



**HAL**  
open science

# Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*

Matthieu Hély

► **To cite this version:**

Matthieu Hély. Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*. Nouvelle Revue du travail, 2013, 3, 10.4000/nrt.1107. hal-03628396

**HAL Id: hal-03628396**

**<https://hal.science/hal-03628396>**

Submitted on 6 Jun 2023

**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.



Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*

Paris, PUF, 2012, 276 p.

Matthieu Hély

---



**Édition électronique**

URL : <https://journals.openedition.org/nrt/1107>

DOI : 10.4000/nrt.1107

ISSN : 2263-8989

**Éditeur**

Nouvelle revue du travail

Ce document vous est offert par Université de Versailles St-Quentin-en-Yvelines



**Référence électronique**

Matthieu Hély, « Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques* », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 3 | 2013, mis en ligne le 30 octobre 2013, consulté le 06 juin 2023. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/1107> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/nrt.1107>

---

Ce document a été généré automatiquement le 16 février 2023.



Creative Commons - Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International  
- CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

---

# Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*

Paris, PUF, 2012, 276 p.

Matthieu Hély

---

## RÉFÉRENCE

Norbert Alter, *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, Paris, PUF, 2012, 276 p.

- 1 L'ouvrage de a le mérite de déconstruire le mythe selon lequel les groupes sociaux dominants seraient composés d'individus parfaitement conformes et partageant des attributs homogènes. Avec son analyse, Norbert Alter décompose les étapes et les dimensions d'un processus de conversion symbolique d'une série de « différences » individuelles en ressources entrepreneuriales à partir de l'étude d'une population de patrons qu'il considère comme « atypique ». L'ouvrage s'appuie sur des extraits d'entretiens abondamment cités qui donnent corps au propos. En revanche, plusieurs éléments empêchent d'adhérer à la thèse générale de l'auteur selon laquelle les « marginaux » peuvent tout autant connaître le succès économique, que les « typiques », tout en conservant une éthique propre.
- 2 Reprenons ici les principales étapes du raisonnement de l'auteur : les « patrons atypiques » seraient capables d'inverser leur destinée sociale en convertissant leurs différences en force (chapitre 1) ; leur position marginale, extérieure aux codes institués, leur permettrait de faire le « pas de côté » nécessaire à la transgression des normes, vertu cardinale de l'innovateur s'il en est (chapitre 2) ; ils se distingueraient par leurs capacités à prendre des risques (liées au fait qu'ils n'ont « rien à perdre ») et par leur surinvestissement dans le travail qui consacre leur goût de l'effort (chapitre 3) ; leur distance à l'égard des normes sociales renforcerait leur capacité réflexive

(chapitre 4) ; ils occuperaient une fonction de « passeur » par leur sens du désintéressement qui leur permet « d'ouvrir l'espace des relations sans savoir à l'avance s'ils vont en tirer un avantage supplémentaire » (p. 190) (chapitre 5) ; enfin, les patrons atypiques « rebondiraient », après une épreuve personnelle, et font preuve de « résilience » en « transférant la violence des traumatismes en énergie créatrice » (p. 234) (chapitre 6).

- 3 L'une des principales thèses de l'ouvrage est livrée à la fin du chapitre 3 : « Les patrons atypiques redonnent ainsi au capitalisme des intentions, un esprit qui avaient prévalu lors de sa constitution. [...] L'association entre une trajectoire biographique tourmentée et la capacité à se saisir de l'entreprise comme moyen d'inverser le destin repositionne ainsi la logique patronale. Elle réinscrit le capitalisme dans sa perspective axiologique originelle (orientée par les valeurs), et critique sa perspective téléonomique actuelle (orienté par la finalité économique). » (p. 137) Autrement dit, le portrait des « patrons atypiques » est celui d'un groupe social, posé comme homogène, qui réenchante l'activité entrepreneuriale parce qu'il serait avant tout mu par des valeurs, à la différence du patronat « conforme » qui serait, lui, essentiellement mu par les eaux glacées du calcul égoïste, si l'on pousse jusqu'au bout le raisonnement de l'auteur.
- 4 Les nombreux extraits d'entretien rendent la lecture agréable et le style est accessible même si l'auteur mobilise plusieurs concepts de la tradition sociologique dans l'interprétation des données (Simmel, Hugues, Weber, etc.). L'intérêt de l'ouvrage est de proposer d'analyser les trajectoires de « patrons atypiques » dans le cadre d'une démarche compréhensive. L'auteur élabore ici un objet original qui permet de sortir de la fausse unicité des catégories sociales en montrant la pluralité des positions et des dispositions. Il s'agit là d'un point d'accord important avec l'auteur : le patronat n'est pas une catégorie homogène (de même qu'il n'y a pas un salariat unique), mais il est composé de plusieurs fractions hétérogènes. Toutefois, si l'on adhère à ce projet intellectuel, sa réalisation comporte en revanche plusieurs faiblesses méthodologiques et théoriques.
- 5 Tout d'abord, il faut commencer par lire les remerciements à la fin de cet ouvrage pour saisir la genèse de l'enquête qui en est à l'origine. On apprend ainsi que l'enquête résulte d'une recherche collective à l'initiative des directeurs de la Chaire diversité et management de la Fondation Paris-Dauphine sur le thème de la « diversité », dans le cadre d'un « dispositif de type nouveau » (dont on ne saura d'ailleurs rien de ce qui fait réellement sa nouveauté) soutenu par le Club du XXI<sup>e</sup> siècle<sup>1</sup>, GDF-Suez, La Poste, la MACIF et SFR. Le mode d'accès de l'auteur à ses enquêtés reste par ailleurs très flou. La succincte annexe méthodologique, décrivant les conditions de l'enquête, évoque l'entrée par des « associations professionnelles » (celles-ci n'étant pas nommées). Elle ne présente, par ailleurs, ni liste des personnes interviewées rappelant leurs caractéristiques objectives, notamment l'âge, le secteur d'activité, l'ancienneté dans les fonctions de direction, le mode d'accès à la direction de l'entreprise (transmission familiale, création individuelle, promotion interne, etc.), ni grille d'entretien rappelant les thématiques abordées. Bref, la catégorie des « patrons atypiques » qui constitue pourtant l'objet central de ce livre n'est pas facile à circonscrire. L'atypisme des personnes que Norbert Alter a interviewées relève d'une « définition pragmatique », selon les termes utilisés. Les « différences » pertinentes pour l'auteur sont ainsi caractérisées par l'appartenance aux minorités ethniques, l'orientation sexuelle (seule l'homosexualité a été retenue par l'auteur), le handicap (moteur et sensoriel) et

l'autodidaxie. L'âge, le sexe ou l'origine sociale ne font donc pas partie des « différences » recensées, sans que cela soit justifié. Or, la conviction du lecteur aurait été davantage emportée si les caractéristiques des « patrons typiques » avaient fait l'objet d'une description soulignant notamment le peu de données collectées sur ce groupe social. Toute la littérature sociologique disponible sur les patrons insiste en effet sur la rareté des enquêtes et des sources mobilisables<sup>2</sup>. L'auteur consacre ensuite quelques lignes à préciser l'indétermination de la position des personnes interrogées : « la distinction entre dirigeant et cadre supérieur n'est pas toujours aisée à réaliser, en particulier dans les entreprises fonctionnant en mode projet. Dans le doute, le terme de "cadre supérieur" est utilisé pour définir la fonction de la personne » (p. 265). Comment ne pas penser ici aux nombreux travaux, non référencés par l'auteur, sur la construction de la catégorie des « cadres », dont ceux Luc Boltanski ont été fondateurs ? On pense également aux débats actuels sur les fondements de l'entreprise<sup>3</sup> qui s'accordent sur le constat de l'échec de la doctrine de la *corporate governance*, forgée dans les années 1970, selon laquelle l'intérêt des actionnaires de l'entreprise prévaut sur les objectifs de la société anonyme. La *corporate governance* a pourtant eu des effets directs sur le statut des dirigeants, désormais considérés comme des « mandataires sociaux », car nommés par le représentant des actionnaires et dont les performances sont évaluées par le degré de rentabilité financière de l'entreprise (notamment lorsqu'il s'agit d'un grand groupe coté en bourse).

- 6 Difficile également de qualifier le genre de l'ouvrage. Enquête sociologique ? Pas si simple, car si le manuscrit se plie aux normes de l'étude scientifique (brève annexe méthodologique, larges extraits d'entretiens, etc.), il véhicule une représentation très normative d'un groupe social aux frontières indéterminées, et dont on peine à cerner les caractéristiques intrinsèques. Le propos s'articule en six chapitres. Dans un premier temps, l'auteur présente la diversité des trajectoires tout en insistant fortement sur les ressources individuelles déployées par ces hérauts de l'entreprise pour s'émanciper des déterminismes et des pesanteurs sociales : « C'est en rompant avec la trajectoire qui devait être la leur qu'ils [les entrepreneurs atypiques] sont parvenus à construire leur propre histoire. Ainsi, les entrepreneurs issus de l'immigration qui ont vécu dans les "banlieues" ne sont pas soumis à la culture de leur ethnie, de leur milieu social ou de leur cité, pas plus qu'ils n'ont accepté de tenir leur rôle, de se soumettre à l'identité qui leur était attribuée. De même, les femmes dirigeantes sont parvenues à échapper à la "domination masculine" comme à celle des normes transmises par leurs parents » (p. 38). Le second chapitre décrit la position d'extériorité qui caractérise les atypiques et dont ils savent tirer avantage. Le troisième cherche à rendre compte des qualités morales du patron atypique qui sont à la source de sa capacité à « ne pas faire comme les autres » en transgressant les conformismes. Dans le chapitre intitulé « Proches et lointains », l'auteur met en évidence la distance des « atypiques » à l'égard des codes sociaux. Dans un cinquième temps, Norbert Alter qualifie la position « d'entre-deux » qu'incarnent les atypiques comme des « passeurs » ou des « relais structurants ». Enfin, le dernier chapitre explore les capacités des atypiques à convertir leurs faiblesses intimes en forces créatrices pour « être eux-mêmes ».
- 7 Utiliser la catégorie des patrons « différents » ou « atypiques », sans la définir à aucun moment (ni surtout définir les caractéristiques des « conformes »), présente le risque évident de la réifier, au risque de lui faire perdre toute consistance conceptuelle. Certes, l'auteur mobilise de nombreux extraits d'entretien qui incarnent le propos, mais ces entretiens ne précisent jamais les caractéristiques sociales élémentaires des

individus dont les propos sont retranscrits. Ni parcours scolaire, ni diplôme, ni âge, ni le secteur ou la taille de l'entreprise, ni l'ancienneté dans la création, ni le mode de création de l'entreprise ne sont rapportés ou décrits dans l'analyse.

- 8 Pour l'auteur, « la différence correspond aux qualités et aux comportements considérés comme "anormaux" par la majorité » (p. 259). Quel individu ne déroge pas par son appartenance, ses pratiques ou sa trajectoire à la norme ? Norbert Alter semble oublier que le caractère abstrait du type idéal, au sens de l'outil analytique, n'est jamais en parfaite adéquation avec la réalité, il est, selon le mot de Max Weber, un « tableau de pensée ». En effet, il est rare qu'un individu cumule, de façon exhaustive, absolument tous les attributs qui caractérisent sa position sociale. Or, suffit-il d'agréger tous les individus non conformes à un profil dominant pour en faire un groupe social homogène ?
- 9 Autre difficulté corrélatrice, les personnes homosexuelles peuvent-elles être catégorisées comme relevant du même groupe social ? Autrement dit, l'unique donnée de l'orientation sexuelle ou l'appartenance ethnique est-elle suffisante pour en faire un attribut fondant l'unité d'un « groupe social »<sup>4</sup> comme le soutient l'auteur ? En outre, on peut également se demander si être atypique parmi d'autres atypiques demeure un atypisme ? Et c'est précisément sur ce point que l'absence de données sur la branche où se situe l'entreprise ou d'autres informations relatives, par exemple, à la clientèle concernée font défaut et diminuent fortement la portée du propos de Norbert Alter. Un patron homosexuel qui entreprend dans la presse gay est-il atypique ? Un dirigeant issu de l'immigration qui pratique un commerce auprès de sa communauté d'origine est-il atypique ?
- 10 L'auteur naturalise tellement les qualités morales des « atypiques » qu'il emporte difficilement l'adhésion de son lecteur. C'est notamment le cas dans cet extrait : « les patrons atypiques partagent également, avec les entrepreneurs décrits par Weber, l'idée qu'ils ont, sur terre, une mission à remplir, laquelle ne consiste pas seulement à produire des biens et de la richesse, mais un entrepreneur du bien et du lien social. » (p. 134) On ne voit pas très bien pourquoi les « atypiques » seraient les seuls représentants légitimes d'une morale capitaliste fondée sur des valeurs humanistes. Comment, dès lors, expliquer la résurgence des pratiques philanthropiques dans le cadre de la célébration de l'entreprise « socialement responsable »<sup>5</sup> ? Comment également expliquer la structuration d'une nouvelle fraction du patronat, composée des dirigeants de l'économie sociale et solidaire, qui revendiquent d'incarner une forme « d'entreprendre autrement » ? Faut-il ranger ces individus dans la catégorie des « atypiques » ? On voit bien ainsi la fragilité du propos qui attribue des qualités morales posées comme intrinsèques aux individus et qui les différencieraient des « conformes ». Raisonement qui est à l'opposé de la posture sociologique qui vise précisément à « dénaturiser » les différences et à insister sur les processus à l'œuvre qui participent à leur construction (c'est notamment tout l'intérêt du concept d'*éthos* que d'insister sur l'acquisition et l'intériorisation des valeurs d'un groupe).
- 11 Au final, l'ouvrage de Norbert Alter a le mérite de prendre pour objet un groupe trop délaissé par les enquêtes sociologiques. Mais si le style d'écriture et le propos, abondamment nourri d'extraits d'entretiens, rendent la lecture vivante et agréable, l'analyse pêche par de trop nombreuses imprécisions et une tonalité normative qui en amoindrissent la portée. Tout se passe comme si ce groupe social des « patrons atypiques » était posé comme homogène et sans fractures. Or à l'heure de la mise sur

agenda politique de la question des critères de la représentativité patronale (qui fait justement apparaître l'incertitude sur l'unité supposée des « patrons typiques »<sup>6</sup>), ce parti-pris appellerait une démonstration plus rigoureuse pour réellement emporter la conviction du lecteur.

---

## NOTES

1. Ce club, présidé par Pap Amadou Ngom, entend expliquer et promouvoir la diversité en tant qu'atout pour la France auprès des décideurs politiques et économiques. Cf. <http://www.21emesiecle.org/>
  2. Voir par exemple l'introduction du récent *Dictionnaire historique des patrons français* : « L'histoire du capitalisme français de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours est depuis longtemps un objet de recherche mais, paradoxalement, elle conserve, aujourd'hui encore, une face mal connue : les patrons eux-mêmes », Flammarion, 2010, p. 8.
  3. Voir Segrestin B. and A. Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Paris, La République des Idées, 2012. Et Ferreras I., *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Paris, PUF, 2012.
  4. Sur cette question, on consultera avec intérêt le livre écrit par Sébastien Chauvin et Arnaud Lerch et paru en 2013 sous le titre *Sociologie de l'homosexualité* (Paris, La découverte, coll. Repères, 2013).
  5. Voir sur ce point *Financiers philanthropes* de Nicolas Guilhot dont la seconde édition a été publiée en 2006.
  6. Voir à cet égard Offerlé M., *Les patrons des patrons*, Paris, Odile Jacob, 2013.
- 

## AUTEURS

### MATTHIEU HÉLY

Maître de conférences, Université Paris Ouest Nanterre