycle budgétaire complet (ce qui correspond à peu près au cycle des saisons dans une société rurale) et avoir participé à plusieurs « opérations » ou « missions » ou « projet » du début à la fin, de façon à bien comprendre tous les aspects et difficultés. Il s'agit d'observer le déroulement de réunions, d'entretiens et de conversations téléphoniques, même confidentiels, et de constituer un corpus systématique de documents : mails, courriers, notes, tableaux financiers, rapports, y compris ceux dont la diffusion est restreinte. Il s'agit aussi d'avoir des conversations régulières avec le dirigeant sur ses intentions, la signification qu'il attribue à ses actes et les jugements qu'il porte sur leur efficacité et, aussi de savoir ce que d'autres en pensent, pour autant qu'ils sont concernés. Pour un chercheur, accéder au terrain signifie donc connaître et comprendre aussi les aspects ésotériques du travail de direction, ce qu'Erving Goffman (1959) appelle les coulisses, (the backstage)<sup>7</sup>. Or, on ne peut généralement accéder à ces coulisses et en comprendre le fonctionnement qu'à la condition d'être soi-même partie prenante des affaires en cours – à un titre ou à un autre.

Lorsqu'ils se préparent à réaliser une transaction, avant de rencontrer un client important, avant de lancer un nouveau produit, avant de racheter une entreprise ou de s'implanter sur un nouveau marché, les hommes d'entreprise ont des conversations derrière les façades-miroirs des sièges sociaux. Quels sont les bénéfices attendus ? Quels sont les risques ? Comment les clients et les concurrents vont-ils réagir ? Quelles seront les stratégies de repli si tout ne se passe pas comme prévu ? Comment présentera-t-on le bilan comptable de cette opération ? Quelles seront les incidences fiscales ? Comment communiquera-t-on aux différentes étapes

---

<sup>6</sup> Un travail que les sociologues peuvent difficilement réaliser dans de meilleures conditions que les journalistes économiques.

<sup>7</sup> Comme le suggère Marshall W. Meyer (1990), dans la compétition que se livrent les sciences sociales en concurrence pour l'interprétation des activités marchandes, les sociologues ont intérêt à se concentrer sur l'étude des situations managériales à l'échelle microsociale, plutôt que de tenter de concurrencer les économistes au moyen d'enquêtes statistiques portant sur de grands agrégats. Ce point de vue est partagé aussi par Florence Weber (2000).

du processus ? Toutes ces questions sont débattues. Des options sont prises sur la base d'anticipations. Ne rien savoir de ces interactions préparatoires, c'est s'interdire de comprendre ce que diriger veut dire, car les actes ne peuvent se comprendre sans une connaissance suffisamment précise des intentions, et les intentions ne sont que très partiellement publiques.

L'effort de recherche devrait donc, à mon avis, toujours passer à un moment ou à un autre par une phase d'observation in situ ou mieux, (car il est souvent impossible d'observer), d'implication directe dans la marche des affaires. En effet, de même que Jeanne Favret-Saeda (1977) a bien montré qu'on ne peut rien voir ni rien comprendre au phénomène de la sorcellerie dans le bocage vendéen si l'on n'a pas été soi-même constitué socialement en « sorcier » ou en « ensorcelé », de même, on ne peut rien voir ni rien comprendre au monde des affaires si l'on a pas été au moins quelques fois dans sa vie impliqué dans la marche des affaires, (c'est-à-dire payé par l'entreprise pour jouer un rôle actif dans la réalisation d'une affaire). Cette expérience initiatique commandera par la suite le mode d'interprétation de toutes les données secondaires utilisées pour élargir le champ de la recherche. Elle aura équipé le chercheur du « sens pratique » (Bourdieu, 1980) indispensable pour rendre la pratique intelligible, en particulier dans ses aspects ésotériques et ses dimensions apparemment illogiques, invraisemblables et parfois même choquantes du point de vue de la morale sociale en vigueur. Cela ne signifie évidemment pas que le chercheur devra analyser les situations dans les mêmes termes qu'un praticien, selon les mêmes critères et les mêmes finalités, à partir des mêmes modèles de compréhension. En tant que chercheur, on s'attend à ce qu'il effectue au contraire un véritable travail de distanciation et qu'il donne à nouveau une certaine étrangeté à ce qui va de soi pour les praticiens. Le chercheur « prendra donc ses distances » au sens intellectuel, moral, physique et financier du terme, et s'efforcera de dépersonnaliser et de décontextualiser les phénomènes qu'il étudie. Mais pour « prendre ses distances », encore faut-il avoir d'abord été assez proche. C'est précisément cette proximité initiale qui fait souvent défaut et rend les travaux académiques, qu'ils se veuillent critiques ou utiles, finalement peu opérants.

Suivant James March (1962) on peut considérer que l'art de diriger une entreprise consiste à distribuer à chacun, avec tact et parcimonie, la bonne rétribution au bon moment afin d'obtenir la contribution attendue en retour. L'importance relative qu'accorde le dirigeant aux diverses catégories d'interlocuteurs peut être considérée comme le reflet de ce travail d'incitation.

Elle peut être étudiée sociologiquement à partir d'une analyse des agenda de dirigeants (Mintzberg, 1973 ; Delpeuch et Lauvergeon, 1988) et donner lieu à une analyse structurale du réseau social dans lequel il est inséré (Moreno, 1943 ; Degenne et Forcé, 1994 ; Domhoff, 1998 ; Lazega, 2001).

A un niveau de détail plus fin, étudier l'activité des dirigeants consiste à enregistrer les actes de paroles (Austin, 1962) qu'il accomplit soit pour recueillir les informations dont il a besoin pour diriger, soit pour échanger avec les tiers, soit pour tenter de les influencer.

On peut constituer des corpus documentaires à partir de cinq types d'énoncés classés ici du privé au public ou, si l'on veut, du confidentiel au spectaculaire, du technique au vulgarisé :

- ! Les tableaux de chiffres comptables, financiers ou techniques à diffusion restreinte et plus généralement, les indications des instruments scientifiques et de gestion.
- ! Les documents de travail : mails, correspondance, rapports, notes de service, contrats, règlements et procédures (à diffusion restreinte et contrôlée)
- ! Les entretiens en face à face ou téléphoniques,
- ! Les réunions de travail et les présentations power-point, compte rendus notes et brouillons qui leur sont associés.
- ! Les apparitions publiques dans les médias ou face à une assemblée, publications comptables, textes, photos et vidéo destinés à un large public.

L'interprétation de tels documents ne sera fiable que si elle s'appuie sur des notes de terrains ou des témoignages restituant les circonstances et les conditions dans lesquels l'acte de parole a été accompli et reçu. L'interprétation sera d'autant plus fiable que celui qui interprète aura été lui-même suffisamment engagé dans l'interaction pour avoir eu l'occasion d'éprouver ce qui faisait sens et contre sens, sachant que le « contre sens » n'est souvent perceptible que pour qui est soumis aux éventuelles sanctions sociales d'une mésinterprétation<sup>8</sup>.

Il est d'usage courant dans la plupart des entreprises que le dirigeant d'un centre de responsabilité anime une réunion hebdomadaire (plus

---

<sup>8</sup> On sait depuis Austin (1962) qu'il est impossible d'interpréter une phrase tel que « vous êtes viré. » sans savoir si l'on se trouve dans le cadre d'une plaisanterie, d'une menace indirecte ou d'un acte pour lequel les conditions de la performativité sont remplies. La plupart des énoncés de la vie professionnelle supposent, pour être compris en tant qu'acte de parole, la connaissance d'une part d'implicite inaccessible à une personne extérieure à la situation dans laquelle l'énoncé est produit.

rarement, journalière comme le comité de rédaction d'un journal, une cellule de crise, l'équipe en charge d'une fusion-acquisition...), au cours de laquelle ses collaborateurs directs sont présents, et dont le but est de coordonner la conduite des opérations<sup>9</sup>.

Dans la plupart des cas, la réunion a pour fonction principale d'organiser le travail des collaborateurs entre deux réunions. Typiquement, l'ordre du jour consiste : 1/ A vérifier ce qui a été fait au cours de la période précédente. 2/ A définir ce qu'il convient de faire pendant la période qui vient. 3/ A distribuer la responsabilité de ce qu'il faut faire entre les participants.

La réunion se présente comme une litanie de « points » (ou dossiers) à traiter et à faire « avancer ». Parmi l'ensemble des dossiers possibles, seuls les dossiers « importants », « sensibles » ou « urgents » trouvent place dans le temps limité dévolu à la réunion.

On peut caractériser l'activité d'un dirigeant au cours d'une réunion en observant ses conduites et celles des autres participants et en répondant à quelques questions simples : Qui décide qu'un dossier sera à l'ordre du jour ? Qui qualifie les dossiers « d'urgent », de « sensible », ou « d'important » ? Une fois le dossier ouvert au cours de la réunion : Qui demande des informations ? Qui en donne ? Qui détermine le niveau de confidentialité requis ? Qui qualifie l'état d'avancement du dossier ? Qui dit ce qui doit être fait pour que ce dossier avance ? Qui porte des jugements sur l'activité des personnes en charge de ce dossier ? Qui referme le dossier et décide qu'on peut passer au point suivant de l'ordre du jour ?

Décrire la réponse personnelle du dirigeant à ces questions revient à définir son style de direction du plus autocratique au plus démocratique (Lewin 1948) ; du plus centré sur la tâche au plus centré sur les relations (Blake et Mouton 1964). Suivant Hersey et Blanchard (1988), on peut aussi se demander si ce style personnel est adapté au niveau d'engagement, d'autonomie et de compétence des personnes à encadrer.

Une catégorie spéciale d'interactions à ne pas négliger est celle où, selon la célèbre formule d'Everett Hughes (1945), il s'agit de mobiliser un « savoir coupable » pour accomplir un « sale boulot ». Dans le fonctionnement d'une entreprise, et tout particulièrement lorsque les affaires vont mal, il y a des tâches à accomplir que les participants ont tendance à éviter soit parce qu'elles sont pénibles, soit parce qu'elles sont risquées, soit parce qu'il n'y a pas grand-chose à y gagner, soit parce qu'elles sont

---

<sup>9</sup> Ce type de réunion, souvent appelé « Comex (comité exécutif), est à distinguer du conseil d'administration, instance statutaire de gouvernance des entreprises, qui fait l'objet par ailleurs de nombreuses études (Charan, 1998 ; Conger et Lawler, 2001).

socialement inacceptables d'un point de vue éthique, politique ou religieux. Qui se trouve chargé du « sale boulot » au cours d'une réunion et selon quel processus de désignation ? Une question à ne pas négliger <sup>10</sup>

#### **4/ L'analyse d'une affaire (ou d'un projet, ou d'un problème, ou d'un dossier) de l'engagement à l'échéance.**

Nous arrivons maintenant au cœur de l'analyse d'activité. Il s'agit de suivre pas à pas un processus de routine (vendre, produire, gérer) ou la résolution d'un problème (réduire les coûts, augmenter le rendement, réduire les défauts de qualité ou les erreurs de livraison...) ou bien une tentative d'innovation (créer un produit nouveau, explorer un nouveau marché, lancer une production nouvelle, mener à bien une alliance avec une autre entreprise...).

La tâche du sociologue sera ici de décrire avec précision la manière dont une intention ou un projet s'ajuste à un champ de contraintes (et parfois le déplace dans une certaine mesure). L'analyse sera traitée sociologiquement comme une quasi-experimentation. L'objectif scientifique sera de modéliser ce type de processus en partant des buts, stratégies, intentions des membres de l'élite économique (ce qu'ils voudraient accomplir) et de comprendre comment ces engagements initiaux se transforment, au fil de la confrontation avec d'autres réalités.

Nous l'avons dit, tout dirigeant peut être décrit comme un être moral en « situation de gestion », parce qu'il a pris des engagements en début de période et qu'il doit les avoir tenus à l'échéance. On peut donc considérer que pour comprendre au plus près son activité, il convient de suivre de l'état initial à l'état final les étapes par lequel il passe -et fait passer les autres- pour tenir ses engagements.

Au cours d'un tel processus, le dirigeant s'engage et engage les membres de son équipe dans des épreuves. Il prend et leur fait prendre des risques pour respecter ses engagements et s'expose et les expose à des défaillances. Pendant ce temps, tous ceux qui sont au courant des engagements à tenir ne cessent d'apprécier l'action du dirigeant et de son équipe. Ils la commentent, l'interprètent, l'expliquent, soit pour donner leur avis sur ce qu'il convient de faire à l'étape suivante, soit pour juger de sa

---

<sup>10</sup> Sur le thème du « sale boulot », on se référera aux travaux de Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991) et de Rachel Beaujolin sur les processus de licenciements collectifs (1999) et, pour un témoignage autobiographique, à Noël Goutard (2005), ancien directeur général de l'équipementier automobile Valéo.

« force », de son « efficacité », de sa « fiabilité », lui maintenir ou lui retirer leur confiance<sup>11</sup>.

Les obstacles à surmonter pour atteindre le résultat peuvent être le fait d'autres personnes (par exemple, des concurrents, des clients, des fournisseurs, les collègues d'un service rival). Le processus prend alors la forme d'un récit antagonique, d'une confrontation entre le dirigeant et des adversaires. Ces obstacles peuvent aussi être d'ordre technique ou matériel : la machine qui tombe en panne, la matière première qui n'arrive pas dans les délais ou ne convient pas (Dodier, 1995), le procédé de fabrication qui comporte des goulots d'étranglement parce que l'organisation est défectueuse (Goldratt, 1986).

Au cours du processus, le dirigeant et ses alliés vont se heurter à l'hostilité et à l'indifférence générale pour "tenir leurs engagements". Au cours d'épreuves, ils affrontent les forces sociales et naturelles qui s'opposent à l'accomplissement de leur dessein, subissent des échecs et des déconvenues, sont en butte aux attaques d'éléments antagonistes. Finalement, le projet initial, adapté au fil des épreuves, devra intéresser un à un tous les alliés humains et non-humains nécessaires pour que l'engagement puisse être tenu à l'échéance.

Madeleine Alkrich, Michel Callon et Bruno Latour (1990), à partir de quelques récits d'innovation (Jenkins, 1983, Hughes, 1983) ont proposé de modéliser ce genre de processus sous la forme d'un script représentant, dans l'ordre chronologique, les transformations que subit un projet de l'état initial à l'état final. A chaque étape, on peut dresser la liste des facteurs favorables ou hostiles à l'avancement du projet (ci-dessous en petits caractères), séparés par le signe / qui marque le « front d'avancement du projet ». Voici une transposition de leur système de modélisation, appliqué par mes soins aux activités logistiques d'une usine de salaisons de l'ouest de la France ( 2002) :

1- Le directeur d'une usine de salaisons reçoit des plaintes de ses clients (les magasins d'alimentation), parce que trop de palettes comportent des erreurs de variété et de quantité des produits livrés.

**Directeur, salariés / Clients mécontents**

---

<sup>11</sup> La question du jugement dans l'épreuve a été étudiée, en particulier, par Francis Chateaufort (1991) qui en a donné une illustration à propos de la qualification d'un acte comme « faute professionnelle » ; l'historien Thomas P. Hughes l'a illustré à propos de l'invention du système électrique par Thomas Edison, dont les carnets de notes montrent comment il juge de la validité des éléments nécessaires à la création de son invention ; Philippe Saint-Gil, ancien dirigeant d'entreprise en a donné un témoignage littéraire à propos d'une entreprise en crise et des jugements que portent les banquiers sur le devenir de cette entreprise (1981).



2- Le directeur demande au chef du service expédition de mieux superviser son personnel et de sévir si nécessaire.

**Directeur, chef de service / employés mécontents, syndicalistes, clients mécontents**

3- Le directeur demande au Directeur des Ressources Humaines (DRH) d'organiser une mission de motivation et de formation auprès du personnel du service expédition ; le DRH fait appel à un consultant pour mener à bien la mission.

**Directeur, DRH, consultant en ressources humaines / chef de service, manutentionnaires inquiets, syndicalistes, contrôleur financier (dépassement du budget pour financer la mission de conseil), clients mécontents.**

4- Un ingénieur du service maintenance propose de mettre en place un automate de contrôle du chargement des palettes. Cet automate lit des codes barres apposés sur chaque colis, contrôle le poids de chaque colis, contrôle le poids total de la palette et prévient le manutentionnaire en cas d'erreur par une alarme lumineuse et sonore.

**Directeur, ingénieur du service maintenance / DRH, consultant, chef de service, syndicaliste, manutentionnaires inquiets, contrôleur financier (dépassement du budget pour financer l'investissement), clients mécontents.**

5- Le système d'alerte automatique est installé et fonctionne. Le nombre d'erreurs devient infime. Après un léger temps d'accoutumance, les manutentionnaires adoptent le système, parce qu'il allège leur charge mentale, évite les conflits avec les chefs et leur permet de penser à autre chose pendant le travail.

**Directeur, ingénieur de maintenance, chef du service expédition, manutentionnaires, syndicalistes, DRH, clients satisfaits / Plus personne.**

6. Quelques temps plus tard, fort de son succès, l'ingénieur de maintenance propose de remplacer le manutentionnaire humain par un automate programmable de façon à parachever l'automatisation de l'expédition.

**Directeur, Ingénieur de maintenance, fournisseur d'automates programmables / Directeur financier (temps de retour de l'investissement supérieur à trois ans) ; Directeur des ressources humaines (coût du licenciement, risque d'agitation sociale) ; directeur de la communication et du développement durable ( illustration de la tradition chrétienne, régionaliste humaniste de l'entreprise).**

7. Etc.

Chaque ligne du script correspond à une étape du processus. Entre chaque ligne, le personnage principal et ses alliés modifient le projet pour faire face à la difficulté qui barrait leur route à l'étape précédente: ils tentent de faire avancer la ligne de front, de supprimer des facteurs antagonistes, de conquérir de nouveaux alliés.

D'étape en étape, on peut suivre le déplacement de la "ligne de front": si une modification a été favorable, le nombre des "alliés" s'accroît et la "ligne de front" se déplace vers la droite du tableau. Si la transformation est maladroite, inopérante, insuffisante, des alliés sont perdus, se changent en adversaires, à moins que de nouveaux adversaires n'apparaissent.

Ce diagramme permet de visualiser, à chaque étape, les difficultés rencontrées par un dirigeant, ses réactions à ces difficultés, le nombre des alliés conquis ou perdus à l'issue de chaque épreuve. En ce sens, on peut dire qu'il fait plus que décrire: il explique le parcours du dirigeant et de son équipe. A chaque étape, on peut mesurer l'effet des manoeuvres entreprises par un dirigeant au nombre d'alliés qu'il gagne ou qu'il perd, au nombre d'adversaires qui se manifestent ou disparaissent.

Une des principales limites de l'exercice est la détermination, largement arbitraire, des moments de début et de fin du processus. Par exemple, dans le cas d'espèce, selon que l'on interrompt la description à l'étape 5 ou à l'étape 6 du processus, on peut se trouver orienté vers des interprétations différentes. A l'étape 5, le succès des partisans de l'automation semble complet dans l'usine, aucune protestation ne se fait plus entendre et l'on peut seulement imaginer, loin de l'usine, quelqu'intellectuel familier de la lecture de Gilbert Simondon (1969) dissertant sur le concept d'aliénation technique et sur l'assujettissement des humains aux systèmes automatiques.

La prise en compte de l'étape 6 est assez improbable parce qu'elle suppose que l'observateur ait suivi cette affaire une année de plus. Dans ce cas, l'interprétation des événements s'oriente plutôt vers des questions d'emploi et de politique sociale : en l'état de la technologie, compte tenu des techniques financières de choix d'investissements et de la législation du travail (et en particulier du coût d'un licenciement), comment interpréter le maintien en poste d'un manutentionnaire vieillissant plutôt que son remplacement par un automate programmable ? Compte tenu des arguments avancés au cours de la réunion de direction (à huis clos), quelles sont les limites de validité de l'interprétation humaniste mise en avant par le responsable de la communication et du développement durable ?

### ***5/ Conquête et défense des privilèges attachés à la position de dirigeant.***

Les théoriciens du libéralisme (Mandeville, 1714, Adam Smith, 1776), tout comme leurs critiques les plus résolus (Marx, 1867), postulent que la satisfaction des intérêts égoïstes est le principal moteur de l'activité

économique dans les sociétés capitalistes. Prendre en compte leurs théories de la moralité –même pour en contester les fondements- suppose de toujours inclure dans le travail d'analyse une étude de l'accumulation de biens capitaux réalisée par un dirigeant dans l'exercice de son travail de direction (Villette et Vuillermot, 2005).

Par décision de méthode et dans un premier temps, suivant le programme fort prescrit par David Bloor (1982) pour la sociologie des sciences, le chercheur peut résister à la tentation d'une explication rétrospective fondée sur la connaissance de la fortune finale. Il peut choisir de se maintenir, par un exercice de pensée, dans l'état d'incertitude où se trouvaient les dirigeants dans le feu de l'action, alors que nul ne pouvait encore prédire s'ils allaient réussir ou échouer. Il n'en reste pas moins que la connaissance de l'écart entre la fortune détenue par un dirigeant à son entrée en fonction et celle qu'il a acquise lorsqu'il se retire constitue un fait majeur, souvent connu avec retard mais qui, une fois connu, incite à réexaminer ses activités passées. L'accumulation d'une fortune personnelle a un coût social et moral. L'effort pour accumuler détermine des choix d'autant plus rigoureux que l'accumulation est difficile. Il suppose un ensemble de conduites spécifiques qui ont pu passer d'abord inaperçu mais dont le rôle déterminant dans le processus d'enrichissement deviendra évident après coup.

En pratique donc, on gagnera à se renseigner sur l'accumulation de capital lié à l'accomplissement du travail de direction, même si cela est considéré comme inconvenant, voir déontologiquement incorrect, en raison des clauses de confidentialités inscrites dans les contrats de recherche ou des règles d'associations professionnelles soucieuses de ménager leur clientèle<sup>12</sup>.

## **6/ *Légitimation du travail de direction.***

Etant admis que le travail de direction comporte nécessairement une part d'erreurs, de décisions inappropriées, de réalisations inabouties ou n'ayant pas produit les effets escomptés, mais aussi d'activités que la morale sociale du temps réproouve (secret, désinformation, ruses, menaces, promesses non tenues, prédictions qui ne se réalisent pas...) ou que la justice condamne (corruption, ententes, abus de position dominante, fraudes fiscales...) , tout dirigeant doit nécessairement consacrer une part de ses

---

<sup>12</sup> Voir par exemple ASA Ethics Standards (2005) 13 ;04 (a) : « Sociologists disseminate their research findings except where unanticipated circumstances or proprietary agreements with employers, contractors, or clients preclude such dissemination. »

activités à la légitimation de son parcours professionnel, de sa position et des biens capitaux obtenus dans l'exercice de ses fonctions.

Le travail de légitimation accompli par les dirigeants prend souvent des formes spectaculaires en fin de carrière : publication de mémoires ; reconversion d'une part de la fortune acquise dans des œuvres charitables ; mécénat culturel ; engagement en faveur de causes généreuses, prises de position politiques, croisades morales. Cependant, le travail de légitimation plus discret, accompli pour mener à bien chacune des opérations lucratives qui ont marqué l'avancement dans la carrière, bien que moins visible et souvent estompé avec le temps, mérite un examen attentif de la part du chercheur.

Maurice Halbwachs dans *les cadres sociaux de la mémoire*, (1925, p.256) a défini les conditions pour qu'on s'incline devant la richesse comme devant une valeur sociale. Il rappelle qu'une mesure instantanée de la fortune ne suffit pas à garantir socialement le « mérite » d'une personne, il faut la mémoire collective d'un groupe : « Ce que les hommes respectent dans la fortune, ce n'est pas une certaine quantité de biens matériels, mais le mérite présumé du possesseur, considéré comme, plus ou moins, l'auteur de sa propre fortune ». Alors que dans l'ancienne noblesse, le mérite était certifiée par un titre, trace d'anciens exploits guerriers, lorsque la bourgeoisie commerçante et artisanale s'élève à la fortune, le mérite devient professionnel, il est reconnu dans le cadre de la corporation de métier qui définit, enseigne et contrôle les « vertus » indispensables pour s'enrichir : énergie laborieuse, honnêteté, économie, sens du devoir. Lorsque le marché devient anonyme, les liens sociaux fugaces et les organisations éphémères, le lien traditionnel entre fortune et mérite subsiste, mais ne s'accorde plus très bien avec les faits. On peut devenir riche simplement par héritage, par ruse, par habileté ou par chance. Cependant, la classe des riches persiste à invoquer le mérite pour justifier sa richesse. On suppose que ceux qui héritent d'une fortune acquièrent avec elle les vertus. On postule que l'honnêteté est la meilleure des habiletés. On justifie l'activité mercantile en adoptant une morale utilitariste, même si la fréquence des scandales rend ces postulats peu crédibles.

En reprenant ce texte point par point, on dispose d'un inventaire assez complet et encore actuel des arguments les plus fréquemment utilisés pour légitimer la position sociale et la fortune des dirigeants d'entreprises (Villette et Vuillermot, 2005). Cependant, à nouveau, l'analyse sociologique ne saurait s'en tenir au seul examen des discours publics (rapport moral devant l'assemblée des actionnaires, rapports sur la responsabilité sociale

de l'entreprise ou le développement durable, articles de presse, conférences données par les dirigeants dans les business schools et dans les congrès professionnels, biographies et autobiographies). Le travail effectué en coulisses ne doit pas être négligé et, en particulier, la mobilisation d'importantes ressources financières et de moyens logistiques pour occuper le terrain médiatique, s'assurer le concours des prescripteurs et obtenir par des stratégies clientélistes les consentements qui n'ont pu être obtenus par un simple effet de conviction. L'image du dirigeant faisant l'objet d'un travail de spécialistes, dans le cadre d'un budget spécialement dédié par l'entreprise à cette production de symboles, il convient autant que possible d'analyser le processus de production de l'image en même temps que l'image produite et sa réception par les publiques.

Le travail de légitimation ne peut être considéré non plus comme le seul apanage des plus hauts dirigeants. Il s'exerce aussi bien au niveau d'un chef d'établissement, lorsque celui-ci cherche à se concilier un délégué syndical agressif par l'octroi de privilèges, fait éditer un « journal interne » pour rendre compte de son action auprès des salariés, soutient le maire de la ville voisine, finance le club de football et le lycée professionnel local, passe régulièrement des annonces publicitaires dans le journal régional, envoie un de ses cadres pour siéger au Conseil des Prud'hommes et participe aux travaux de la Chambre de Commerce.

Un aspect important du travail de légitimation consiste, pour le dirigeant et ses auxiliaires à affirmer ou réaffirmer le rôle social et l'importance du chef considéré comme un protecteur face aux menaces et comme un recours en cas de crise. Au « culte du chef » qui faisait flores dans l'Europe des années 1930 (Lamirand, 1932) fait écho tout un pan de la littérature contemporaine sur le leadership charismatique dans le management. Cette littérature est parfois centrée sur la personne de dirigeants tels que Jean Marie Messier ou Carlos Ghosn qui font explicitement usage d'allégations charismatiques dans leurs pratiques de direction. Elle est relayée aussi par des revues de management (L'Expansion, 2003), des cabinets de consultants et organismes de formation continue (Cegos, 2007) des écoles de management (EDHEC, 2006 ; HEC, 2007) et des magazines *people* tels que *Voici* ou *Gala* qui font de certains dirigeants d'entreprise des vedettes populaires. Dans ses formes les plus extrêmes, la thématique du leadership a pour ambition de faire de tous les élèves d'une école de management ou d'un programme de formation des êtres « charismatiques » (Euromed-Marseille, 2007) l'assomption étant que pour diriger, il importe avant tout d'avoir une emprise psychologique sur

ses collaborateurs, et que cette emprise, facteur de cohésion et de motivation au travail est la clef de la performance économique de l'entreprise (Bennis, 1998, Hills, 2005). C'est sur la base de telles doctrines, contribuant à la légitimation et à la banalisation du droit des chefs à influencer – ou même à manipuler- les personnes qu'ils dirigent, que l'on peut comprendre l'acceptabilité sociale de certaines mises en scène du travail de direction, par exemple, l'apparition de la figure du chef sur un écran géant au cours de l'assemblée générale des actionnaires.

### **Conclusion :**

Il existe de multiples manières d'étudier les dirigeants et nous avons ici fait l'impasse sur certaines des plus en vogue dans la sociologie contemporaine, en particulier l'analyse des réseaux sociaux des mondes patronaux (Bourdieu et Saint Martin, 1978 ; Bauer, 1989 ; Pinçon et Pinçon-Charlot, 1997 ; et pour les USA : Fligstein, 1990 ; Domhoff, 1998). Dans ce texte nous avons voulu focaliser l'attention sur l'étude des activités, dans la tradition initiée notamment par Barnard (1938) Dalton (1959) et Mintzberg (1973). Il ne s'agit pas de nier l'intérêt des investigations procédant à un réductionnisme sociologique et postulant que ce que sont les gens dépend plus de la position qu'ils occupent dans la structure sociale que du détail de ce qu'ils font. Il s'agit simplement de donner aussi sa chance à une explication plus interne, plus analytique, plus « microsociologique », bref de ne pas se dispenser du détour par l'analyse des pratiques avant de conclure, parfois un peu trop vite, que la structure fournit une explication suffisante.

En un mot, et pour résumer, nous sommes convaincu que pour comprendre l'activité des dirigeants il est utile de prendre ses distances mais que cela ne signifie aucunement rester à distance. Avant de « prendre du recul », il n'est jamais inutile de prendre la peine de se tenir au plus près. Avant de proposer une théorie, simplificatrice par définition, il n'est jamais inutile d'avoir vu, entendu et éprouvé les tours et détours d'une activité se développant au jour le jour. Avant de généraliser, exercice périlleux, il n'est jamais inutile d'avoir étudié à fond quelques cas particuliers.

On ne peut cependant conclure sans signaler l'ironie de la position du chercheur pris entre l'idéal scientifique de compréhension des pratiques et les impératifs sociaux de la mise en scène du pouvoir. Quelles que soient les arrangements que l'on trouve pour accéder au terrain, financer le travail de recherche et nouer des compromis avec les organisations d'accueil (Villette, 1988, 2), l'obstacle principal à la connaissance du travail de direction

demeure les définitions socialement constituées de ce que « diriger » veut dire et l'influence des stratégies d'information et de désinformation autour du « pouvoir » et des « puissants ».

La volonté des dirigeants de se ménager une part d'ombre est une première difficulté qui peut être surmontée avec de la patience et de l'habileté, en jouant sur les délais de publications et sur l'anonymat des lieux, des organisations et des personnes. Mais il existe un obstacle plus redoutable : la résistance des publics et des institutions académiques aux descriptions invraisemblables ou choquantes. Par exemple, il s'avère souvent impossible d'enseigner la pratique du pouvoir ailleurs que dans les écoles du pouvoir et dans celles-ci même, les élèves, les enseignants tout autant que les autorités de tutelles ont une nette préférence pour les représentations idéalisées. Comme l'écrit avec ironie Varlam Chalamov : « D'aucuns prétendent que l'écrivain ne doit pas en savoir trop, ni trop bien connaître, ou de trop près, sa matière. Qu'il lui faut relater les choses au lecteur dans la langue même de ce lecteur au nom duquel il est allé explorer le matériau. Et que l'intelligence de ce qu'il a vu ne doit pas être trop éloignée des codes moraux et des horizons du lecteur. Orphée descendant aux enfers, non pas Pluton remontant des enfers. »<sup>13</sup>

### **Références :**

- AFEP-MEDEF, 2003, *Le Gouvernement d'Entreprise des Sociétés Cotées*,  
Alkrich M. Callon M, Latour BI. 1990, «A quoi tient le succès des innovations ? » *Gérer et Comprendre*, N°20.
- Anonyme, 2003, « Les Nouvelles lois du leadership. Adieu séduction : le boss efficace à du charisme. Un dossier complet pour être un meilleur chef ». Paris. *L'Expansion*, N° 872, février.
- Anonyme, 2007. «Développer son leadership et son impact personnel » Catalogue de formation. Paris, CEGOS.
- Anonyme. 2007. « Relevez le défi du Leadership ». Plaquette de présentation d'un programme Executive Education. Paris, HEC.
- Anonyme.2007 « Charisme, art de diriger, sens de l'action » Plaquette de présentation, Programme Manager du Département de Formation Continue. Marseille, EUROMED.
- Aubert Nicole, Gaulejac V. 1991, *Le Coût de l'Excellence*, Paris, Seuil.
- Austin J.L. 1962, *How to do Things With Words*, Oxford University Press.

---

<sup>13</sup> Varlam Chalamov, 1993, *Tout ou rien*, Paris, Verdier. p.34-35.

- Barnard C.L. 1938, *The functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Bauer Michel, 1989. *Les 200. Comment devient-on un grand patron ?* Le Seuil, Paris.
- Beaujolin Rachel, 1999, *Les Vertiges de l'Emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset.
- Bennis Warren G. 1998. *On Becoming a Leader*. Random Books
- Blake R.R. and Monton J.S. 1964. *The Managerial Grid*. Houston, Texas, Gulf Publishing Co.
- Bloor D. 1982, *Sociologie de la logique ou les limites de l'épistémologie*, Paris, Editions Pandore.
- Bourdieu Pierre, 1980. *Le Sens Pratique*. Paris, Minuits.
- Callon Michel, 1986, « Eléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles St-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de St-Brieux. » *L'Année Sociologique*, Vol 36, p.169-208.
- Charan Ram, 1998, *Boards at Work*, New York, Jossey-Bass.
- Chateaufort, 1991, *La Faute Professionnelle*, Paris, Métaillié.
- Conger Jay, Edward Lawler III and David Finegold, 2001, *Corporate Boards*, Ed Jossey-Bass.
- Dalton Melvil, 1959, *Men who Manage*, Wiley, New York.
- Delpal Bérénice, 2001, *Le métier de patron, Essai d'une sociologie du travail patronal*, Mémoire de DEA sous la direction de Rémi Lenoir, ENS, EHESS.
- Degenne Alain et Forsé Michel, 1994, *Les Réseaux Sociaux, une approche structurelle en sociologie*, Paris, Armand Colin.
- Delpeuch Jean-Luc et Anne Lauvergeon, 1988, *Sur les traces des Dirigeants*, Paris, Calmann Levy.
- Dodier Nicolas, 1995, *Les hommes et Les Machines*. Paris, Métaillié.
- Domhoff William G. 2002 (1998), *Who rule America? Power and Politics*, New York, Mc Graw-Hill.
- Durkheim Emile, 1912, *Les formes élémentaires de la vie religieuse, le système totémique en Australie*.
- Favret-Saada J., 1977, *Les Mots, la mort, les sorts : la sorcellerie dans le bocage*, Gallimard, Paris.
- Fayol Henry, 1962 (1916), *Traité d'Administration Industrielle et Générale*, Paris, Dunod.
- Fligstein Neil, 1990, *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge, Ma. Harvard University Press.



- Gandossy Robert and Jeffrey Sonnenfeld, 2004, *Leadership and Governance from the Inside Out*. New York, Wiley .
- Girin Jacques, 1990, « l'Analyse empirique des situation de gestion » dans Martinet A.Ch. *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Paris, 1990.
- Goffman Erving, 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Doubleday.
- Goutard Noël, 2005, *L'Outsider, Chroniques d'un patron hors norme*. Paris, Village Mondial.
- Halbwachs Maurice, (1925) *Les Cadres Sociaux de la Mémoire*, Paris,
- Hay N. Edward and Dale Purves, 1950, *Guide Chart-Profile Method of Job Evaluation*. Hay Management ed. Philadelphia, USA.
- Hersey P. and Blanchard K.H. in Shermerhorn J.G. Hunt J. et Osborn R.N. 1988, *Managing Organizational Behavior*. New York, John Wiley and Son.
- Hills Chilina, 2005, *Cultivez votre Charisme*, Paris, Editions d'Organisation.
- Hughes Everett C. 1984 (1945), *The Sociological Eye, Selected Papers*, New Brunswick (USA) : Transaction Publishers. p.87-97.
- Hughes Thomas P. 1983, *Networks of Power*, Baltimore : Johns Hopkins University Press.
- Jackall Robert, 1988, *Moral Mazes, The Word of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Jenkins Reese V.1975, "George Eastman and the origins of mass amateur photography", *Technology and Culture*, tra.fr. "George Eastman et les débuts de la photographie populaire. », *Culture Technique*, N°10, juin 1983.
- Lamirand Georges, 1932, *Le Rôle Social de l'Ingénieur*. Paris, Declee de Brouver.
- Lazega Emmanuel, 2001, *The Collegial Phenomenon*, Oxford, Oxford University Press.
- Lewin Kurt, 1948. *Resolving Social Conflicts, Selected Papers on group dynamics*. Gertrude W. Lewin ed. New York, Harper and Row. P. 71-83.
- Mandeville Bernard, 1990 (1714), *La Fable des Abeilles ou les vices privés font le bien public*, Première Partie, 3<sup>e</sup> ed. Paris, Vrin.
- March James, 1962. "The Business Firm as a Political Coalition", *Journal of Politics*, 24.
- Marx Karl, 1867, *Das Kapital*, tra.fra de Joseph Roy (1875) 1965, Paris, Editions de La Pléiades.

- Meyer Marshall W. 1990. "Organizations and Sociology", in Herbert J. Gans Ed. *Sociology in America*, American Sociological Association Presidential Series, Sage. P. 188-205.
- Mintzberg H. 1973, *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row, tra. fr. *Le Manager au Quotidien*, éditions d'organisation, 1984.
- Moreno Jacob I. 1943, *Sociometry and the Cultural Order*, New York, Beacon House.
- Réseau Langage et Travail, 1989, *Actes du Colloque Travail et Pratiques Langagières*, Paris, CRG (554 p.).
- Revue Française de Gestion, 1996, N° special, "Le Métier de Dirigeant", N°111. Novembre-décembre.
- Riveline Claude, 1991, "De l'urgence en gestion", *Gérer et Comprendre*, N°22, mars.
- Saint-Gil Philippe, 1981, *Le Vendredi des Banquiers*. Paris, Flammarion.
- Sculley J. 1988, *De Pepsi à Apple*. Paris, Grasset.
- Simondon Gilbert, 1969, *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, Paris.
- Smith Adam, 1776, *Recherche sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations*.
- Tedlow Richard S., 2001, *Giants of Enterprise, seven business innovators and the empire they built*, New York, HarperBusiness.
- Weber Florence, 2000, "Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles. Une ethnographie économique après le grand partage" ; » *Genèses* n°41, p. 85-107.
- Weber Max, 1956 (1922), *Wirtschaft une Gesellschaft*, Mohr, Tübingen ; trad.fr. *Economie et Société*. Paris, Plon, 1971.
- Villette Michel, 1986, « La gestion des antagonismes entre fractions concurrentes de l'encadrement d'une entreprise », *Revue Française de Sociologie*, XXVII, p. 107-131.
- Villette Michel , 1988 (1), *L'Homme qui Croyait au Management*, Paris, Le Seuil.
- Villette Michel, 1988 (2), « Qui veut publier la description ethnographique d'une entreprise ? », in M. Ségalen (dir), *Anthropologie Sociale et Ethnologie de la France*, Louvain-la-Neuve, Peeters, p. 851-857, repris sous le titre « Qui peut ausculter une entreprise ? » dans *Sciences Humaines*, N°5, avril 1991 et, sous le titre « Comment étudier librement une entreprise ? » dans *Les Organisations, Etat des Savoirs*, Sciences Humaines Editions, Auxerre, 1999.

- Villette Michel et Leboterf A.1993, « Un nouveau dirigeant pour une joint-venture internationale » *Gérer et Comprendre*, N°30, mars.
- Villette Michel, 1996, *Le Manager Jetable*. Paris, La découverte, p. 51-65.
- Villette Michel, 2009, « Sociology for manager or Sociology of Management ? », *Work and Occupation*, forthcoming.
- Villette Michel et Catherine Vuillermot, (2005) 2009, *From Predators to Icons : Exposing the Myth of the Business Hero*. Ithaca, NY, Cornell University Press.