

**CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS**

**Ecole doctorale Entreprise, Travail, Emploi**

**Centre de Recherche sur le Travail et le Développement (C.R.T.D.)**

**Equipe « Psychodynamique du Travail et de l'Action »**

## **THÈSE**

**présentée en vue de l'obtention du**

**DOCTORAT DE PSYCHOLOGIE**

# **LES APPORTS DE LA CLINIQUE DU TRAVAIL À L'ANALYSE DE LA « PRÉSENTATION DE SOI » CHEZ LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE**

**Marisa WOLF-RIDGWAY**

*Thèse dirigée par Christophe DEJOURS, Professeur de Psychologie*

Soutenue publiquement le 19 février 2010

### **Membres du Jury :**

Mme la Professeure Dominique LHUILIER (CNAM)

M. le Professeur Christophe DEJOURS (CNAM), Directeur de thèse

M. le Professeur Jean-François CHANLAT (Université Paris IX), Rapporteur

M. le Professeur François HUBAULT (Université Paris I), Rapporteur

M. le Professeur Laerte SZNELWAR (Escola Politecnica da Universidade Sao Paulo)

**LES APPORTS DE LA CLINIQUE DU TRAVAIL À L'ANALYSE DE LA  
« PRÉSENTATION DE SOI » CHEZ LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE**

*À mon époux Angus,  
A mes enfants Elisabeth et William,*

## Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord le Professeur Christophe Dejours pour la confiance qu'il m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail, pour la qualité de son accompagnement, pour son écoute attentive à chacune des étapes de mon cheminement, pour ses contributions et ses conseils précieux comme pour son soutien indéfectible tout au long de cette recherche.

Je remercie chaleureusement les Professeurs Jean-François Chanlat, François Hubault, Dominique Lhuillier et Laerte Sznelwar, d'avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.

Mes remerciements vont aussi au Professeur Alain Bloch, pour m'avoir encouragée à soumettre un premier projet de recherche dans le cadre du DEA de psychologie du travail et des transitions du CNAM, projet qui a abouti à l'écriture de cette thèse de doctorat. Le Professeur Alain Bloch m'a également proposé un premier terrain d'enquête auprès de dirigeants propriétaires. Qu'il en soit très vivement remercié.

Mes remerciements s'adressent aussi aux membres de l'équipe « Psychodynamique du Travail et de l'Action » et, plus particulièrement, à Christian Aucante, Jean-Claude Valette<sup>†</sup>, Elisabeth Klein, Eric Hamraoui et Isabelle Gernet, pour leur soutien, pour leurs encouragements nombreux et leur témoignage de sympathie lorsque trop de doutes venaient freiner la progression de mon travail. Ils s'adressent aussi à Xavier Gautier, conseiller en gouvernance d'entreprise, pour ses encouragements et sa sollicitude à mon égard.

Mes remerciements s'adressent, bien entendu, aux dirigeants qui ont répondu favorablement à ma demande et ont accepté de participer aux entretiens de recherche. Sans leur contribution, cette recherche n'aurait jamais pu être conduite. J'espère très sincèrement qu'ils trouveront un intérêt dans la lecture des pages qui suivent.

Je remercie aussi les dirigeants que j'ai accompagnés durant plusieurs années dans la préparation de la succession de leur groupe familial. En acceptant que des éléments recueillis au cours de nos très nombreux entretiens individuels et collectifs soient rapportés dans ce travail académique, ils ont très largement contribué à sa progression.

Je remercie aussi Martine Tarapani, mon amie d'enfance, correctrice d'orthographe acharnée, pour son amitié sans faille et sa relecture assidue.

Enfin, qu'il me soit permis d'exprimer ici à mon mari toute ma gratitude. Inspirateur, sans toujours le savoir, de bien des questions soulevées dans cette recherche et à l'origine de bien des hypothèses et pistes de réponses, il a toujours tout mis en œuvre pour m'assurer les conditions de travail les plus favorables.

Merci aussi à Elisabeth et à William, mes enfants, qui se souviendront peut-être d'avoir eu, pendant bien longtemps, une maman préoccupée par quelque chose d'assez abstrait pour eux mais ô combien important pour moi : cette thèse.

## LES APPORTS DE LA CLINIQUE DU TRAVAIL À L'ANALYSE DE LA « PRÉSENTATION DE SOI » CHEZ LE DIRIGEANT D'ENTREPRISE

Cette recherche se propose d'explorer ce qui, dans la rencontre entre la subjectivité du dirigeant d'entreprise et son travail, permet de mieux comprendre ses conduites souvent jugées irrationnelles. A l'issue d'une lecture critique des travaux de psychologie et de psychosociologie des organisations portant sur le dirigeant et des travaux de gestion portant sur son activité, la psychodynamique du travail s'impose comme la référence théorique de cette recherche et ce, bien qu'elle n'ait jamais investigué le terrain des directions d'entreprise. Nourrie de connaissances de gestion et de concepts issus de la psychodynamique du travail, cette recherche propose une approche clinique du travail du dirigeant, soit une clinique du décalage entre son travail prescrit et son travail réel. Source de connaissance du travail prescrit du dirigeant, les textes de management mettent en avant la « présentation de soi » comme l'une des composantes de ce travail. Dès lors, le cadre de cette recherche se centre sur l'analyse de cette « présentation de soi » dont les entretiens menés avec quinze dirigeants et dirigeantes révéleront la triple dimension : agir expressif et moyen de faire face aux exigences de la prescription de maîtrise, forme d'accès à la reconnaissance et enfin, stratégie de défense contre la souffrance au travail révélant la rationalité subjective de leurs conduites. Enjeux théoriques et méthodologiques pour la psychodynamique du travail, apport aux sciences de gestion et éthique managériale sont alors discutés, ouvrant la voie d'une réflexion pour définir une méthodologie d'intervention auprès de cette population.

**Mots-clés :** *psychodynamique du travail, direction d'entreprise, travail, présentation de soi, clinique du travail.*

## THE CONTRIBUTION OF THE CLINICAL APPROACH TO WORK AS APPLIED TO THE ANALYSIS OF THE CEO'S "SELF-PRESENTATION"

The purpose of this research is to explore what it is that, in the cross between CEO subjectivity and his work, allows to better understand behaviors that are often considered irrational. Following a critical review of the literature of organizational behavior and psycho-sociology that deals with the CEO, as well as of the management literature relating to his activity, the field of work-psychodynamics establishes itself as the theoretical reference for this research, despite never actually having penetrated the field of top management. With its grounding in an understanding of management as well as in concepts drawn from the field of work-psychodynamics, this research proposes a clinical approach to the work of the CEO, in other words a clinical study of the gap between prescribed work and actual work. As a source of knowledge of the prescribed tasks of the CEO, management literature tends to point to "self-presentation" as one aspect of that work. Consequently, the scope of this research focuses on the analysis of this "self-presentation", whose triple dimension is revealed in interviews conducted with fifteen male and female CEOs: firstly, a means of expressive action and a way of coping with the constraints of prescribed mastery, secondly, a means of achieving recognition and finally, a strategy of defense against suffering at work, thus revealing the subjective rationality of their behaviors. We then discuss the theoretical and methodological implications on work-psychodynamics, the contribution to management science, as well as implications on managerial ethics, thereby opening the way to defining a methodology of intervention for this specific population.

**Keywords :** *work-psychodynamics, top management, work, self-presentation, clinical approach to work.*

Centre de Recherche sur le Travail et le Développement  
Equipe « Psychodynamique du Travail et de l'Action », dirigée par Christophe Dejours  
C.N.A.M. 41 rue Gay-Lussac 75005 PARIS

## TABLE DES MATIERES

<i>AVANT-PROPOS</i> .....	17
<i>INTRODUCTION</i> .....	20
<b><i>PREMIERE PARTIE : Comment traiter le rapport entre subjectivité et travail du dirigeant ?</i></b> .....	<b>24</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>25</b>
<b>I - Des analyses de psychologie individuelle sans référence au travail</b> .....	<b>26</b>
A - Des portraits psychopathologiques du dirigeant d'entreprise.....	26
1) Une analyse des comportements des dirigeants d'entreprise .....	27
2) Une classification taxinomique des dirigeants suivant leur structure psychique.....	27
3) L'influence de la structure psychique du dirigeant sur l'entreprise dirigée ...	28
4) L'influence de la « pathologie » de l'entreprise et du statut sur le fonctionnement psychique du dirigeant .....	29
B - La nature des liens entre le dirigeant et l'organisation.....	30
1) Les interprétations psychanalytiques du pouvoir.....	30
2) La place des dirigeants dans le système « <i>managinaire</i> ».....	31
3) Les liens entre types psychiques de dirigeants et formes d'organisation.....	33
C - L'évacuation de la question du travail.....	35
1) Le travail est ignoré.....	35
2) Un travail caché qui n'en porterait pas le nom ? .....	36
3) Les conséquences sur l'action.....	37
<b>II - Des analyses de l'activité du dirigeant d'entreprise sans référence à sa subjectivité</b> .....	<b>38</b>
A - L'exercice héroïque du leadership .....	38
B - La prise de décision cognitive.....	41
C - Les rôles et les missions du dirigeant d'entreprise.....	42
<b>III - L'analyse du rapport entre subjectivité et travail sans référence au dirigeant</b> .....	<b>43</b>
A - La prise en compte de la subjectivité .....	44
B - La centralité du travail .....	44
1) Le travail et la subjectivité.....	45
La souffrance créatrice et le plaisir au travail .....	46
La souffrance pathogène.....	47
2) Le travail, médiateur entre subjectivité et champ social .....	47

La coopération et la dynamique de la reconnaissance .....	48
Les stratégies collectives de défense contre la souffrance au travail .....	49
3) Le travail dans l'articulation entre sphère sociale et sphère privée .....	51
Les effets de miroir et les situations de déchirement identitaire .....	52
La résonance du travail dans l'espace privé .....	52
La contamination des relations avec les enfants par le travail .....	53
C - L'analyse étiologique des nouvelles pathologies liées au travail .....	54
D - Le dirigeant, oublié par la psychodynamique du travail .....	55
<b>IV - Le dirigeant est un sujet de recherche risqué .....</b>	<b>56</b>
A - Manager, actionnaire, capitaliste : de qui parle-t-on ? .....	56
1) Manager ? .....	57
2) Actionnaire ? .....	58
3) « Capitaliste » ? .....	58
4) Cadres dirigeants ? .....	59
5) Dirigeants ? .....	59
B - Le dirigeant d'entreprise est-il un produit de l'imaginaire social ? .....	60
1) Un personnage réputé héroïque et tout-puissant .....	61
2) Un être réputé maléfique .....	61
<b>V - Une nouvelle voie à inventer dans l'entre-deux .....</b>	<b>66</b>
A - Le dirigeant des sciences de gestion .....	66
B - Le cadre conceptuel de la psychodynamique du travail .....	67
1) Rejet des autres alternatives théoriques .....	67
2) Des fondements théoriques cohérents et adaptés .....	69
La perspective contingente d'un dirigeant, acteur .....	69
Le travail, l'engagement du corps et la centralité du travail .....	69
La rationalité subjective, pathique .....	70
La normalité et le déploiement de stratégies de défense contre la souffrance .....	71
La dimension collective du travail .....	71
Le travail et les rapports sociaux de domination .....	72
C - Une approche ad hoc .....	72
1) Des questions habitées par la psychodynamique du travail .....	72
2) Une méthode à définir dans l'entre-deux .....	72
3) Un dialogue critique maintenu avec la psychodynamique du travail .....	74
4) Des enjeux mixtes de connaissance et d'action .....	74
<b>Conclusion .....</b>	<b>75</b>

<b>DEUXIEME PARTIE : Le travail du dirigeant dans les textes .....</b>	<b>78</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>79</b>
<b>I - Ce que fait le dirigeant d'entreprise : est-ce un travail ?.....</b>	<b>79</b>
A - Action, gestion, leadership sont des notions antinomiques du travail .....	79
1) L'action n'est pas un travail .....	79
2) La gestion est le contraire du travail .....	80
3) Le leadership est la face glorieuse du management laborieux.....	82
B - Une rhétorique dominante qui exclut toute allusion à un travail .....	83
<b>II - Ce que fait le dirigeant d'entreprise : une première lecture .....</b>	<b>84</b>
A - Les apports à la connaissance des fonctions, des rôles et des activités quotidiennes du dirigeant.....	85
1) Les fonctions et les rôles .....	85
2) Les activités quotidiennes.....	88
3) L'incidence du poste occupé et de la taille de l'entreprise.....	89
Le niveau hiérarchique .....	89
La taille de l'entreprise.....	90
4) Des modalités particulières de rapport au temps .....	91
Des tâches fragmentées et discontinues.....	91
Des cycles longs.....	91
De longues heures de travail .....	92
B - L'exposé des compétences et des traits de personnalité requis .....	92
1) Les compétences requises.....	92
2) Les traits de personnalité communs .....	93
C - La présentation des prescriptions, des contraintes et de quelques compromis identifiés .....	94
1) Le travail du dirigeant, entre « <i>demandes</i> » et « <i>contraintes</i> ».....	94
2) Des prescriptions inexistantes et des attentes floues et/ou contradictoires ....	94
3) L'impossible maîtrise .....	95
4) L'exposition aux conflits éthiques .....	96
5) Les compromis identifiés.....	96
L'affichage de la toute-puissance et l'invulnérabilité.....	96
Un travail excessif.....	96
Le déni de la réalité, l'illusion et l'affichage de certitudes .....	97
D - Une synthèse de la première lecture.....	98
1) Des descriptions trop peu spécifiques .....	99
2) Un système social édulcoré ou inexistant.....	99
3) Une visée prescriptive marquée .....	100

4) L'importance des activités de décision et de communication .....	102
<b>III - Ce que fait le dirigeant : une lecture complémentaire .....</b>	<b>102</b>
A - Le décideur .....	103
B - Le visionnaire.....	105
C - Le communicateur .....	106
1) Le donneur de sens .....	109
2) Le symbole.....	110
3) Le gestionnaire des impressions .....	111
4) Une « communication » particulière .....	111
Une communication stratégique.....	112
« Communication » ou séduction ? .....	113
Théâtre, dramaturgie et art de la mise en scène.....	114
Le cas particulier des autobiographies.....	115
<b>IV - Ce que fait le dirigeant d'entreprise : une autre lecture des textes .....</b>	<b>116</b>
A - Un « travail » particulier.....	117
1) L'engagement du corps .....	117
2) La souffrance au travail et les défenses contre la souffrance .....	118
3) La dimension collective.....	118
4) L'originalité du couple prescrit/réel.....	119
5) Une explication de l'évasion du travail.....	120
B - Un travail de maintenance du pouvoir.....	121
1) Décision, vision et « communication » sont des prérogatives du pouvoir ...	121
2) Le dirigeant est un agent de maintenance du pouvoir .....	123
C - Un travail d'action sur l'action des autres .....	124
D - La place de la « présentation de soi ».....	125
<b>Conclusion .....</b>	<b>127</b>
<b><i>TROISIEME PARTIE : Une méthode d'accès à la « présentation de soi » du</i></b>	
<b><i>dirigeant d'entreprise .....</i></b>	<b><i>130</i></b>
<b>Introduction .....</b>	<b>131</b>
<b>I - Les contraintes du terrain .....</b>	<b>132</b>
A - Une population difficile d'accès .....	132
1) La « domination symbolique » inversée.....	132
2) Le culte du secret et la méfiance à l'égard des milieux de recherche .....	133
3) L'habitude des interviews.....	134
4) L'auto-limitation des chercheurs .....	134

B - Un travail qui se dérobe .....	134
C - Une « présentation de soi » qui s'impose .....	135
<b>II - Les limites des méthodes existantes.....</b>	<b>136</b>
A - La méthode expérimentale : un recours inadapté.....	136
B - Les questionnaires : un empêchement d'accès à l'inédit.....	137
C - L'observation : un empêchement d'accès à l'invisible .....	138
D - L'entretien : un accès trop souvent repoussé.....	140
<b>III - A la recherche d'une méthode d'accès à la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise.....</b>	<b>140</b>
A - Réflexions autour de la méthode clinique .....	141
1) Le travail invisible.....	141
2) La méthode clinique .....	142
L'accès à l'invisible .....	142
La réhabilitation de la subjectivité et de l'intersubjectivité.....	143
3) La clinique du travail.....	143
B - Réflexions autour de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail.....	145
1) L'absence de demande .....	145
2) Le collectif en question .....	146
3) Un chercheur isolé.....	147
4) Le matériel de l'enquête .....	148
5) La restitution et la validation .....	148
6) La visée de compréhension pour l'action .....	149
C - Le « bricolage » d'un dispositif de recherche ad hoc.....	150
1) Les sujets et la singularité des cas.....	151
Les sujets de la recherche : des dirigeants d'entreprise .....	151
- Des dirigeants d'entreprises grandes, petites et moyennes .....	151
- Des dirigeants salariés et des dirigeants propriétaires .....	152
- Des dirigeants en poste et des dirigeants sans emploi .....	152
- Des hommes et des femmes.....	152
La représentativité des sujets : des cas singuliers à valeur didactique .....	153
La juxtaposition de cas singuliers .....	154
2) L'approche « rusée » pour contourner l'absence de demande .....	155
Le choix opportuniste des sujets .....	155
L'importance du premier contact .....	156
Homophilie, crédibilité et « présentation de soi » du chercheur.....	157
Un principe d'échanges « donnant-donnant ».....	157
La préservation du sujet non demandeur .....	157
L'encouragement d'une demande ultérieure.....	158
3) La conduite d'entretiens individuels en l'absence de collectif.....	158

4) La construction du matériel .....	159
L'accès à une parole stratégique .....	159
La prise de notes .....	159
Les réactions et les interprétations .....	160
D - Limites et potentiels d'une démarche « bricolée » : une méthode pour une question.....	161
<b>Conclusion .....</b>	<b>162</b>
<b><i>QUATRIEME PARTIE : Paroles de dirigeants sur le travail et analyse de leur « présentation de soi ».....</i></b>	<b>165</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>166</b>
<b>I - Rencontres avec des dirigeants .....</b>	<b>166</b>
A - Les dirigeants : réputés difficiles d'accès ? .....	166
1) Variations autour des options méthodologiques .....	166
Des entretiens individuels « sur commande » .....	167
- Entretiens pour la rédaction de « mini-cas » de stratégie d'entreprise .....	167
- Entretiens pour la rédaction de descriptifs destinés à une remise du prix du meilleur entrepreneur de sa catégorie.....	168
Des entretiens individuels de recherche.....	168
Des entretiens individuels et collectifs dans le cadre d'une intervention comme conseil de direction.....	170
2) Un choix opportuniste des sujets .....	170
Dirigeants et dirigeantes .....	171
Dirigeants actifs et dirigeants « hors poste ».....	172
Dirigeants salariés ou propriétaires .....	172
Dirigeants propriétaires, créateurs d'entreprise ou héritiers.....	173
- Les créateurs d'entreprise.....	173
- Les héritiers .....	174
3) Un assouplissement du cadre de l'entretien.....	175
Des lieux de rencontre contrastés .....	175
La prise de notes en question .....	176
L'homophilie « rusée » et la gestion des dérapages .....	177
B - L'accès à une palette de cas .....	178
1) Dirigeantes enthousiastes, dirigeant passionné et dirigeants au « corps carbonisé », « vidé » ou « collé au plafond ».....	178
Madame de L. : l'enthousiasme et la fraîcheur .....	178
Madame de V. : la première dirigeante de la famille.....	179
Monsieur T. : le créateur et développeur passionné .....	179
Monsieur H. : un corps « carbonisé » puis « vidé » .....	180
Monsieur P. : un dirigeant « collé au plafond » .....	180
2) Dirigeant et dirigeante surchargés et dirigeant désinvolte.....	181
Monsieur P. : un dirigeant surchargé ou « sans tout ça, vous vous emmerderiez » .....	181
Madame V. : l'hyperactiviste forcenée en lutte contre l'« ennui de travail » .....	181
Monsieur F. : légèreté et désinvolture affichées.....	182

3) Star médiatique et « <i>petit bonhomme qui ne paie pas de mine</i> » .....	182
Monsieur B. : la star hyper médiatisée .....	182
Monsieur L., « <i>le petit bonhomme qui ne paie pas de mine</i> » .....	183
Monsieur Bourgon : un dirigeant discret .....	183
4) Dirigeant expérimenté et apprentis dirigeants .....	183
Monsieur Bourgon : un dirigeant digne et expérimenté.....	183
Germain : un héritier indéterminé qui ne sait pas « <i>où il veut aller</i> » .....	183
Nathan : le cadet qui prend de l'assurance.....	184
Jacques : l'aîné trop « <i>gentil</i> », sûr de son bon droit.....	184
5) Dirigeants fuyants .....	186
Monsieur E. : le dirigeant qui ne doute pas.....	186
Monsieur C. : un dirigeant très préoccupé .....	186
<b>II - Paroles de dirigeants sur leur travail .....</b>	<b>187</b>
A - Comment dire un travail qui ne se dit pas ?.....	187
1) « <i>Tout ça n'est pas du vrai travail</i> » .....	187
2) Un métier « <i>qui parle</i> » .....	188
3) La matérialisation de l'abstrait.....	189
4) L'emploi d'un vocabulaire du corps .....	190
5) Le recours à « <i>des réponses de "dico"</i> ».....	190
B - Le travail prescrit : un écho affiné des ouvrages de management .....	191
1) Avoir une vision et savoir la rendre visible pour donner confiance .....	191
Avoir une vision.....	191
Rendre cette vision visible.....	192
Donner confiance .....	193
2) « <i>Ne rien faire et tout faire faire ...</i> ».....	193
« <i>Ne rien faire</i> » .....	193
« <i>Faire faire</i> ».....	194
3) « <i>... et ne rien laisser faire</i> » .....	195
4) « <i>Ne pas se laisser balader</i> » .....	195
5) « <i>Recevoir des problèmes et les traiter</i> » .....	196
6) « <i>Gagner de l'argent</i> » .....	196
7) « <i>Jouer le rôle de l'homme-sandwich</i> » .....	197
8) « <i>Etre</i> » .....	197
C - Le « réel » du travail.....	198
1) L'impossible maîtrise .....	198
2) L'absurde futurologie .....	199
3) L'absence de repères, la solitude et la désapprobation sociale .....	199
L'absence de repères .....	199
La solitude .....	200
La désapprobation sociale.....	201

4) Soi-même comme un frein .....	201
Le manque de temps ou l'urgence « intérieure ».....	201
Le corps qui ne répond pas .....	203
Le « réel » des états d'âme.....	204
Le manque de passion, la peur du risque, la timidité et le malaise en public .....	205
D - Le travail réel .....	205
1) Lire, sortir et s'entourer, sentir et être passionné .....	206
Lire, sortir et s'entourer .....	206
Sentir .....	207
Être passionné.....	207
2) « <i>Se battre</i> » et « <i>développer une couenne</i> » .....	208
3) « <i>Rendre tout beau</i> ».....	210
<b>III - Révélation de la « présentation de soi » du dirigeant .....</b>	<b>211</b>
A - Une première caractérisation de la « présentation de soi » du dirigeant .....	211
1) L'« <i>idéalisation</i> » .....	212
La « présentation de soi » comme un être d'exception .....	212
Le mythe fondateur .....	213
Le dénigrement des autres .....	213
2) La « <i>mystification</i> » .....	214
La « présentation de soi » comme stratège et non comme manager .....	214
La célébration d'une gestion des ressources humaines généreuse.....	215
La mise en avant de l'utilité.....	217
L'affichage ostentatoire d'une indifférence à l'argent.....	217
B - Quand la « présentation de soi » se relâche .....	217
1) Les moments de passage « <i>en coulisses</i> » .....	218
2) Les révélations « <i>en coulisses</i> » .....	220
Les doutes .....	220
L'inutilité.....	221
Le cynisme et le renoncement aux valeurs .....	222
Le goût de l'argent .....	223
Le goût du pouvoir .....	224
Pouvoir de séduction et sexe débridé.....	224
Sexe, drogue et alcool.....	225
La famille en question .....	226
C - Quand la « présentation de soi » se ressaisit .....	227
1) L'amnésie .....	227
2) Le retrait .....	228
3) Le ressaisissement .....	228
<b>Conclusion .....</b>	<b>229</b>

<b>CINQUIEME PARTIE : « Présentation de soi » du dirigeant d'entreprise et psychodynamique du travail.....</b>	<b>232</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>233</b>
<b>I - Les avantages, les travers et les dangers de l'approche « rusée ».....</b>	<b>233</b>
A - La ruse comme voie d'accès incontournable .....	234
1) Le jeu de la connivence et de la complicité.....	234
2) Le « tact du public ».....	234
3) La tactique fructueuse du « donnant-donnant ».....	234
B - Les travers de la ruse .....	235
1) Le biais de la « sur-préparation ».....	235
2) La sur-adaptation aux coutumes professionnelles .....	236
3) Les malentendus et quiproquos.....	236
4) Une relation homophile mais dissymétrique .....	236
La tentation de l'homophilie.....	236
La symétrie respectueuse.....	237
La dissymétrie et le retour du rapport de domination .....	237
C - Les carences d'un cadre méthodologique bancal .....	238
1) Les « présentations de soi » valorisantes, les silences et les dérobadés .....	238
2) Le cadre défaillant face à la souffrance .....	239
3) L'instrumentalisation .....	240
4) La séduction.....	241
<b>II - L'analyse de la « présentation de soi » du dirigeant à travers le prisme de la psychodynamique du travail .....</b>	<b>241</b>
A - Le « travailler » du dirigeant.....	241
1) Des prescriptions paradoxales et des auto-prescriptions .....	242
2) Un « réel » du travail difficile à avouer.....	243
3) Le « travailler » du dirigeant révélé .....	243
B - Le « travailler » du dirigeant face aux concepts de la psychodynamique du travail.....	244
1) L'engagement du corps et le travail éprouvé.....	244
Le primat de l'intelligence du corps sur le raisonnement cognitif.....	244
Plaisir et souffrance éprouvés par le corps.....	245
2) Un « travailler » particulier.....	245
Un travail de prescription et d'organisation du travail des autres .....	245
Un travail d'action.....	246
Un travail sans limites temporelles et géographiques.....	246

3) Une dimension collective à découvrir .....	247
Une coopération verticale nécessaire mais inexistante .....	247
Une coopération horizontale extérieure .....	248
L'enjeu de la reconnaissance .....	249
4) Plaisir au travail, résonance symbolique et sublimation .....	250
5) Souffrance au travail et risque pour la santé.....	252
C - L'analyse de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise .....	253
1) La « présentation de soi », comme une partie du « travailler » du dirigeant d'entreprise .....	253
L'effet mobilisateur de la « présentation de soi ».....	253
La « présentation de soi » au service de la maintenance du pouvoir .....	254
- Une mise en scène de la maîtrise .....	254
- Une organisation de la relation aux autres.....	254
- Une mise en scène de soi.....	255
- Une mise en valeur de l'utilité sociale et de l'« humanisme » de la fonction .....	255
La « présentation de soi » : un travail d'« être » plus que de « faire ».....	255
2) La « présentation de soi », comme tentative d'accès à la reconnaissance ...	257
3) La « présentation de soi », comme stratégie de défense .....	258
D - La « présentation de soi » du dirigeant face aux résultats de recherche antérieurs .....	259
1) « Présentation de soi » et genre : le cas des femmes dirigeantes.....	259
Une « présentation de soi », certes « féminine », mais non « outrée » .....	260
La meilleure défense, c'est l'attaque... ..	261
L'absence de soutien familial .....	261
Le risque de conflit identitaire .....	261
L'acceptation du doute .....	262
2) La coopération familiale et ses défaillances .....	264
3) « Présentation de soi » et impact sur la subjectivité.....	266
« Présentation de soi » dramaturgique et caractère hystérique.....	267
« Présentation de soi » désaffectée et normopathie .....	268
« Présentation de soi » et doutes .....	268
4) Stratégies de défense ou comportements stratégiques conscients et requis par la fonction ? .....	269
Déni du réel du travail d'autrui ou prise de recul ? .....	269
Hyperactivité pathologique ou requise ?.....	269
Recours aux slogans, comme signe d'une absence de pensée ou d'un travail ?.....	270
5) « Présentation de soi », clivage et dissonance cognitive .....	272
6) « Présentation de soi » et « mensonge institué ».....	274
<b>III - La clinique sans demande : quelles conséquences pour l'action ?.....</b>	<b>275</b>
A - Pour une alternance d'entretiens individuels et de réunions de groupes de dirigeants volontaires .....	276
B - Une demande inconciliable avec le travail du dirigeant ? .....	277

1) Pour une analyse systématique de la demande .....	277
2) Une demande décalée de l'offre de la psychodynamique du travail.....	278
3) La curiosité : une forme décalée de demande.....	280
C - Quelle action sur l'organisation du travail ? .....	281
1) Sortir du système ou y rester, sans le changer ? .....	281
2) Pour une action sur soi, sinon sur les autres ? .....	282
<b>Conclusion .....</b>	<b>283</b>
<b><i>CONCLUSIONS</i>.....</b>	<b>286</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>292</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>308</b>

## AVERTISSEMENT

Cette thèse comprend cinq parties. Chacune de ces parties comporte une *Introduction* et une *Conclusion* imprimées en caractères italiques.

Les introductions résument les objectifs poursuivis et annoncent les questions traitées. Les conclusions rappellent, dans une forme résumée, les détours de la recherche, le cheminement de la réflexion, les résultats principaux ainsi que les interprétations et conclusions retenues.

Ces introductions et ces conclusions peuvent être lues indépendamment. En cela, elles constituent une forme de **guide de lecture**.

-----

Dans le corps du texte, les conventions suivantes ont été retenues.

Les phrases « *en caractères italiques et entre guillemets* » désignent :

- des citations d’auteurs dont les textes, référencés en note de bas de page, renvoient à la bibliographie,
- des extraits d’entretiens.

Lorsque les personnes citées mettent elles-mêmes un terme en italiques ou entre guillemets, le texte figure alors entre les signes suivants : “ ”.

La mise « entre guillemets et sans italiques » de certains termes ou de certaines expressions signale :

- une acception précise de ces termes et expressions, en référence à un auteur ou à un contexte qui est toujours explicité,
- un terme familier ou une expression familière.

Sont *en caractères italiques et sans guillemets* :

- les titres des ouvrages figurant dans le corps du texte,
- les termes et expressions de langue étrangère, à l’exception de : manager et management, leader et leadership.

## AVANT-PROPOS

---

« Il n'y a pas là, entre les deux, que des abîmes, il y a des tentatives de passage, des espaces frontaliers et précaires, des lieux de vie et d'invivable. (...) L'entre-deux est une forme de coupure-lien entre deux termes, à ceci près que l'espace de la coupure et celui du lien sont plus vastes qu'on ne croit ; et que chacune des deux entités a toujours déjà partie liée avec l'autre. (...) Il n'y a pas de no man's land entre les deux, il n'y a pas un seul bord qui départage, il y a deux bords mais qui se touchent ou qui sont tels que les flux circulent entre eux. »

Daniel Sibony<sup>1</sup>

Pour identifier l'origine de cette recherche, sans doute faut-il remonter quelques années en arrière, à l'époque où j'occupais le poste de Contrôleur Financier d'un laboratoire pharmaceutique. Chargée de conduire des projets d'organisation, j'ai dû, à plusieurs reprises, présenter mes recommandations et résultats d'audit au Comité de Direction. C'est à ces occasions que je me suis étonnée de la manière dont étaient prises les décisions concernant les mouvements de personnel, le recrutement et l'allocation de budgets relatifs à la création ou à la disparition de départements.

En pratique, la prise de décision était un processus assez désordonné qui n'avait pas grand-chose à voir avec les modèles présentés dans les manuels de management. Les échanges entre les membres du Comité de Direction ne portaient pas uniquement sur des arguments techniques et financiers. Ils étaient aussi physiques : on gesticulait, on se levait, on enlevait sa veste, on retroussait ses manches. Parfois aussi, il me semblait que le travail de réflexion préalable et de préparation du dossier était négligé au profit d'enjeux personnels. La prise de décision n'était donc pas uniquement affaire de raisonnement logique. Si elle l'avait été, pourquoi le Directeur Général m'aurait-il si souvent demandé, avant que je ne présente mes recommandations, de « *faire une présentation sexy* » de ce que j'avais à proposer ? Il fallait que le message soit suffisamment attirant pour être ensuite transmis aux intéressés de manière persuasive. En un mot, il fallait que la « *décision passe* ».

C'est sans doute mon étonnement face au décalage entre ces situations vécues et les prescriptions des ouvrages de gestion qui constitue la source de mes questions initiales. De ce souvenir, il me restait en effet à comprendre ce que signifie : « *faire une présentation sexy* » en Comité de Direction. En quoi est-ce une exigence propre au travail de cadre dirigeant, dans ce contexte ? Et qu'est-ce que cela signifie du point de vue de la décision qui sera prise ?

Ces premières questions, centrées sur le processus de décision, ainsi que d'autres interrogations portant, celles-là, sur des situations de travail que j'avais rencontrées et insuffisamment comprises (stress, climats de tension, etc.) m'ont conduite à entreprendre des études de Psychologie. Après l'obtention de la Licence, l'orientation vers une Maîtrise de Psychologie Sociale m'est apparue la plus pertinente au regard de mes premières questions. En effet, l'un des enseignements proposés, intitulé : « *Penser*

<sup>1</sup> Daniel SIBONY, *Entre-deux : l'origine en partage*, 1991, p.8 et 11.

*en groupe* », s'interrogeait sur les conditions à réunir pour qu'un groupe de décision fonctionne bien. Il introduisait les phénomènes d'influence sociale, les biais de raisonnement et la pensée groupale et me semblait offrir d'intéressantes pistes de réflexion. Toutefois, dans le cadre de cette Maîtrise, les recherches manipulaient des données observables (taille du groupe, hétérogénéité, exhaustivité des informations échangées, etc.) qui consacraient le caractère cognitif et intellectuel du processus de décision. Or cette conception d'une décision dénuée de vécu, vide d'affect, désincarnée, allait justement à l'encontre des expériences personnelles qui m'avaient amenée à reprendre des études. J'ai alors envisagé de chercher une autre voie pour conduire mes projets.

Par la suite, l'actualité économique, riche de scandales financiers et d'erreurs stratégiques fortement médiatisés (Vivendi, Enron, WorldCom), a donné une nouvelle orientation à mes questions initiales. Délaissant l'approche cognitive du processus de décision, j'ai souhaité interroger le sens des conduites de ces dirigeants d'entreprise dont les décisions s'avéraient si lourdes de conséquences économiques et humaines. Je suis alors revenue à la lecture d'articles et ouvrages du Professeur Manfred Kets de Vries que j'avais découvert, plusieurs années auparavant, en m'intéressant aux cours d'*Organizational Behavior* qu'il dispensait aux étudiants de M.B.A. de l'INSEAD. Puis, encouragée par le Professeur Alain Bloch, rencontré à l'occasion d'un séminaire intitulé « Psychopathologies entrepreneuriales » organisé par le GRASP<sup>1</sup>, j'ai soumis un projet de DEA au Professeur Christophe Dejours. Ce projet, intitulé alors : « Pathologies du pouvoir et conséquences sur la prise de décision stratégique » était très largement inspiré de mes plus récentes lectures.

D'une question personnelle portant sur le processus de décision à une autre, axée sur les pathologies du pouvoir, j'ai cheminé ainsi de l'activité au sujet et du sujet à son activité. Et j'ai transféré aussi mon intérêt du cadre dirigeant, membre du Comité de Direction, vers le dirigeant de l'entreprise.

Pourquoi cette curiosité pour le dirigeant d'entreprise ? Ma formation initiale, à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales et les premiers postes que j'ai occupés ensuite : conseil, contrôleur de gestion puis directeur financier, me conduisaient à poursuivre ce qu'il est convenu d'appeler une carrière. Cette carrière, je l'ai, certes, abandonnée. Cependant, je me souviens fort bien qu'à mes débuts, j'étais nourrie de la certitude de faire partie des « *meilleurs* » et de « *représenter l'élite* ». Je l'avais appris du discours prononcé par le directeur des études de HEC pour accueillir les étudiants de 1<sup>ère</sup> année. J'en avais été ravie et j'y croyais. Vrai ou faux, peu importe, ce message avait une réelle efficacité. Lorsque, débutante dans un cabinet de conseil en organisation, je devais produire des planches de présentation, tard le soir ou tôt dans la nuit, il est possible que cette croyance dans ce message m'ait permis de tenir, en attendant mieux. Et puis, croire que l'on est « *meilleur* » que d'autres quand on réalise un audit de productivité administrative sans avoir soi-même une quelconque idée du travail accompli par les personnels audités, constitue une aide. Sans cette aide-là, comment aurais-je pu travailler ? Seulement, cette arrogance doublée du déni du réel du travail des autres était-elle un trait de personnalité ? Ou bien s'était-elle construite en fonction de l'exigence du travail à produire ? Et pourquoi travailler dans ces métiers m'est-il devenu si difficile quand cette assurance a commencé à vaciller ? Offensive, cette arrogance avait-elle également d'autres vertus ?

<sup>1</sup> Groupe de Recherche en Psychologie Economique, à l'Institut de Psychologie – Paris 5.

La question personnelle aura mûri durant de longues années pour venir attiser l'intuition de la recherche. Et après un premier questionnement centré sur le processus de décision, le souvenir de l'arrogance de mes débuts m'a conduit à m'interroger sur le rapport au travail du dirigeant d'entreprise et sur le rôle de la « présentation de soi ».

Reste le choix de la psychodynamique du travail comme discipline de recherche, un choix si évident et pourtant si compliqué. La position peut paraître avantageuse : des connaissances en gestion et une curiosité pour le dirigeant d'entreprise sont sans doute un atout pour aller au devant de celui-ci, pour avoir accès à sa « *présentation de soi* » en déployant le « *tact du public* » décrit par Erving Goffman<sup>1</sup>, pour m'intéresser à eux, à ce qu'ils me disent, et y trouver moi-même du plaisir. La position est, en réalité, très déstabilisante en raison de la difficulté à tenir le « grand écart » entre deux disciplines dont les questions, les approches et les conclusions sont si résolument opposées. Ce « grand écart », je l'ai retrouvé dans le texte de Daniel Sibony, définissant l'« *entre-deux* » comme un « *vaste espace de coupure-lien* ».

Entre-deux ? Entre deux origines (néerlandaise et polonaise), entre deux cultures, entre deux religions, entre deux langues dans l'enfance, comme encore aujourd'hui, entre deux activités et leurs deux univers (doctorante au sein de l'équipe de Psychodynamique du Travail et de l'Action et consultante dans une entreprise familiale) et, bien entendu, entre deux formations (HEC puis la psychologie), donc entre deux disciplines et entre deux loyautés : ce serait une question de vie personnelle. Comment trouver sa place entre tous ces mondes et faire quelque chose de cet espace (de ces espaces) entre-deux ?

Le sujet de cette recherche doctorale n'est pas facile et la manière de mener cette recherche ne l'est pas, non plus. Nourrie de littérature de gestion et de psychologie, elle m'engage dans un carrefour difficile à emprunter. Cela m'impose, entre autres, une discipline d'écriture rigoureuse pour rendre accessible les lectures, les auteurs, les points de vue à des lectorats a priori naïfs dans l'une ou l'autre des disciplines. Cela exige aussi d'inventer une langue de l'entre-deux afin de rendre possible entre les deux disciplines un dialogue qui ne soit pas éclectique et qui sache résister aux sirènes du syncrétisme.

Entre chercheur et consultante, entre psychologue et gestionnaire, entre deux courants opposés, souvent retranchés derrière leurs différences de pratiques, de référentiels, voire d'idéologies : mon ambition est de travailler dans cet entre-deux-là pour en faire quelque chose. Je souhaite, à l'instar de ce qu'en écrit Daniel Sibony<sup>2</sup>, que cet entre-deux disciplines se révèle « *l'opérateur précieux et efficace* » pour aborder la question soulevée dans les pages qui suivent.

<sup>1</sup> Erving GOFFMAN, *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. La présentation de soi*, 1973, p.216.

<sup>2</sup> Daniel SIBONY, *op.cit.*, p.12.

## INTRODUCTION

Peu d'entre nous ont pu échapper à l'une de ces vidéos diffusées sur Internet : Steve Ballmer, *CEO*<sup>1</sup> de Microsoft déboulant sur la scène d'un stade en courant, en haletant, en sautant et en hurlant : « *Wooo ! Wooo ! Come on ! Come on ! Ahhhrrgh ! Give it up for me ! I love this company ! Love it ! Come on !* »<sup>2</sup>. Ce stade n'est pas vide : dans le cadre d'une convention, il rassemble 20.000 cadres de l'entreprise. Steve Ballmer les « motive ».

Steve Ballmer n'est pas un exemple isolé. Richard Branson, Président et fondateur du groupe Virgin surprend aussi par ses excentricités : montrant ses fesses le jour de l'inauguration d'un vol VirginAtlantic, circulant en tank dans Manhattan pour promouvoir Virgin Cola, sillonnant les rues de Londres en bus à impériale, entouré de jeunes femmes dénudées pour lancer Virgin Mobile ou tentant de traverser la Manche en voiture amphibie ou la mer d'Irlande et l'Océan Atlantique en montgolfière<sup>3</sup>. Richard Branson lance un produit et en assure la promotion. Il fait du marketing.

Ces dirigeants - et bien d'autres que je ne pourrai citer ici - fascinent le grand public par leurs extravagances. On se plaît à leur attribuer bien des maux : folie, hystérie, schizophrénie<sup>4</sup>. On peut s'interroger alors : Steve Ballmer est-il fou ? Ou bien travaille-t-il ? Est-on ici vraiment témoin d'une forme de décompensation ou bien d'une performance nécessaire, répondant aux exigences de sa tâche de dirigeant d'entreprise ? Et que penser des bizarreries de Richard Branson ? Délire ou travail commercial ? Tentation malative pour les sports de l'extrême ou performance médiatique de représentation de la marque, répondant aux attentes de son poste ?

Il est certes tentant d'analyser les cas précités comme tous les autres : en termes de psychopathologie individuelle. C'est la voie que poursuivent quelques chercheurs en psychologie des organisations pour expliquer les comportements en apparence irrationnels de certains dirigeants<sup>5</sup>. C'est celle que l'on retrouve aussi en sociologie clinique quand Eugène Enriquez tente d'établir un lien entre les formes d'organisation (technocratique, stratégique, etc.) et la structure psychique des hommes qui les dirigent<sup>6</sup>. C'est celle que l'on retrouve encore, en écho, chez les dirigeants eux-mêmes si l'on en croit les titres de certaines publications autobiographiques<sup>7</sup>.

Et il semble que ce soit aussi la tentation de la psychodynamique du travail. En effet, lorsqu'ils évoquent les dirigeants d'entreprise, les textes de psychodynamique du travail se détournent momentanément de la définition même de la psychodynamique en abandonnant toute référence à l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés dans la rencontre entre le sujet - ici, le dirigeant - et son travail. Par exemple, dans la

<sup>1</sup> *Chief Executive Officer* : l'équivalent de Président-Directeur Général. Steve Ballmer est nommé *CEO* en 2000 par le fondateur, Bill Gates, qui occupait ce poste jusqu'à cette date.

<sup>2</sup> Disponible sur : [www.korens.com/video/steveballmer\\_show.html](http://www.korens.com/video/steveballmer_show.html).

<sup>3</sup> « Des patrons + ou – allumés », *Challenges*, 3 février 2005, n°240, p.41-45.

<sup>4</sup> Ces termes sont ici repris dans leur acception vulgaire.

<sup>5</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002 ; Bénédicte HAUBOLD, *Vertiges du miroir : Le narcissisme des dirigeants*, 2006 ; Christine MARSAN, *Les nouvelles pathologies du manager*, 2004.

<sup>6</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 1997.

<sup>7</sup> Andrew GROVE, *Seuls les paranoïaques survivent*, 2004.

description du dispositif de « *banalisation du mal* », Christophe Dejours présente les dirigeants comme les « *leaders de la doctrine néolibérale et de l'organisation concrète du travail du mal sur le théâtre des opérations* »<sup>1</sup> puis, oubliant un temps la place centrale habituellement accordée au travail<sup>2</sup>, il affirme que leur profil le plus typique serait « *représenté par une organisation de la personnalité de type pervers ou paranoïaque* »<sup>3</sup>. De ce fait, les dirigeants constitueraient même « *la partie la moins mystérieuse du dispositif de banalisation du mal* »<sup>4</sup> puisque leurs pratiques délétères pour la santé d'autrui seraient aisément expliquées par l'absence de sens moral propre à leur organisation psychique.

De toute évidence, la richesse de l'analyse psychodynamique n'est pas exploitée pour comprendre les comportements des dirigeants. Ses principaux détracteurs n'ont alors pas manqué d'y déceler un a priori idéologique tandis que d'autres soulignaient le manque d'intérêt de la discipline pour les populations cadres, en général, et l'expliquaient par son impuissance à « *rendre compte des processus psychiques à l'œuvre chez les travailleurs aux prises avec un travail moins directement encadré ou contraignant, plus immatériel (...)* »<sup>5</sup>.

Il est vrai que, portée par de nombreuses demandes d'interventions suscitées par des situations manifestes de souffrance au travail, l'analyse d'autres populations de travailleurs a pu être jugée prioritaire pendant de longues années. Et, alors que dans le même temps, les dirigeants s'adressaient préférentiellement à des *coaches* pour des interventions individuelles, la psychodynamique du travail élaborait, de son côté, une méthodologie d'enquête aussi adaptée aux milieux de travail qu'elle investiguait qu'inappropriée pour aborder les milieux dirigeants.

Que penser, alors ? Les dirigeants d'entreprise sont-ils intrinsèquement paranoïaques ou mégalomanes ou pervers ? Ou bien pourra-t-on dire - comme il a été possible de le montrer pour d'autres populations - que le travail les transforme ? Si tel est le cas, qu'est-ce que son travail fait au dirigeant qui l'accomplit ? Comment les contraintes et exigences de ce travail l'affectent-elles ? Que résulte-t-il de ce rapport entre le sujet et son travail ? Saura-t-on faire émerger une interprétation qui rétablisse la rationalité de leurs conduites, y compris les plus étonnantes ? Ou, pour le dire autrement : pourra-t-on, enfin, analyser l'étrangeté (la perversité, la mégalomanie, etc.) de leurs comportements en appui sur les thèses soutenues par la psychodynamique du travail ?

-----

Dans une **première partie**, je poserai le cadre de cette recherche. Les dirigeants d'entreprise intéressent-ils la communauté scientifique ? Si oui, laquelle ? L'élucidation des conduites des dirigeants d'entreprise est-elle une question originale ou a-t-elle déjà été traitée : en psychologie du travail ou dans d'autres disciplines voisines ou éloignées ? Enfin, si l'étude des processus psychiques mis en œuvre par le sujet dans sa rencontre avec le travail définit le champ de la psychodynamique du travail, nous avons

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998, p.181.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, Introduction, 1996.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France*, 1998, p.181.

<sup>4</sup> *ibid.*, p.183.

<sup>5</sup> Nicole AUBERT, *Du travail organisé à l'organisation instituante : frontières et limites de la sociologie clinique*, 1993, p.75.

déjà noté que cette discipline s'était également construite dans la dénonciation des dirigeants d'entreprise. Pourra-t-on alors prendre appui sur ses référents théoriques pour mener cette recherche ?

Toutefois, s'interroger sur le rapport subjectif au travail du dirigeant d'entreprise n'est possible qu'à la condition de faire l'hypothèse que le dirigeant travaille. Or l'activité du dirigeant est rarement définie comme un travail. Présentée comme une activité de conception, elle s'oppose traditionnellement au travail d'exécution de tous les autres<sup>1</sup>. Mise en exergue pour sa position à haut risque d'« aliénation culturelle »<sup>2</sup>, elle apparaît fondée sur le déni du réel du travail<sup>3</sup>. Et, lorsqu'elle est décrite comme une activité cognitive de réflexion ou de décision<sup>4</sup>, elle vient alors s'opposer à l'image plus répandue d'un travail matériel et physique et se soustraire aux recherches en sciences du travail<sup>5</sup>. C'est pourquoi, dans une **seconde partie**, nous nous interrogerons sur le travail du dirigeant. Le dirigeant travaille-t-il ? Que nous révèlent les textes sur l'activité de direction d'entreprise ? Quelles en sont les descriptions dominantes et quelles images sont convoquées ? Pour les uns, il pourra s'agir de planification, de coordination, d'organisation, de budgétisation quand d'autres préféreront convoquer les termes de décision stratégique, de vision ou bien encore de communication. Dans tous les cas, j'essaierai de dégager s'il est possible ou non, de convoquer le concept de travail pour rendre compte de ce que les dirigeants font. L'enjeu est la possibilité de recourir ensuite à la clinique du travail pour accéder à une compréhension des comportements visibles et des positions adoptées par certains dirigeants d'entreprise.

Les textes recensés dans cette seconde partie nous apporteront une information sur leur activité prescrite. En revanche, on peut s'attendre à ce qu'ils donnent un éclairage fort limité des contraintes et des obstacles que les dirigeants rencontrent et des aménagements qu'ils construisent pour y faire face. Pour analyser et comprendre leur expérience subjective du travail, il faudra donc accéder à ce qu'ils pourront nous en dire. Or, les dirigeants d'entreprise font partie d'une population réputée hermétique à la recherche en sciences sociales et dont la difficulté d'accès sert bien souvent d'excuse pour ne pas les rencontrer<sup>6</sup>. Pour autant, il est impossible de développer une thèse sur l'engagement au travail des dirigeants sans que la parole ne leur soit donnée. La **troisième partie** discutera des différentes options méthodologiques et exposera la méthode retenue pour accéder à la parole des dirigeants sur leur travail. Elle précisera également quels dirigeants d'entreprise en seront les sujets : « grands patrons », dirigeants de petites et moyennes entreprises (P.M.E.), « managers », créateurs

<sup>1</sup> Yves CLOT, *La fonction psychologique du travail*, 2000.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000, p.243 à 244 : en référence à l'analyse menée par François Sigaut en anthropologie des techniques, l'« aliénation culturelle » se rencontre dans toute situation où le sujet peut, certes, obtenir la reconnaissance de ses actes par autrui mais où cette reconnaissance se joue dans un monde psychique partagé dans lequel tous les protagonistes ont perdu leurs liens avec le réel. Cela peut-être le cas des sectes mais aussi le cas de certaines communautés dirigeantes, coupées de leur base ou « coupées de la réalité », (François SIGAUT, *Folie, réel et technologie*, 1990.).

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Aliénation et clinique du travail*, 2006.

<sup>4</sup> Jacques LAURIOL, *La décision stratégique en action : Une perspective socio-cognitive*, 1998.

<sup>5</sup> François DANIELLOU, *L'activité des cadres : quelles modélisations pour l'action des ergonomes ?*, 1997.

<sup>6</sup> Samy COHEN, dir., *L'art d'interviewer les dirigeants*, 1999.

d'entreprise, dirigeants actionnaires ou dirigeants salariés. Elle annoncera quelques-unes des limites de ces différents choix.

Enfin, les résultats seront présentés dans une **quatrième partie** : les discours des dirigeants seront-ils concordants avec les descriptions dominantes disponibles dans la littérature les concernant ? Dégagera-t-on, au contraire, des éléments inédits ? Ces résultats seront discutés dans la **cinquième** et dernière **partie** qui sera consacrée aux retours de la clinique du travail des dirigeants d'entreprise sur les théories développées en psychodynamique du travail : y aura-t-il décalage, rupture, confirmation des théories sur cette population jamais investiguée auparavant ou des infléchissements s'avèreront-ils incontournables ?

## **PREMIERE PARTIE : Comment traiter le rapport entre subjectivité et travail du dirigeant ?**

*« L'on doit se taire sur les puissants : il y a presque toujours de la flatterie à en dire du bien ; il y a du péril à en dire du mal pendant qu'ils vivent, et de la lâcheté quand ils sont morts. »*

Jean de La Bruyère, 1696

## **Introduction**

---

*Maillon clé d'un système à l'origine de la souffrance ou sujet souffrant ? Sujet qui travaille ou individu vivant du travail des autres ? Sujet structurellement « fou » ou subjectivité transformée par sa rencontre avec l'expérience du travail et ses exigences contraignantes ? Qui est le dirigeant : l'un, l'autre ou les deux, en même temps ?*

*S'interroger sur le rapport subjectif au travail du dirigeant d'entreprise ne s'improvise pas. La mobilisation personnelle du chercheur, seule, ne suffit pas. Quelques étapes préalables doivent être franchies. La première d'entre elles consiste à définir le cadre théorique dans lequel cette recherche s'inscrit : ce sera l'objectif de cette première partie. Pour l'atteindre, la revue critique de la littérature existante concernant les dirigeants d'entreprise et/ou leur activité s'avère incontournable. L'examen des questions déjà posées et des réponses déjà apportées doit nous informer du chemin parcouru et de celui qui reste à parcourir. La lecture des textes issus de différents courants de recherche doit me permettre de choisir le plus pertinent d'entre eux.*

*Les études portant sur les dirigeants d'entreprise et/ou sur leur activité sont très nombreuses et sont principalement recensées dans les disciplines de la psychologie des organisations, de la psychosociologie des organisations et de la gestion<sup>1</sup>. Caractérisées par des objectifs, des problématiques de recherche et des méthodologies fort variées, propres à leurs disciplines d'appartenance respectives, il paraît impossible de chercher à rendre compte de leurs contributions de manière exhaustive. Je me propose donc d'en extraire les éléments les plus importants au regard de la question du rapport vécu du dirigeant au travail. J'exposerai alors systématiquement les travaux des auteurs qui présentent les orientations les plus marquantes dans ces domaines de recherche et j'interrogerai la façon dont ils traitent le rapport entre la subjectivité et l'activité du dirigeant. Que disent ces auteurs du dirigeant d'entreprise ? Que disent-ils de son travail ? Comment traitent-ils la question du rapport entre subjectivité et activité ? Comment cette question est-elle abordée ou, au contraire, évitée ? Tout est-il déjà dit, écrit et expliqué ou bien reste-t-il des résidus mal expliqués qui mériteraient d'être investigués et des impasses qui pourraient être contournées ?*

*A ces courants de recherche, j'opposerai ensuite la psychodynamique du travail qui, définie comme l'analyse dynamique des processus psychiques en jeu dans la rencontre entre sujet et travail, présente à la fois le cadre conceptuel le plus pertinent pour cette recherche et le défaut de ne pas avoir produit d'enquêtes au sein des directions d'entreprise, à ce jour.*

*La lecture critique des travaux de psychologie et de psychosociologie des organisations, de gestion et de psychodynamique du travail nous renseignera aussi sur les points d'achoppement propres au sujet même de cette recherche : le dirigeant d'entreprise. Outre la question posée par la définition précise de ce terme de « dirigeant », l'existence de tensions idéologiques sera soulignée. Retrouvera-t-on les*

---

<sup>1</sup> Les recherches en gestion ont donné lieu à la publication d'ouvrages de diffusion large ainsi que d'articles dans des revues de gestion ou de psychologie sociale, par exemple : *Journal of Management Studies*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Revue Française de Gestion*, *Organizational Dynamic*, *Human Relations*.

*signes de flatterie, de prise de risque ou de lâcheté contre lesquels Jean de la Bruyère nous prévenait ? Faut-il chercher ou vaut-il mieux se taire ?*

*A la lumière des conclusions de cet ensemble de lectures, je choisirai, parmi tous les systèmes de références théoriques appréhendés, celui qui me semblera le plus apte à fournir un appui pour poursuivre la recherche. J'en soulignerai alors les avantages comme les limites.*

## **I - Des analyses de psychologie individuelle sans référence au travail**

---

Les dirigeants d'entreprise font l'objet de multiples investigations en raison du pouvoir explicatif qui leur est attribué pour rendre compte des différentiels de performance entre les entreprises.

### **A - Des portraits psychopathologiques du dirigeant d'entreprise**

Ayant constaté l'existence d'erreurs stratégiques et de dérives dans la conduite des entreprises, les chercheurs en psychologie des organisations se sont interrogés sur l'origine de l'irrationalité manifeste de certains dirigeants. Ce courant de recherche vise une meilleure connaissance des pratiques de leadership et a été initié par Abraham Zaleznik, ingénieur et professeur de stratégie. Ses travaux présentent la particularité de ne pas souligner uniquement les qualités requises pour être leader mais de rendre également compte des zones de fragilité liées à la tenue de cette fonction<sup>1</sup>. Ces premières recherches ont été poursuivies, quelques années plus tard, par Manfred Kets de Vries, psychanalyste et Professeur d'*Organizational Behavior* qui a consacré l'essentiel de son activité à l'étude du fonctionnement psychique des cadres, des dirigeants d'entreprise et des entrepreneurs<sup>2</sup>. L'originalité de son travail tient, en partie, à ce qu'il opte pour une démarche clinique. En appui sur sa pratique en cabinet, elle l'autorise à dépasser les approches traditionnelles des sciences de gestion, habituellement centrées sur l'observation des comportements manifestes.

Les objectifs de Manfred Kets de Vries étaient alors multiples : identifier les facteurs de succès ou d'échec des entreprises<sup>3</sup>, « *devenir un détective de la vie des organisations* », « *comprendre les comportements en apparence irrationnels que l'on rencontre dans le monde de l'entreprise* » mais aussi contribuer à l'amélioration des prises de décision<sup>4</sup>. Destinés à un lectorat de cadres et de cadres dirigeants, les résultats de ses recherches sont largement diffusés dans des ouvrages dont le genre littéraire s'approche parfois de celui de guides pratiques. Ces publications fournissent une galerie de portraits-types du dirigeant qui offre au lecteur néophyte (responsable du recrutement ou membre d'un Comité de Direction) un outil de diagnostic opérationnel des chances de réussite de son entreprise, suivant la personnalité de son dirigeant. Elles

---

<sup>1</sup> Abraham ZALEZNIK, *Human dilemmas of leadership*, 1966.

<sup>2</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Profession leader : une psychologie du pouvoir*, 1990 ; Manfred KETS DE VRIES, *Leaders, fous et imposteurs*, 1995 ; Manfred KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002.

<sup>3</sup> Il s'agit du facteur « F » de faillite, explicité dans : Manfred KETS DE VRIES, *Profession leader : une psychologie du pouvoir*, 1990.

<sup>4</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002, p.265.

passent en revue des cas avérés de pathologies, préviennent les lecteurs des risques encourus (par eux-mêmes ou par leur hiérarchie) et leur proposent des manières de se protéger contre d'éventuels dérapages.

### 1) Une analyse des comportements des dirigeants d'entreprise

Les recherches de Manfred Kets de Vries mettent en avant le besoin de maîtrise des dirigeants d'entreprise, leur fantasme de toute-puissance, leur désir de reconnaissance sociale dont l'origine serait à rechercher, par exemple, dans la relation « *fusio-catastrophique* » du dirigeant à sa mère<sup>1</sup>. L'entrepreneur, figure particulière de dirigeant, est l'objet d'une attention toute particulière : il choisit préférentiellement la voie comportementale pour exprimer ses conflits, accepte mal les limites des situations structurées et se méfie de toute personne en position d'autorité. Son manque de confiance en lui est mis en exergue. Ses projets ambitieux sont présentés comme les manifestations contradictoires de ses sentiments d'infériorité et d'impuissance. Sa suractivité s'explique comme une réaction à la passivité anxiogène. Le prestige et le pouvoir sont des armes de réassurance auxquels il recourt volontiers. Ainsi, par exemple, pour faire face à une faible estime de soi, il crée des environnements où lui seul sera le centre de l'action et le détenteur du pouvoir et de la maîtrise<sup>2</sup>.

### 2) Une classification taxinomique des dirigeants suivant leur structure psychique

Manfred Kets de Vries classe ensuite les dirigeants d'entreprise suivant leur structure psychique. Parmi les différentes catégories retenues, celle des personnalités narcissiques l'emporterait sur les autres par son nombre : la caractéristique narcissique serait donc prédominante dans le monde des affaires<sup>3</sup>. Il note, à ce titre, « *l'existence d'un lien étroit entre le narcissisme et l'aptitude à diriger* »<sup>4</sup>, il écrit qu'« (...) *il faut s'attendre à ce que de nombreuses personnalités narcissiques, avec leur besoin de pouvoir, de prestige et d'admiration soient appelées à des positions de leaders. Leur sens du drame, leur capacité à manipuler autrui, leur truc pour établir des relations rapides et superficielles, leur sont utiles dans la vie organisationnelle* »<sup>5</sup>. Il classe ensuite ces personnalités narcissiques suivant leurs positions (paranoïaque ou perverse), suivant les mécanismes de défense auxquels elles recourent préférentiellement (dénî, projection, rationalisation, etc.) et suivant la forme que prend leur lutte constante contre la dépression (fuite en avant dans l'hyperactivité, addictions diverses, etc.). Une distinction supplémentaire a été plus récemment établie entre deux profils-types de dirigeants : les hypomaniaques, « *volcans actifs* », fougueux, passionnés mais

<sup>1</sup> Manfred KETS DE VRIES, *The CEO who couldn't talk straight: And other tales from the boardroom*, 1992.

<sup>2</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Organizational paradoxes: clinical approaches to management*, 1980.

<sup>3</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Les mystères du leadership : diriger, c'est vendre de l'espoir*, 2002, p.198.

<sup>4</sup> *ibid.*, p.124.

<sup>5</sup> Manfred KETS DE VRIES, *The CEO who couldn't talk straight: And other tales from the boardroom*, 1992, p.46 : « *Indeed, it is only to be expected that many narcissistic personalities, with their need for power, prestige and glamour, eventually end up in leadership positions. Their sense of drama, their ability to manipulate others, their knack for establishing quick, superficial relationships serves them well in organizational life.* »

imprévisibles et les « *poissons morts* », froids, impassibles et ultra pragmatiques<sup>1</sup>. L'incapacité de ces derniers à ressentir ou à exprimer leurs émotions est alors mise en avant. Associée à un modèle de discours toujours factuel et dépourvu de tout substrat fantasmatique ainsi qu'au développement d'une façade d'hyper-adaptation de surface, cette défaillance est analysée en référence au concept d'alexithymie trouvant son origine dans les défaillances de la relation précoce à la mère.

### 3) L'influence de la structure psychique du dirigeant sur l'entreprise dirigée

A partir de cette exploration du « *monde intérieur* » des dirigeants, Manfred Kets de Vries a mis au jour l'existence d'un lien entre leurs traits de personnalité et la performance de l'entreprise qu'ils dirigent. Il a démontré ainsi, clinique à l'appui, l'existence d'un lien entre le dysfonctionnement psychologique individuel du dirigeant, les défaillances du management et, in fine, l'échec de l'entreprise dirigée. Ainsi, par exemple, la méfiance du dirigeant à l'égard de son entourage, sa propension à la rétention d'informations, son refus de toute critique, sa prise de décisions « *aberrantes* », « *sa fuite dans des réactions comportementales, impulsives et non réfléchies* » sont dénoncées comme autant de comportements pouvant affecter l'organisation du travail. Et, pour ce qui concerne les « *poissons morts* », leur manque d'empathie, leur absence d'intérêt pour autrui remettraient en cause leur capacité à gérer et à motiver leurs équipes<sup>2</sup>.

Le type psychique du dirigeant définit donc ici la forme que prend la pathologie organisationnelle : les bureaucraties sans croissance sont liées au style dépressif de leur dirigeant ; les sociétés dites « *impulsives* », caractérisées par un pouvoir centralisé et par une orientation marquée vers la croissance au prix de décisions risquées, s'expliquent par la personnalité dite « *dramatique* » de leur dirigeant et par leur besoin d'impressionner les autres par leurs actions voyantes<sup>3</sup> ; enfin, les organisations dirigées par des dirigeants apathiques, en retrait sur le plan émotionnel, seraient schizoïdes<sup>4</sup>. Ce lien entre le dirigeant et l'entreprise qu'il dirige s'expliquerait par des effets de miroir et de reflets, associés à des processus d'intériorisation, de projection et d'idéalisation<sup>5</sup>. Il s'expliquerait aussi, en partie, comme une conséquence du processus de recrutement qui favorise la conformité des salariés au style du dirigeant (effet de moule). Il s'expliquerait enfin par la prégnance de la culture instillée par le dirigeant dans

<sup>1</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002.

<sup>2</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Profession leader : une psychologie du pouvoir*, 1990 ; Manfred KETS DE VRIES, *Leaders, fous et imposteurs*, 1995 ; Manfred KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002 ; Manfred KETS DE VRIES, *The dark side of entrepreneurship*, 1985.

<sup>3</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Les mystères du leadership : diriger, c'est vendre de l'espoir*, 2002, p.177 : « *Chez les individus concernés, domine la constellation d'une personnalité narcissique, qu'accompagne parfois un schéma de comportement théâtral et cyclothymique. Ces personnes éprouvent la nécessité impérieuse d'impressionner les autres et d'attirer leur attention. A cette fin, elles exagèrent souvent leurs exploits et leurs talents et affichent des émotions excessives.* »

<sup>4</sup> Manfred KETS DE VRIES, Danny MILLER, *Personality, culture and organization*, 1986.

<sup>5</sup> Notons que les ressorts de ces processus complexes ne sont alors pas toujours précisément explicités. Par exemple : Manfred KETS DE VRIES, Danny MILLER, *Neurotic styles and organizational pathology*, 1984, p.47 : « *In short, the histrionic organization is very much an extension of the hysterical personality of its chief executive officer.* »

l'entreprise<sup>1</sup>, c'est-à-dire par le mythe, les légendes et les histoires qu'il propose et qui permettent aux salariés d'asseoir leur sentiment d'appartenance à une communauté.

#### 4) L'influence de la « pathologie » de l'entreprise et du statut sur le fonctionnement psychique du dirigeant

Ainsi, c'est d'abord l'impact du fonctionnement psychique du dirigeant sur l'organisation dirigée qui est souligné : impact sur la stratégie<sup>2</sup>, impact sur les procédures d'organisation du travail et sur la nature des relations interpersonnelles qui se nouent dans l'entreprise (culture, ambiance, etc.). Toutefois, au détour d'un chapitre conclusif - et sans jamais s'y appesantir - il arrive aussi que Manfred Kets de Vries s'interroge sur l'existence d'une influence réciproque ou « *inversée* » qui désigne l'effet en retour de la « *pathologie de l'organisation* » sur la santé mentale de son dirigeant. « *Il me paraît souhaitable de souligner que la personnalité du dirigeant influence de manière vitale l'organisation mais que la relation inverse se produit également. Une entreprise en perte de vitesse, envahie par la déception, peut provoquer une dépression chez son leader. Parallèlement, une série de menaces sérieuses de la concurrence peut réveiller une paranoïa dormante* »<sup>3</sup>, écrit-il alors. Il ne cache rien, non plus, de l'effet pathogène de la gestion de restructurations et de l'organisation de licenciements massifs pour ceux qui, à l'origine, se définissent, « *pour la plupart comme les bâtisseurs de l'entreprise et les gardiens du bien-être du personnel* » et qui, en raison du contexte, doivent « (...) *contrevenir à leur mission, telle qu'ils la concevaient* »<sup>4</sup>. « *Cette tâche déplaisante peut les bouleverser profondément* », écrit-il encore<sup>5</sup>.

D'autres analyses portent aussi sur l'incidence du statut du dirigeant sur sa subjectivité. Ainsi, la solitude du poste occupé et la séparation d'avec les anciens collègues, faisant suite à toute nomination à un poste de direction, pourraient nuire aux besoins de réassurance du dirigeant narcissique et précipiter les risques de décompensation. Ce statut particulier comme sa surexposition seraient alors à l'origine d'une « *maladie du dirigeant* ». Celle-ci se manifesterait soit par une dérive, caractérisée par un affaiblissement du pouvoir sur soi, soit par une « *situation de mainmise* » dans laquelle le dirigeant utiliserait tous les moyens de conquête du pouvoir à sa disposition : folie des grandeurs, jeux et manipulations, séductions et menaces<sup>6</sup>.

Enfin, après avoir mis en avant la prévalence des organisations narcissiques dans cette population, Manfred Kets de Vries se demande s'il n'y a pas aussi des « *pressions*

---

<sup>1</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Les mystères du leadership : diriger, c'est vendre de l'espoir*, 2002, p.176 : « *Plus la personnalité du PDG est affirmée, plus son mode de comportement se reflète dans la culture, la structure et les stratégies de l'entreprise.* »

<sup>2</sup> Danny MILLER, Manfred KETS de VRIES, Jean-Marie TOULOUSE, Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment, 1982. Outre les liens déjà évoqués entre type psychique et pathologie organisationnelle, Danny Miller, Manfred Kets de Vries et Jean-Marie Toulouse émettent également l'hypothèse de l'existence d'un lien entre le *locus* de contrôle (interne ou externe) du dirigeant et le niveau d'innovation, le niveau de prise de risque, la capacité visionnaire.

<sup>3</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Les mystères du leadership : diriger, c'est vendre de l'espoir*, 2002, p.196.

<sup>4</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002, p.256.

<sup>5</sup> *ibid.*, p.236.

<sup>6</sup> Manfred KETS DE VRIES, Danny MILLER, *L'entreprise névrosée*, 1985.

*psychologiques exercées sur le leader, qui encouragent le narcissisme* »<sup>1</sup>. Et, concernant les populations de dirigeants qu'il annonce alexithymiques, il rappelle la confusion régnant sur les causes de l'alexithymie et s'interroge : « *Est-ce un trait de caractère ou une forme de comportement adaptée à une situation spécifique ? Est-ce le prix à payer pour un travail sous tension et pour le stress ?* »<sup>2</sup>. Egalement intrigué par le fonctionnement automatique et robotisé de certains dirigeants comme par leurs réactions inadaptées à des situations tendues, il se demande ce qui conduit à un tel comportement et si ce comportement ne se trouve pas favorisé par certains types d'organisations.

## ***B - La nature des liens entre le dirigeant et l'organisation***

Située au carrefour de la psychologie et de la sociologie et s'inspirant des travaux de psychanalyse appliquée à la vie des groupes, la psychosociologie des organisations présente également des publications incontournables pour qui s'intéresse aux cadres et aux responsables des entreprises<sup>3</sup>. En effet, ce courant de recherche porte sur la vie des organisations et sur les relations interpersonnelles qui s'y nouent. Plus centré sur les interactions entre individus que sur l'individu, il souligne aussi la prégnance des enjeux de pouvoir et s'intéresse aux problèmes de commandement et de délégation de responsabilité.

### **1) Les interprétations psychanalytiques du pouvoir**

Parmi les nombreuses études de psychosociologie, certaines se caractérisent par leur approfondissement de la question du pouvoir, leur recherche de ses origines, leur tentative de décrire ses modes d'exercice et de définir la dynamique des relations de pouvoir dans l'entreprise. Utilisant les éclairages de la psychanalyse en les appliquant aux personnes et aux situations rencontrées, leurs comptes-rendus font référence aux mythes originaires ou à la régression psycho-affective<sup>4</sup> : volonté de puissance au carrefour des pulsions de vie et de mort<sup>5</sup>, désir d'assouvissement d'une plénitude échappée<sup>6</sup> ou encore compensation d'un sentiment d'infériorité<sup>7</sup> sont quelques-unes des pistes avancées pour expliquer la quête du pouvoir. Les entreprises sont décrites comme des cadres fantasmatiques permettant de rejouer le scénario de conflits familiaux et les crises organisationnelles sont alors commentées en fonction des problématiques personnelles de leurs membres : fantasme de toute-puissance, dépendance familiale ou encore reniement compulsif du père et fantasme d'autogénération<sup>8</sup>.

Comprendre les conditions d'exercice du pouvoir conduit aussi à analyser l'expérience des dirigeants. A l'instar des analyses fournies par le courant de recherche

---

<sup>1</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Leaders, fous et imposteurs*, 1995, p.16.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.70.

<sup>3</sup> Ce courant de la psychosociologie des organisations est aussi appelé : psychologie sociale clinique. Il est présenté, par exemple dans : Dominique LHUILIER, *Cliniques du travail*, 2008, p.26 à 42.

<sup>4</sup> Jacqueline BARUS-MICHEL, *Pouvoir : mythe et réalité*, 1991.

<sup>5</sup> Eugène ENRIQUEZ, *La notion de pouvoir*, 1967.

<sup>6</sup> Jacqueline BARUS-MICHEL, *op. cit.*

<sup>7</sup> Nicole AUBERT, *Relations de pouvoir et leadership*, 1994, p.438.

<sup>8</sup> Jacqueline BARUS-MICHEL, *op. cit.*

en psychologie des organisations, celle-ci se trouve interprétée en termes de psychologie individuelle : problématique œdipienne, absence de reconnaissance par le père, par les maîtres, par le système éducatif, impossible médiation de la mère ou encore combat solitaire pour la restauration narcissique étant quelques-uns des exemples d'interprétation des conduites d'un manager connaissant des difficultés dans sa prise de fonction<sup>1</sup>.

Ces recherches poursuivent une visée théorique de construction des fondements d'une sociologie clinique. Elles s'inscrivent aussi dans une perspective d'action en proposant une méthodologie pour des interventions en entreprise.

## 2) La place des dirigeants dans le système « managinaire »

Cependant, par définition, la psychosociologie des organisations s'intéresse aussi et d'abord à la relation entre l'individu et l'organisation<sup>2</sup>. Elle questionne la nature de la relation d'influence réciproque entre l'individu et l'organisation et cherche à caractériser l'espace intermédiaire qui les relie<sup>3</sup>. Elle découvre alors une zone où se jouent des processus d'ajustement et d'interprétation entre logiques individuelles et logiques organisationnelles : processus de « bouclage », de « correspondance »<sup>4</sup> ou d'« articulation »<sup>5</sup> dont la mise au jour suggère l'hypothèse d'une continuité ou d'une fluidité entre les ordres individuel et social, entre le fonctionnement psychique et la culture d'entreprise<sup>6</sup>.

Ce système d'emprise de l'organisation sur l'individu<sup>7</sup>, plus tard appelé « capture managinaire »<sup>8</sup> décrit un système qui encadre, surplombe, s'abat sur le salarié

<sup>1</sup> Gilles AMADO, Richard ELSNER, *Leaders et transitions : les dilemmes de la prise de poste*, 2004, p.64.

<sup>2</sup> Dans ce courant de recherche, l'organisation détient un statut particulier : elle s'apparente à une entité sociale quasi personnifiée, au point que lui sont parfois appliqués des concepts empruntés à la psychanalyse. On peut lire, par exemple, que l'organisation supporte mal l'idée de vivre sous la menace d'une « castration » (Eugène ENRIQUEZ, *L'organisation en analyse*, 1992, p.140), qu'elle développe une conduite paranoïaque (*ibid.*, p.141) ou encore qu'elle est dotée d'un Inconscient et d'un Moi Idéal (Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.113). Dans le même temps, ces auteurs s'en défendent : « *L'organisation n'est ni une personne ni un sujet. Elle n'a pas d'inconscient. Elle ne fonctionne pas comme un appareil psychique. Elle n'a pas de volonté ou d'intentionnalité. Il faut lui garder son statut d'objet. (...) C'est une surface de projection, d'introjection, d'idéalisation qui mobilise et canalise les pulsions, le désir et influence le fonctionnement psychique des individus qui la composent.* » (*ibid.*, p.260.)

<sup>3</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 1997.

<sup>4</sup> Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.13 : « *Les processus sociaux et les processus psychiques sont hétérogènes dans la mesure où ils caractérisent le fonctionnement de phénomènes de nature différente, ils n'en sont pas moins reliés aux autres par des effets de bouclage et de correspondance. L'action des structures sociales sur les individus s'exerce par l'intermédiaire de mécanismes régissant les processus psychiques, et inversement, les processus psychiques, s'ils ne produisent pas les organisations sociales et les rapports qui s'y nouent, s'y intègrent de façon plus ou moins cohérente.* »

<sup>5</sup> *ibid.*, p.195.

<sup>6</sup> *ibid.*, p.269-270.

<sup>7</sup> Max PAGES, Michel BONETTI, Vincent de GAULEJAC, Daniel DESCENDRE, *L'emprise de l'organisation*, 1979.

<sup>8</sup> Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.57 : Le système « managinaire » est un « processus de canalisation de l'énergie psychique et de réalisation d'une symbiose fusionnelle

et le contraint par le biais d'un processus d'intériorisation, d'identification puis de fusion entre Moi idéal de l'individu et Moi organisationnel<sup>1</sup>.

Les auteurs dénoncent « *les producteurs de discours [qui] structurent les affects collectifs et parviennent, avec plus ou moins de succès, à créer du consensus par le contrôle des flux affectifs* »<sup>2</sup>. En revanche, leur description de ce système ne dit rien de ce qui mobilise ces producteurs de discours (les dirigeants ?) à faire cela. Elle n'explique pas, non plus, comment ils pourraient être « *happés* » par ce système dont eux-mêmes sont créateurs ou instigateurs.

D'ailleurs, bien que le terme de leader soit très souvent utilisé pour désigner la population étudiée, la psychosociologie des organisations consacre sa recherche au malaise des cadres et non à celui des dirigeants. Ainsi, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac reconnaissent que le modèle qu'ils analysent concerne « *les cadres de haut niveau fortement diplômés et exerçant des fonctions élevées dans les entreprises* » et qu'« *un autre modèle est celui de leurs patrons, de ceux qui ont construit ou qui animent et dirigent les entreprises dans lesquelles travaillent les premiers* »<sup>3</sup>. Sans pour autant étayer leurs conclusions, ils indiquent alors que « *[leur] carrière s'explique par cette composante un peu particulière de leur personnalité et, probablement de leur histoire personnelle qui les pousse à agir, bâtir, travailler sans trêve et à transformer tout ce qu'ils touchent en réussite* »<sup>4</sup>. Cet énoncé définit une probabilité qui ne se trouve étayée sur aucun résultat de recherche propre à ces auteurs qui nous renvoient alors vers d'autres lectures<sup>5</sup>.

Cette hypothèse du système « *managinaire* » a déjà fait l'objet de plusieurs critiques. Celles-ci portent sur les limites de l'utilisation de concepts psychanalytiques appliqués comme métaphores pour décrire un supposé Inconscient organisationnel<sup>6</sup>. Elles portent également sur la conception mal assurée des instances psychiques idéales<sup>7</sup>, sur la confusion établie entre Idéal du Moi et imaginaire social<sup>8</sup> et sur la négligence de

---

*individu/organisation (...)* ». Selon les auteurs, ce système caractérise un nouveau mode de management qui a pour objectif de produire l'adhésion de tous par intériorisation des valeurs, des objectifs et de la logique de l'entreprise.

<sup>1</sup> *ibid.*

<sup>2</sup> *ibid.*, p.113.

<sup>3</sup> *ibid.*, p.297.

<sup>4</sup> *ibid.*, p.298.

<sup>5</sup> Michelle CHARREY, Marie-Paule MICHEL, *Le golden stress*, 1990. Cité dans : Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.291, p.297 et p.298.

<sup>6</sup> Dans une récente controverse l'opposant à Gilles Amado, Elliott Jaques écrit : « *A moins de supposer l'existence d'un inconscient organisationnel, ce que je refuse, le transfert organisationnel ne peut avoir lieu. Je mentionne cet exemple pour illustrer un problème plus général, nommément la nécessité d'éviter d'utiliser des concepts psychanalytiques techniques comme métaphores organisationnelles vêtues d'un habillage scientifique. Cela renforce la confusion.* » (Elliott JAQUES, Pourquoi l'approche psychanalytique des organisations est dysfonctionnelle, 1997, p.10.). Gilles Amado en convient : « *En ce qui concerne la notion d'inconscient organisationnel, j'adhère complètement à l'idée qu'il n'existe pas et qu'un transfert conceptuel aussi sauvage d'une discipline à une autre peut devenir une imposture scientifique.* » (Gilles AMADO, De l'intérêt de la psychanalyse pour comprendre les organisations : une discussion avec Elliott Jaques, 1997, p.19).

<sup>7</sup> Christophe DEJOURS, Introduction, 1996, p.8.

<sup>8</sup> Christophe DEJOURS, La fatigue d'être soi : revers de l'émancipation ou signe d'aliénation, 2004, p.187. L'Idéal du Moi organisationnel dont il est question dans *Le coût de l'excellence* est fait d'ambition, d'image de réussite et d'héroïsme, de force et d'adaptation permanente, d'exigence de

la nature éminemment conflictuelle (et donc, ni articulée ni fluide ni continue) de la rencontre entre le sujet et la société<sup>1</sup>. Elles dénoncent également son pouvoir d'explication limité aux seules populations de cadres, les autres salariés ayant bien peu de possibilités de succomber aux promesses délivrées par les discours de la direction<sup>2</sup>.

J'ajouterai que, manifestement, pour ce qui concerne la présente recherche, l'hypothèse de la « *capture managinaire* » est bien peu opérante. En effet, si l'intériorisation des idéologies proposées est l'une des explications centrales du stress des cadres, ce Moi organisationnel qui capte l'Idéal du Moi des cadres est censé être dicté par des principes de direction à visée manipulatrice. Par suite, si ces principes sont érigés par les dirigeants eux-mêmes, ces derniers ne sauraient logiquement être victimes de leur propre manipulation. Ils ne sauraient être concernés, non plus, par des mécanismes d'identification à un leader « *dont on souhaite obtenir l'amour et les faveurs* »<sup>3</sup>. Par conséquent, à moins d'une auto-captation ou d'une identification à soi-même, ces thèses ne peuvent s'appliquer dans leur cas.

### 3) Les liens entre types psychiques de dirigeants et formes d'organisation

L'hypothèse fondatrice d'une correspondance entre processus sociaux et processus psychiques, propre au système « *managinaire* », annonce celle d'une congruence entre les formes d'organisation et les structures psychiques des dirigeants qui les créent, les investissent et les dirigent<sup>4</sup>. Ainsi, Eugène Enriquez affirme-t-il que les organisations sollicitent des comportements particuliers et qu'elles cherchent donc à recruter des individus ayant un profil psychologique qui leur permette de se conformer à cette demande implicite. Le plus souvent, elles attirent ces individus. Toutefois, si elles ne les trouvent pas, elles les produisent en s'employant à les former et à les façonner de manière à ce qu'ils intériorisent des modèles précis de conduite (par la pression, par l'idéologie ou par des techniques de management telles que les stages de survie, la communication d'entreprise, les systèmes d'évaluation par objectifs, la compétition permanente, etc.)<sup>5</sup>.

---

dépassement et d'idéal d'excellence individuelle, toutes formes qui, proposées par l'organisation, viendraient « se brancher » sur l'Idéal du Moi. Cet Idéal du Moi, faute de théorie sur le fonctionnement de l'appareil psychique, se trouve également décrit comme « image de marque ». Il semble alors avoir bien peu de choses en commun avec l'Idéal du Moi de la psychanalyse qui n'est, en aucune façon accessible à l'analyse sociologique, hors transfert. Pour Christophe Dejours, ces images relèvent de l'imaginaire social et sont effectivement proposées par l'extérieur. Elles ne sauraient donc se confondre avec la structure spécifique d'une instance psychique qui n'est pas un support d'impression des structures sociales.

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, Introduction, 1996, p.8.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ?, 2004.

<sup>3</sup> Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.290.

<sup>4</sup> Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.161 : « Dans le premier sens, l'homme managérial est une personnalité narcissique qui choisit l'entreprise comme lieu d'investissement. Dans le second sens, il est produit par l'entreprise, à l'issue du mouvement de mobilisation des imaginaires. » ; p.173 : « L'homme managérial est à ce titre à la fois producteur et le produit du système "managinaire". » ; p.260 : « les différentes organisations sociales sollicitent un certain type de fonctionnement et influencent l'appareil psychique ».

<sup>5</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 1997, p.61.

Pour chacun des types d'organisation identifiés (technocratique, coopérative ou stratégique), Eugène Enriquez explore les pulsions qu'elles privilégient, les instances et pôles de personnalité qu'elles sollicitent, les comportements particuliers qu'elles induisent. Par ailleurs, parmi ceux qu'il désigne comme « *les grands hommes* », il identifie trois principaux types psychiques : les mégalomanes occupant une position paranoïaque, les manipulateurs occupant une position perverse et les séducteurs occupant une position hystérique<sup>1</sup>. Il dresse ensuite un tableau établissant les rapports entre structures organisationnelles et structures psychiques individuelles des leaders qui, sans toujours rendre compte de la nature des processus en jeu, fait ressortir les correspondances les plus marquantes. Ainsi, la structure charismatique, articulée sur une personnalité exceptionnelle, omnisciente et omniprésente, est fondée et dirigée par une personnalité paranoïaque<sup>2</sup>. La structure technocratique ne peut fonctionner que grâce à des experts, « *élite dirigeante, faisant montre de qualités de manipulateurs et se plaçant dans une position perverse* »<sup>3</sup>. La structure stratégique, quant à elle, exige de tous d'être des stratèges, des héros, des guerriers, des gagners qu'Eugène Enriquez appelle des « *tueurs cools* »<sup>4</sup>.

Cet ensemble de descriptions s'avère d'une grande richesse. Elle vient notamment compléter et préciser les profils de personnalité définis par Manfred Kets de Vries. Les « *tueurs cools* » sont ainsi qualifiés parce que, pour mener à bien leur action, ils doivent connaître l'« *émoussement de la sensibilité* ». Ces managers peuvent alors commettre « *les actes les plus criminels, les plus aberrants, les plus expressifs de la trahison avec "flegme" (...), "avec cette apathie qui permet aux passions de se voiler"* ». Ce « *tueur cool* » ou cet homme apathique, pour arriver à ses fins, doit pratiquer une certaine forme d'ascétisme, « *un ascétisme non seulement de la pensée mais du corps* »<sup>5</sup>. Cette description rappelle, par bien des aspects, les cadres alexithymiques décrits par Manfred Kets de Vries. Cependant, elle s'en distingue aussi par sa connotation dénonciatrice : en effet, l'apathie dysfonctionnelle du « *poisson mort* » n'était jamais utilisée aux fins criminelles qu'Eugène Enriquez suggère.

Le dirigeant de type séducteur fait, lui aussi, écho à l'un des types de dirigeants recensés en psychologie des organisations. Il occupe une place de choix car son comportement répond aux besoins de théâtralité des organisations : « *c'est (...) la société parfaite pour tous ceux qui savent utiliser "l'hystérie" à bon escient* »<sup>6</sup>. Défini comme « *le nouveau type de grand homme en vogue* », il doit, comme son homologue, le dirigeant « *dramatique* », impressionner les autres et recourir pour cela à ses talents d'acteur : « *Il voit le monde comme un grand théâtre et il a comme rôle d'écrire la pièce la plus convaincante, d'assurer la mise en scène la plus "médiatique" et d'être l'acteur le plus performant.* »<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Eugène ENRIQUEZ, *L'organisation en analyse*, 1992.

<sup>2</sup> Eugène ENRIQUEZ. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 1997, p.39. Les différentes structures organisationnelles et leur fonctionnement sont décrits dans les pages 32 à 36.

<sup>3</sup> *ibid.*, p.61.

<sup>4</sup> *ibid.*, p.62.

<sup>5</sup> *ibid.*

<sup>6</sup> *ibid.*, p.64.

<sup>7</sup> Eugène ENRIQUEZ, *L'organisation en analyse*, 1992, p.131.

Les dirigeants narcissiques, « véritables Narcisses s'admirant dans le miroir qu'ils se proposent et que les autres leur tendent »<sup>1</sup>, ne sont pas oubliés. Toutefois, contrairement à ce que constatait Manfred Kets de Vries, repris par d'autres auteurs depuis, il ne s'agirait pas du profil le plus fréquemment rencontré. Pour Eugène Enriquez, le profil le plus représenté serait le caractériel de type normal ou l'hypernormal qui « s'est créé une carapace qui le protège de tout éveil à ses conflits névrotiques et psychotiques (...) »<sup>2</sup> et « (...) exprime à haute voix la pensée banalisée »<sup>3</sup>.

### C - L'évacuation de la question du travail

Les études de psychologie des organisations et de psychosociologie des organisations fournissent une galerie de portraits très vivante et pour le moins cohérente. Ce faisant, elles excluent le travail de leurs analyses. Pourtant, il semble qu'implicitement, ce travail - jamais désigné comme tel - se révèle au détour de certaines réflexions.

#### 1) Le travail est ignoré

Plus précisément, les travaux de psychologie des organisations confinent bien souvent le sujet dans un rapport de soi à soi. Le relais qui, selon les thèses défendues par la psychodynamique du travail, définit, à l'intérieur du sujet, la nature singulière de ses réactions à la situation de travail<sup>4</sup>, n'est pas établi. Les interprétations évacuent la question du rapport au travail en centrant l'attention sur des problématiques de psychologie individuelle et sur leur possible impact sur les dynamiques des groupes auxquels ces individus appartiennent.

Quant aux travaux de psychosociologie des organisations, malgré leurs références à la sociologie, ils semblent accorder le primat théorique à la psychologie et au déterminisme psychologique des conduites en s'abstenant de toute référence à une théorie des rapports sociaux qui serait pourtant susceptible d'éclairer, elle aussi, les conduites des sujets au travail (rapports de domination, par exemple). Bien qu'ils s'en défendent, ils sont alors souvent tentés de réduire les processus se déroulant dans les organisations aux seules actions et fantasmes de leurs dirigeants. Eugène Enriquez en convient d'ailleurs : les courants de psychosociologie « ne peuvent que se centrer sur l'homme, la personne dans ses relations à autrui et oublier complètement le rapport de l'homme à sa fonction, à son métier et à son travail, c'est-à-dire les rapports sociaux réels, les rapports de production, les antagonismes de classe »<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 1997, p.65.

<sup>2</sup> Eugène ENRIQUEZ, *L'organisation en analyse*, 1992, p.132. Eugène Enriquez fait ici référence à la définition donnée par Joyce McDougall (Joyce McDOUGALL, *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, 1978, p.220).

<sup>3</sup> *ibid.*

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, *Organisation du travail - clivage et aliénation*, 1985.

<sup>5</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 1997, p.150.

## 2) Un travail caché qui n'en porterait pas le nom ?

Dans ces travaux de psychologie ou de psychosociologie des organisations, le travail du dirigeant n'est donc jamais évoqué, encore moins analysé. C'est d'abord la relation d'influence de la personnalité du dirigeant sur le fonctionnement de l'organisation qu'il dirige qui est étudiée. Manfred Kets de Vries, par exemple, décrit surtout les liens qu'il détecte entre psychopathologie du dirigeant et risques organisationnels. Pourtant, parfois, il signale aussi que le statut et la position occupée par le dirigeant peuvent avoir une influence sur sa santé et il invoque les « *vicissitudes du pouvoir* » pour expliquer les changements de personnalité qu'il observe. Il souligne aussi l'impact que peuvent avoir les dysfonctionnements de l'organisation sur la santé mentale de son dirigeant et souligne notamment l'effet des restructurations sur les dirigeants chargés de mettre en place ces politiques. Toutefois, lorsqu'il tente d'analyser cette influence réciproque de l'organisation sur le comportement du dirigeant, le travail reste largement absent des pistes de réflexion annoncées. En effet, ce sont alors le stress et les difficultés relationnelles interpersonnelles propres à la fonction de direction qui sont mises en cause dans l'apparition de décompensations. Notons aussi que ces quelques remarques concernant l'effet de l'organisation sur la subjectivité du dirigeant gardent un caractère d'exception. En outre, elles prennent, le plus souvent, la forme de questions en suspens qui ne donnent jamais lieu à des approfondissements et qui sont ensuite balayées par des recommandations visant à éliminer le risque d'apparition de ces phénomènes. La visée prescriptive l'emporte alors : Manfred Kets de Vries assortit ses diagnostics de conseils pratiques visant à faciliter les efforts de restructuration<sup>1</sup>.

Jacqueline Barus-Michel indique aussi que « *le pouvoir est une relation qui affecte ceux qui s'y trouvent investis* »<sup>2</sup> sans approfondir la nature des ressorts psychiques de cette « affectation ». Eugène Enriquez rappelle, quant à lui, combien comportement hystérique et capacité de séduction sont liés. Il rapporte notamment qu'une organisation de structure stratégique réclame « (...) *un renforcement de la théâtralité. Le chef doit pouvoir se montrer, haranguer ses collaborateurs, faire preuve de munificence, faire éclater ses marques de réussite. Cette théâtralité n'est possible que si notre gagnant manifeste un comportement "hystérique" (...)* »<sup>3</sup>. Cependant, l'influence de l'organisation sur le comportement du dirigeant reste ici plus ténue encore que dans les écrits de Manfred Kets de Vries. En effet, il semble bien que la structure de la personnalité se présente comme le préalable requis pour exercer le métier : c'est bien ici la structure hystérique qui permet de mieux « *se montrer* » ou de mieux « *haranguer* ». Suivant cette logique, le poste occupé peut, au mieux, exacerber certains comportements préexistants. En revanche, ce que le sujet doit accomplir pour tenir son poste n'apparaît pas transformateur de la subjectivité.

Statut, position, séduction, harangue et persuasion ne peuvent d'emblée être qualifiés comme un travail. Toutefois, le lien que ces auteurs suggèrent entre statut et santé, pour l'un, entre compétences requises (par exemple : capacité à séduire, à sourire, à bien parler, à animer, charme et théâtralité) et structure psychique, pour l'autre, mérite sans doute d'amorcer une réflexion quant à la qualification de ce statut, de cette

<sup>1</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Les mystères du leadership : Diriger, c'est vendre de l'espoir*, 2002.

<sup>2</sup> Jacqueline BARUS-MICHEL, *op. cit.*, p.269.

<sup>3</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 1997, p.63.

position, de cette séduction et de cette persuasion. S'agirait-il, par exemple, d'éléments constitutifs du travail du dirigeant ? S'agirait-il, ici, d'une forme de travail qui n'en porterait pas le nom ?

### 3) Les conséquences sur l'action

Le point de vue de la psychologie des organisations est essentiellement centré sur la description de la structure psychique du sujet et sur ses possibles vulnérabilités. Celles-ci sont d'abord identifiées d'après une connaissance de son histoire singulière. Et, même si la situation de travail n'est jamais totalement absente des descriptions, elle joue plutôt un rôle contingent de réactivation de ces failles individuelles sur lesquelles l'attention reste dirigée. De fait, les interventions possibles sont alors limitées au registre des thérapies individuelles et des prises de conscience<sup>1</sup> ou à l'utilisation de connaissances psychanalytiques instrumentalisées dans le processus de recrutement et de sélection des dirigeants<sup>2</sup>. Les membres du Comité de Direction sont encouragés à détecter les symptômes narcissiques pathologiques pour en contenir les excès. Ils sont également appelés à résister au charme d'éventuels manipulateurs. Malgré le réalisme limité de ces mises en garde adressées à l'entourage professionnel du dirigeant<sup>3</sup> et, sans compter les déconvenues liées à l'usage de concepts psychanalytiques appliqués dans le domaine du management et du recrutement pour lesquels ils ne sont pas d'emblée adéquats, ces préconisations sont assez répandues. En effet, dans la même inspiration, d'autres psychologues, chercheurs et praticiens, suggèrent le recours à des « audits personnels » pour détecter les syndromes de « génie-folie » des dirigeants<sup>4</sup>. Ils encouragent aussi la participation à des séminaires de formation aux notions de psychologie et de psychopathologie pour que des solutions puissent « (...) être développées avec les managers, certaines orientées vers les personnes "névrosées" et d'autres, vers les personnes "états-limites" »<sup>5</sup>. De telles recommandations n'affectent en rien l'organisation du travail, jamais mise en cause dans l'apparition des dérapages identifiés<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Manfred KETS DE VRIES, *The CEO who couldn't talk straight: And other tales from the boardroom*, 1992.

<sup>2</sup> Manfred KETS DE VRIES, Danny MILLER, *Neurotic styles and organizational pathology*, 1984 ; Manfred KETS DE VRIES, *The dark side of entrepreneurship*, 1985.

<sup>3</sup> Manfred KETS DE VRIES, *op. cit.*. Manfred Kets de Vries reconnaît que la suggestion de recours à la thérapie par un cadre dirigeant à son directeur requiert une relation de « confiance, de respect mutuel et de fair play ».

<sup>4</sup> Roderick M. KRAMER, *Plus dure sera la chute*, 2004.

<sup>5</sup> Christine MARSAN, *Les nouvelles pathologies du manager*, 2004, p.63.

<sup>6</sup> Le pouvoir d'action limité de toutes ces analyses taxinomiques des structures psychiques des dirigeants a déjà été souligné par Elliott Jaques, pourtant d'abord connu pour sa mise au jour des liens entre formes d'organisation et structure paranoïaque des individus qui s'y investissent : « *Le problème, avec ce processus qui consiste à décrire toutes sortes de problèmes psychologiques dans le fonctionnement des hiérarchies managériales, est qu'il ne mène et ne peut mener à rien, dans le sens de ce que l'on peut faire avec eux. (...) Mettre le doigt sur les processus inconscients pathologiques qui peuvent avoir été touchés, équivaut à suggérer que ce qui doit être fait, c'est de s'attaquer à la vie inconsciente de chaque personne, peut-être par du counselling individuel ou par des groupes de discussion, des T-groups, la recherche d'une bonne complémentarité psychologique des personnes dans leur groupe ou encore par d'autres procédés tout aussi inefficaces et dommageables à moyen et long terme (...) Au mieux, cela pourrait améliorer un cas particulier et encore, de manière incertaine, cela n'ajoute rien à notre compréhension des millions de systèmes managériaux à travers le monde qui causent tant de douleur, de*

## II - Des analyses de l'activité du dirigeant d'entreprise sans référence à sa subjectivité

---

Nous l'avons vu, la question du travail du dirigeant est largement évacuée. Les ouvrages et articles de psychologie et de psychosociologie des organisations insistent plus sur le pouvoir que le poste de direction d'entreprise confère ainsi que sur le rôle de dramaturge qui lui est adjoint. Une telle lecture encourage à penser que les enjeux du pouvoir, associés à la notion récurrente de « théâtralité » l'emporteraient sur la question du métier. L'absence de travaux d'ergonomie portant sur le travail du dirigeant d'entreprise conforte ensuite cette proposition<sup>1</sup>.

Or, cette question de l'exercice du pouvoir se trouve au cœur des recherches sur le leadership qui traversent aussi bien le champ des sciences politiques que celui de la gestion. En raison de leur éloignement des terrains d'enquête en entreprise, je renoncerai à rendre compte des études de sciences politiques et investiguerai plutôt ce que la littérature de gestion sur le leadership peut éventuellement nous apporter en termes de connaissances sur le dirigeant, sur les modalités d'exercice de sa fonction, sur ce qui relève de cette forme de leadership et, pourquoi pas, sur son travail.

Au vu des conséquences économiquement néfastes des décisions prises par certains dirigeants, d'autres recherches en gestion se préoccupent exclusivement de la question de la décision stratégique. Leur objectif est de mieux comprendre le processus de décision pour en déduire a priori les conditions de réussite ou d'échec annoncé.

Enfin, toujours dans le champ de la gestion et non dans celui de l'ergonomie, d'autres recherches ont tenté de définir, d'analyser, de catégoriser l'activité des cadres et, dans une moindre mesure, celle des dirigeants. Je tenterai d'en identifier aussi les principaux éléments pour examiner leur contribution à la connaissance d'un éventuel travail de direction.

### A - *L'exercice héroïque du leadership*

Le leadership, défini comme la capacité de mobiliser les ressources vers l'atteinte d'objectifs, se présente comme un thème récurrent des sciences de gestion. Il donne lieu, notamment, à un corpus d'études volumineux dans le domaine de la stratégie et de la politique générale d'entreprise. En rendre compte de manière exhaustive dépasserait le cadre de cette recherche. Je m'attacherai donc à en montrer uniquement les principales tendances pour en tirer des enseignements sur la manière

---

*souffrance humaine personnelle et un malaise économique et social si répandu (...).* » (Elliott JAQUES, Réponse à Gilles Amado, 1997, p.25 et p.26.)

<sup>1</sup> L'intérêt de l'ergonomie pour le travail des cadres est assez récent. Il est motivé, en partie, par le souci de comprendre le travail des concepteurs et prescripteurs pour mieux comprendre celui des opérateurs et agir pour le transformer. Des recherches existent donc mais elles ne portent pas sur les dirigeants. Elles portent sur le travail des cadres intermédiaires, c'est-à-dire sur celui de travailleurs placés dans des situations d'injonctions contradictoires entre prescriptions « descendantes » (provenant de la direction ou de strates hiérarchiques supérieures) et informations « montantes », en provenance des opérateurs qu'ils encadrent, aux prises avec les difficultés d'application des règles prescrites. Voir : Paul LANGA, *L'activité des cadres : un objet d'étude*, 1997 ; Gabriel CARBALLEDA, *Les cadres : des travailleurs en difficulté*, 1997 ; François DANIELLOU, *L'activité des cadres : quelles modélisations pour l'action des ergonomes*, 1997, p.7.

dont ces études rendent compte de l'activité du dirigeant. Quels sont les emprunts théoriques de cette discipline ? Comment ces études abordent-elles le travail du dirigeant ? Peut-on, malgré le décalage des préoccupations et des méthodes, identifier des points d'accroche voire des sources d'inspiration pour la présente recherche ou, au contraire, pourquoi convient-il plutôt d'en rester détaché ?

Les résultats développés dans les articles et ouvrages de gestion ne s'appuient pas sur des théories du leadership qui seraient propres au champ de la gestion. Elles déclinent, au contraire, des emprunts massifs aux théories de la psychologie sociale dont elles s'inspirent très directement. Leadership fondé sur les traits de personnalité<sup>1</sup>, leadership centré sur les comportements (orienté vers les personnes ou orienté vers les tâches à faire exécuter)<sup>2</sup> et théorie contingente d'un leadership situationnel, variant en fonction de la situation rencontrée<sup>3</sup>, sont successivement repris et appliqués au champ spécifique de la direction d'entreprise.

Aujourd'hui, ce sont les théories personnalistes du leadership qui redeviennent dominantes<sup>4</sup> malgré leurs limites connues et en dépit d'un large courant critique<sup>5</sup>. Ce regain de popularité pourrait s'expliquer par l'attrait exercé par la vision romantique et héroïque du leader sur les chercheurs<sup>6</sup>. L'importance prise par le relais des médias, friands de culte de la personnalité et d'argumentaires de gestion immédiatement compréhensibles<sup>7</sup> n'y serait pas étrangère, non plus. La figure du leader contraste alors avec la conception quasi militaire du commandement présentée dans les théories classiques de l'organisation<sup>8</sup>. En effet, les descriptions les plus récentes décrivent un leader « centré sur les personnes », capable de développer des relations coopératives avec ses collaborateurs, souvent qualifiés ici de « *suiveurs* »<sup>9</sup>. Caractère sacré, force héroïque, pouvoir mystérieux sur ses subordonnés sont quelques-unes des qualités supérieures qui lui sont attribuées. Concentré de ténacité, de fermeté et de résolution<sup>10</sup>, il sait alterner authenticité, simplicité, écoute, tolérance et autorité<sup>11</sup> et se trouve doué d'une grande puissance de travail, d'un talent de gestionnaire, de créativité, d'énergie, d'imagination et de persévérance<sup>12</sup>. Enfin, le leader se distingue surtout par sa capacité

<sup>1</sup> Ralph Melvin STOGDILL, *Personal factors associated with leadership: a survey of the literature*, 1948.

<sup>2</sup> Robert F. BALES, *Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans les groupes ayant des problèmes à résoudre*, 1978.

<sup>3</sup> Fred Edward FIEDLER, *A contingency model of leadership effectiveness*, 1964.

<sup>4</sup> Jay A. CONGER, Rabindra N. KANUNGO, *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*, 1987 ; Jay A. CONGER, Rabindra N. KANUNGO, Eds., *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, 1988.

<sup>5</sup> Gilles AMADO, *Le charisme contre le travail*, 2004, p.119. Gilles Amado voit dans ce courant de recherche proluxe et, plus précisément, dans la mise en avant des qualités charismatiques du leader, le témoignage du désarroi qui règne aujourd'hui dans les entreprises : « (...) *seul le charisme permettrait de mobiliser, de réveiller, d'entraîner et, pour cela, vive l'apprentissage de la rhétorique, des techniques persuasives, voire de la séduction et de l'hypnose.* » ; Keith GRINT, ed., *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*, 1997 ;

<sup>6</sup> J.R. MEINDL, S.B. EHRLICH, J.M. DUKERICH, *The romance of leadership*, 1985.

<sup>7</sup> Henry MINTZERG, R. SIMONS, K. BASU, *Beyond selfishness*, 2002.

<sup>8</sup> Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, 1999 (1916).

<sup>9</sup> J.G. HUNT, *Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: a historical essay*, 1999.

<sup>10</sup> Manfred KETS DE VRIES, *Profession leader : une psychologie du pouvoir*, 1990.

<sup>11</sup> Meryem LE SAGET, *Le manager intuitif : une nouvelle force*, 1992.

<sup>12</sup> Nicole AUBERT, *Relations de pouvoir et leadership*, 1994.

visionnaire<sup>1</sup>. Et, comme cette vision ne serait rien sans sa communication, il est alors présenté comme un expert dans l'art de communiquer, de convaincre, d'inspirer les autres et de stimuler l'enthousiasme<sup>2</sup>. Ses compétences sont moins de nature opérationnelle et technique que du côté d'une capacité à construire et à maintenir une idéologie qui tienne le groupe ensemble<sup>3</sup>. Ses talents d'orateur et d'acteur, son art de la mise en scène et son génie du spectacle sont exaltés : « *Chez lui, l'art de mener les hommes et l'art de la scène se rejoignent. Un vrai leader est un homme de théâtre. Orateur sans faille, il emploiera tour à tour, suivant le besoin, l'humour, l'ironie, les familiarités de la langue* »<sup>4</sup>.

A cette description héroïque du leadership du dirigeant galvanisant ses collaborateurs par une maîtrise innée de la rhétorique, Henry Mintzberg et al.<sup>5</sup> opposent un leadership réel que d'autres auteurs qualifient de leadership post-héroïque<sup>6</sup> ou de leadership transitionnel<sup>7</sup>. Cette autre forme de leader connaîtrait ses limites et s'assurerait d'obtenir de ses collaborateurs les solutions dont il n'aurait pas lui-même la clé<sup>8</sup>. Dans l'exercice de son activité, il saurait donc résister à l'isolement, il irait sur le terrain confronter ses idées au réel et réhabiliterait le dialogue en lieu et place des discours de persuasion unidirectionnels<sup>9</sup>. Seraient appelés aux postes de direction des individus ordinaires, modestes, patients, sensibles<sup>10</sup> dont les qualités seraient : la tolérance à l'incertitude, une forte sécurité ontologique, la sensibilité à autrui et l'aptitude à la coopération<sup>11</sup>. Au vu du contexte dans lequel les dirigeants d'entreprise évoluent, de telles qualités peuvent nous paraître tout aussi héroïques que les précédentes. En outre, leurs descriptions n'en sont pas moins prescriptives. Ainsi, que ce soit pour alimenter le mythe ou pour répondre aux prescriptions et attentes d'un public nourri de la lecture d'ouvrages de gestion, les dirigeants n'auraient pas d'autre choix que de se comporter en héros<sup>12</sup>.

Le leadership reste une notion floue. Les leaders sont jugés comme tels sur la base de réponses à des questionnaires préalablement adressés à leurs équipes. Cette construction méthodologique qui repose uniquement sur le processus d'attribution de caractères présumés relatifs au leadership est souvent critiquée. Le lien mécanique qui est établi entre le charisme du leader et l'adhésion de ses subordonnés est également controversé<sup>13</sup>. Pourtant, bien des recherches en gestion continuent de s'inspirer de ces

<sup>1</sup> Manfred KETS DE VRIES, *op. cit.* ; Meryem LE SAGET, *op. cit.*

<sup>2</sup> Manfred KETS DE VRIES, *op. cit.*

<sup>3</sup> Karl WEICK, *L'effondrement du sens dans les organisations : L'accident de Mann Gulch*, 2003.

<sup>4</sup> Manfred KETS DE VRIES, *op. cit.*, p.158.

<sup>5</sup> Henry MINTZERG, R. SIMONS, K. BASU, *op. cit.*

<sup>6</sup> Keith GRINT, *op. cit.*

<sup>7</sup> Gilles AMADO, *op. cit.*

<sup>8</sup> Keith GRINT, *op. cit.*

<sup>9</sup> Gilles AMADO, *op. cit.*

<sup>10</sup> A.J. MORRIS, C.M. BROTHERIDGE, J.C. URBANSKI, *Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility*, 2005.

<sup>11</sup> Gilles AMADO, *op. cit.*

<sup>12</sup> Keith GRINT, *op. cit.*

<sup>13</sup> J.G. HUNT, *op. cit.*

théories pour tenter de définir les conditions de réussite ou d'échec d'un dirigeant<sup>1</sup>. Malheureusement, les exemples de « bons » dirigeants qu'elles affichent peuvent se démoder en fonction de leurs échecs ultérieurs, témoignant des limites de ce type d'analyse<sup>2</sup>. Très souvent soumis au travers de l'illusion rétrospective, le pouvoir prédictif de la capacité du visionnaire s'avère alors limité : la « vision » ne pouvant qu'être repérée dans des analyses ex post.

### ***B - La prise de décision cognitive***

Constater l'existence de « mauvaises » décisions conduit les chercheurs en gestion<sup>3</sup> et les consultants en stratégie qui parfois les secondent<sup>4</sup>, à en approfondir les causes. L'idée sous-jacente est la suivante : en connaissant les origines de ces « mauvaises décisions », il sera possible de les éviter ; en identifiant les facteurs de risques de prendre une mauvaise décision stratégique, il sera possible d'augmenter les chances d'en prendre de bonnes<sup>5</sup>.

Les études sur le « facteur humain » dans le domaine des décisions stratégiques s'inspirent très directement des résultats des recherches expérimentales menées dans le champ de la psychologie sociale cognitive<sup>6</sup>. En effet, les explications en termes de dysfonctionnements cognitifs abondent : mauvaises prédictions confrontées à l'heuristique de représentativité, négligence des informations statistiques, illusions probabilistes<sup>7</sup>, surestimation des exemples ou heuristiques de disponibilité<sup>8</sup>, erreurs de conjonction<sup>9</sup>, mémoire sélective mais aussi pensée groupale<sup>10</sup>. Les chercheurs en gestion adoptent les résultats issus des recherches en psychologie sociale expérimentale et les appliquent au cas spécifique des dirigeants<sup>11</sup>, démarche que l'on pourra juger hasardeuse si l'on tient compte du fait que les biais cognitifs ont été mis au jour dans le

---

<sup>1</sup> Ces recherches mesurent, par exemple, des corrélations entre les traits de personnalité et les caractéristiques socio-démographiques, d'une part, et la performance de l'entreprise dirigée, d'autre part, par exemple : Michel BARABEL, *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*, 1999.

<sup>2</sup> Abraham ZALEZNIK, *Managers and leaders: Are they different ?*, 1977 : l'auteur y présente la « vision » du dirigeant de Polaroid.

<sup>3</sup> Sidney FINKELSTEIN, *Quand les grands patrons se plantent*, 2004.

<sup>4</sup> Dan LOVALLO, Olivier SIBONY, *Distortions and deceptions in strategic decisions*, 2006.

<sup>5</sup> Charles ROXBURGH, *The human factor in strategic decisions*, 2006.

<sup>6</sup> Pour une synthèse des résultats expérimentaux princeps dans ce domaine : Ewa DROZDA-SENKOWSKA, *Les pièges du raisonnement : Comment nous nous trompons en croyant avoir raison ?*, 1997.

<sup>7</sup> Amos TVERSKY, Daniel KAHNEMAN, *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, 1974 ; Daniel KAHNEMAN, Amos TVERSKY, *Subjective probability: A judgment of representativeness*, 1972.

<sup>8</sup> Amos TVERSKY, Daniel KAHNEMAN, *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*, 1973.

<sup>9</sup> Amos TVERSKY, Daniel KAHNEMAN, *Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment*, 1980.

<sup>10</sup> Irving JANIS, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*, 1982.

<sup>11</sup> Charles ROXBURGH, *op. cit.* ; Dan LOVALLO, Olivier SIBONY, *op. cit.*

cas de résolutions de problèmes « *bien définis* »<sup>1</sup> dont les solutions existent et peuvent être connues alors même que ces types de problèmes sont réputés rares dans le domaine de la gestion stratégique d'entreprise.

Le champ de la psychologie sociale consacré à l'étude des représentations sociales représente une autre source d'inspiration importante. Ainsi, Jacques Lauriol<sup>2</sup> a pu montrer que les décideurs ne s'appuyaient pas sur des faits mais sur des représentations ou des croyances en partie construites à partir de leurs expériences antérieures et constituant un schéma mental appelé aussi : « *carte cognitive* »<sup>3</sup>. La formation du contenu de la décision serait articulée autour du processus de formation ou d'actualisation des représentations sociales, la décision stratégique dépendrait alors de l'histoire et de l'expérience de chacun et le consensus correspondrait à une homogénéité entre les représentations des différents protagonistes de la décision. Bien loin des préoccupations des psychologues et psychosociologues des organisations, ces analyses privilégient la dimension cognitive de l'activité du décideur.

### ***C - Les rôles et les missions du dirigeant d'entreprise***

Placé dans une toute autre perspective que les recherches portant sur la personnalité du dirigeant, sur son fonctionnement psychique, sur ses désordres psychopathologiques ou encore ses dysfonctionnements cognitifs, un autre ensemble de travaux de gestion tente de décrire l'activité des cadres et des dirigeants.

A partir de résultats de questionnaires auto-administrés<sup>4</sup>, d'observations *in situ*<sup>5</sup> ou de tenue d'agendas<sup>6</sup>, elles fournissent des listes de tâches qui sont ensuite catégorisées en fonction de la forme de leur exécution (réunion, appel téléphonique, voyage)<sup>7</sup> ou suivant le rôle auquel elles peuvent être rattachées (négociation, présentation, décision, organisation, etc.)<sup>8</sup>. S'y ajoutent parfois des éléments de fréquence ou de chronologie (moment de la journée ou de la semaine pendant lequel telle ou telle tâche est effectuée). Les systèmes de catégorisation retenus par les auteurs sont très variables d'une étude à l'autre et rendent toute tentative de synthèse des résultats de ce corpus particulièrement malaisée. On retiendra cependant que, lorsqu'elles ont tenté de décrire l'activité des dirigeants, ces recherches ont le plus souvent reproduit la liste des fonctions classiques de la gestion telles que : planifier,

---

<sup>1</sup> Marvin Lee MINSKY, *Steps toward artificial intelligence*, 1961. Cet auteur distingue les problèmes bien définis pour lesquels il existe une solution théoriquement correcte et les problèmes mal définis ou tâches de « jugement » pour lesquels il n'existe pas de système logique menant à une décision correcte, sans ambiguïté. (Un résumé de cet article est disponible dans : Michel-Louis ROUQUETTE, *La créativité*, 1997).

<sup>2</sup> Jacques LAURIOL, *La décision stratégique en action : Une perspective socio-cognitive*, 1998.

<sup>3</sup> Sur les implications de l'utilisation des « cartes cognitives » et des heuristiques de simplification sur la décision stratégique, en gestion : Charles R. SCHWENK, *Cognitive simplification processes in strategic decision making*, 1988.

<sup>4</sup> Michel BARABEL, *op. cit.*

<sup>5</sup> John P. KOTTER, *The General Managers*, 1982 ; Henry MINTZBERG, *Une journée avec un dirigeant*, 1996.

<sup>6</sup> Henry MINTZBERG, *Structured observation as a method of studying managerial work*, 1970.

<sup>7</sup> Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *Sur les traces des dirigeants : la vie du chef dans les grandes entreprises*, 1988.

<sup>8</sup> Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984.

organiser, donner des informations, prendre des décisions ou communiquer<sup>1</sup>, formuler la stratégie, déterminer les plans et objectifs d'ensemble<sup>2</sup>, termes qui renvoient aux fonctions de base de l'encadrement présentées par Henri Fayol<sup>3</sup>.

L'objectif affiché de ces études est d'accroître l'efficacité du travail du cadre, d'améliorer les conditions de sa réalisation et, plus largement, de « *développer une description de poste qui a un sens pour ceux qui croient qu'on peut approcher la gestion comme une science* »<sup>4</sup>. A destination des étudiants en gestion, futurs dirigeants, mais aussi de cadres et de dirigeants en formation continue, les listes produites doivent leur permettre d'évaluer leur pratique en se comparant aux normes proposées. Elles leur proposent un ensemble de repères sur ce qui est attendu d'eux (leur « mission »). Elles établissent des critères de bon management, de management efficace ou de leadership et identifient de quels attributs « psychologiques » le « bon » dirigeant doit disposer : celui-ci dépendrait, par exemple, du poids que le dirigeant donne à chacun de ses rôles (le leader est plus communicant), de son style de direction, du temps qu'il passe à certaines activités plutôt qu'à d'autres, de ses données psychologiques, etc.

Ces cadres, cadres dirigeants ou dirigeants sont censés être des individus rigoureux et méthodiques dont le comportement pourrait être éventuellement systématisé voire automatisé<sup>5</sup>. Puisque ce n'est pas leur objectif, ces études ne nous apprennent donc rien de ce qu'ils vivent et éprouvent ni de ce pourquoi ils agissent comme ils le font. Elles ne disent rien sur le travail vécu, les affects sont absents. La part d'invisibilité et d'incommensurable est niée.

Au terme de ces lectures, je constate donc que, malgré le nombre important de recherches consacrées au choix, à la personnalité et au profil psychologique du dirigeant, à son rôle de leader, à ses missions ou à la prise de décision, aucune étude ne semble s'être attachée à la compréhension de ce qui, dans le rapport entre le dirigeant et son activité, peut expliquer certaines de ses conduites. C'est devant cet « impensé » du rapport entre subjectivité et activité du dirigeant que je choisis de consulter aussi les travaux de psychodynamique du travail. J'en présenterai ci-après les principaux acquis pour tenter d'apprécier en quoi cette discipline pourrait fournir un cadre structurant pour cette recherche.

### **III - L'analyse du rapport entre subjectivité et travail sans référence au dirigeant**

---

La psychodynamique du travail se définit précisément comme l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par le sujet dans sa rencontre avec une situation de travail<sup>6</sup>. Issue de l'ergonomie et de la psychopathologie du travail, elle se nourrit de sa double origine pour tenter de comprendre les compromis psychiques

<sup>1</sup> Rosemary STEWARD, *Managers and their jobs*. London: MacMillan, 1967. Cité dans Henry MINTZBERG, *op. cit.*

<sup>2</sup> H. STIEGLITZ, *The chief executive's job - and the size of the company*, 1970.

<sup>3</sup> Henri FAYOL, *op. cit.* Ces cinq fonctions sont : planifier, organiser, coordonner, commander et contrôler. Voir *infra*, Deuxième Partie, I.B., p.83.

<sup>4</sup> Henry MINTZBERG, *op. cit.*, p.17.

<sup>5</sup> *ibid.*, p.175.

<sup>6</sup> Christophe DEJOURS, Introduction, 1996, p.5.

pouvant résulter de cette rencontre. Le terme de « dynamique » souligne la nature conflictuelle de ce qui peut surgir entre un sujet, porteur d'une histoire singulière préexistant à la rencontre du travail et une situation de travail dont les caractéristiques sont, pour une large part, fixées indépendamment de la volonté du sujet<sup>1</sup>.

En étudiant, dans le concret, le contenu et le sens du vécu du travail pour celui qui le vit, la psychodynamique du travail s'oppose à la métapsychologie qui étudie les structures psychiques et les équilibres au niveau abstrait des instances psychiques. A ce titre, elle n'est donc pas une psychologie traditionnelle du sujet et s'écarte des approches de psychologie que nous avons déjà recensées. Elle n'est pas, non plus, une psychologie traditionnelle du travail pour laquelle le travail constituerait l'objet de la recherche au même titre qu'il existe d'autres objets spécifiques à d'autres domaines de la psychologie (ex. : psychologie de l'éducation, psychologie de la santé,...). Elle est une psychologie du sujet en situation de travail, confronté à une situation particulière qui n'est pas sans incidence sur sa subjectivité : « *l'objet de la psychodynamique du travail n'est pas le travail mais les dynamiques intra- et intersubjectives sollicitées par la situation de travail* »<sup>2</sup>.

### ***A - La prise en compte de la subjectivité***

Le sujet de la psychodynamique du travail est une personne humaine dotée d'une affectivité et d'une subjectivité. C'est un sujet qui se construit tout au long de sa vie, façonné dans l'enfance ainsi que par ses rencontres actuelles, affectives, dans sa vie professionnelle comme dans sa vie personnelle<sup>3</sup>.

En prenant pour objet ce sujet qui travaille, la psychodynamique du travail réhabilite (ou habilite) la subjectivité alors même que celle-ci est le plus souvent écartée dans les recherches menées dans d'autres disciplines. En outre, elle se caractérise par la place qu'elle accorde à la question du travail, une question propre aux sciences du travail qui reste méconnue dans les autres champs de recherche en psychologie.

### ***B - La centralité du travail***

Pour la psychodynamique du travail, héritière des travaux menés en ergonomie de langue française, le travail est ce qui se rajoute à la prescription pour que la tâche puisse être réalisée : travailler consiste à combler l'écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel<sup>4</sup>. Entre la tâche prescrite et l'activité qui se fait réellement, il existe un décalage qui suppose des ajustements : le sujet, confronté au réel, c'est-à-dire

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, Elisabeth ABDOUCHELI, *Itinéraire théorique en psychopathologie du travail*, 1990, p.127.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Introduction*, 1996, p.8.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, Elisabeth ABDOUCHELI, *op. cit.*, p.146 : « (...) un sujet de l'inconscient qui aborde l'actuel et la situation présente avec toute son histoire singulière, sa biographie, son passé et la sédimentation de ses expériences affectives précédentes. »

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, Pascale MOLINIER, *Le travail comme énigme*, 1994, p.36. Les enquêtes de terrain menées en ergonomie ont, en effet, révélé que, « *quelle que soit la situation de travail étudiée, il reste dans l'exécution une part incompressible qui ne peut pas être conçue à l'avance ni prescrite intégralement* ». Ainsi, même si les tâches sont bien conçues et clairement définies, même si leur répartition entre les personnes et entre les services est rigoureuse et bien comprise, il est impossible de réaliser ce qui est demandé sans procéder à certains ajustements.

à ce qui échappe à sa maîtrise et à ses connaissances acquises, doit aménager des réponses face à l'imprévu<sup>1</sup>. Ce travail mobilise une forme d'intelligence pratique, appelée aussi « *intelligence rusée* », proche de l'exercice de la *mètis*, qui se distingue de l'activité cognitive et peut échapper à la conscience ou, du moins, être en avance sur elle. En cela, le travail se présente comme une expérience subjective dont certaines activités, impliquées dans des *tacit skills* (habiletés tacites), se soustraient à toute description et dont une part reste invisible à l'observation<sup>2</sup>.

Pour la psychodynamique du travail, le travail occupe une place centrale : centrale en tant qu'objet de recherche énigmatique<sup>3</sup>, centrale vis-à-vis du sujet, centrale en tant que médiateur entre le singulier et le collectif, centrale, aussi, dans l'articulation entre la sphère sociale et la sphère privée<sup>4</sup>.

### 1) Le travail et la subjectivité

La clinique suggère, en effet, que le travail est un opérateur incontournable dans la construction et l'accomplissement de soi. Jamais neutre, il n'est pas une épreuve parmi d'autres pour la subjectivité : il est la condition nécessaire à son avènement<sup>5</sup> comme il peut aussi, dans d'autres conditions, se présenter comme un agent de destruction, déstabilisant et poussant le sujet vers la décompensation<sup>6</sup>. En ce sens, en plus d'être une activité de production et de transformation du monde objectif, travailler est aussi une activité de transformation de soi : par le travail, le sujet se révèle à soi-même de telle sorte qu'après le travail, il n'est plus tout à fait le même qu'avant de l'avoir entrepris<sup>7</sup>. Un glissement conceptuel est alors opéré du travail vers le « travailler » qui soutient mieux l'idée d'un processus de subjectivation, c'est-à-dire d'accroissement ou de production de la subjectivité<sup>8</sup>. Ce « travailler » est le lieu où s'éprouve affectivement la résistance du réel du travail<sup>9</sup>. Il implique de rencontrer d'abord la difficulté, de faire l'expérience de ce qui résiste à nos connaissances et à nos prévisions, ce qui peut irriter, agacer et parfois décourager. Travailler est donc, d'abord, une expérience déstabilisante et déplaisante, révélée et éprouvée par le corps et par tous les sens alertés par la situation inhabituelle et difficile. Cette expérience affective

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000, et, plus particulièrement, le chapitre : « De la psychopathologie à la psychodynamique du travail », p. 203-247.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel*, 1993. Soulignons que cette forme d'intelligence était déjà connue des Grecs qui célébraient la déesse de l'intelligence rusée, *Mètis* (Marcel DETIENNE, Jean-Pierre VERNANT, *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*, 1978.)

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, Introduction, 1996.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, Pascale MOLINIER, *op. cit.*, p.42.

<sup>5</sup> Christophe DEJOURS, *Subjectivité, travail, action*, 2001.

<sup>6</sup> Christophe DEJOURS, Pascale MOLINIER, *op. cit.*, p.42.

<sup>7</sup> Christophe DEJOURS, *Subjectivité, travail, action*, 2001, p.13 : « *Le travail n'est pas réductible à la production de biens et services, dans le monde objectif, il est toujours aussi une mise à l'épreuve de la subjectivité, dont cette dernière sort accrue, grandie ou, au contraire, rétrécie, meurtrie.* »

<sup>8</sup> *ibid.*

<sup>9</sup> Christophe DEJOURS, *Le facteur humain*, 1995, p.40. Le réel du travail est défini comme « *ce qui, dans le monde, se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique et à la connaissance scientifique* ».

pénible ou « *souffrance* »<sup>1</sup> se présente comme l'étape inévitable et commune à tous ceux qui travaillent. Pour autant, le destin de cette souffrance n'est pas figé.

### **La souffrance créatrice et le plaisir au travail**

La souffrance au travail, dans l'acception donnée par la psychodynamique du travail, n'est pas seulement un effet des contraintes du travail. C'est une expérience première qui peut aussi, secondairement, annoncer le point de départ de l'accomplissement de soi<sup>2</sup>. En effet, la rencontre des obstacles et des défis posés par les limites de ses connaissances peut se muer en exigence de dépassement : le sujet va devoir déployer son ingéniosité et chercher de nouvelles voies pour suppléer aux défaillances des prescriptions. Il lui faudra inventer des solutions inédites, créer, imaginer et expérimenter<sup>3</sup>. Faute de solution connue, l'intelligence dont il est ici question n'est pas l'activité cognitive de résolution de problèmes. Il s'agit d'une forme d'intelligence plus intuitive, reconnue comme une intelligence du corps en ce qu'elle passe par la familiarisation du corps avec l'objet technique, par l'appropriation de la matière et de l'outil, du fait de l'engagement du corps tout entier<sup>4</sup>. L'enjeu est la découverte d'habiletés comme la possibilité de faire surgir en soi de nouvelles sensibilités, jusque là méconnues. Nouvelle façon d'habiter son corps, capacité inespérée d'éprouver la vie en soi et possibilité de reprise des fondements de la subjectivité soulignent la puissance mutative du travail et son rôle central comme médiateur de la santé mentale.

En outre, la psychodynamique du travail fait également référence à la notion de « résonance symbolique » pour rendre compte du volet créateur de la souffrance au travail. Ainsi, pour le sujet au travail, il s'agit aussi de reprendre toute une série de questions qui, restées latentes jusque là, vont pouvoir être remontées, questionnées de nouveau, renégociées et dépassées<sup>5</sup>. La résonance symbolique renvoie à l'existence d'analogies de forme et de structure entre théâtre psychique hérité de l'enfance et conditions concrètes du travail. C'est une notion qui souligne l'importance du lien diachronique entre le contexte actuel de travail et l'histoire singulière du sujet et qui

---

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998 ; Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale*, 2000.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS. Subjectivité, travail, action, 2001.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS. Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel, 1993.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, Intelligence ouvrière et organisation du travail (à propos du modèle japonais de production), 1993. L'intelligence du corps passe par un processus complexe que Christophe Dejours a d'abord rapproché du concept d'« activité subjectivante » proposé par Fritz Böhle et Birgit Milkau (Fritz BÖHLE et Birgit MILKAU, *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*, 1998.). Il s'agit d'un processus par lequel l'objet technique est « subjectivé », c'est-à-dire que, malgré toute impossibilité manifeste de dialogue réel, le sujet entame un dialogue avec l'objet en l'éprouvant, en le poussant, en le sentant et en apprenant à le connaître dans un corps à corps avec l'objet, soutenu par un fantasme vitaliste qui prête à cet objet une sensibilité. Plus tard, Christophe Dejours a montré en quoi l'aboutissement de cette appropriation de la technique par le corps pouvait approcher l'idée de « corpspropriation » du monde, introduite par Michel Henry (Michel HENRY. *La barbarie*. Paris : Presses Universitaires de France, 2004. 252 p.).

<sup>5</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance et plaisir au travail : l'approche par la Psychopathologie du Travail*, 1987, p.20.

permet de saisir l'ampleur des implications du passé du sujet sur sa conduite actuelle<sup>1</sup>. Lorsqu'il y a « résonance symbolique », le « travailler » fait écho à la souffrance conflictuelle et existentielle du sujet et rend possible l'accomplissement de soi (le plaisir)<sup>2</sup>. Le sujet peut alors investir la situation de travail avec une grande puissance d'engagement induite par la réactualisation de sa curiosité, de son besoin de résoudre des énigmes laissées en suspens, de son désir de savoir et de comprendre.

Toutefois, le travail peut générer le meilleur comme le pire. En effet, la thèse de la centralité du travail souligne également que le travail joue un rôle aussi déterminant dans la construction que dans la dégradation de la santé<sup>3</sup>.

### **La souffrance pathogène**

En effet, les conditions d'accroissement de la subjectivité ne sont pas toujours réunies : l'expérience de la résistance du réel du travail ne peut être surmontée quand l'intelligence est bridée, quand l'ingéniosité se trouve contrariée ou quand la curiosité se trouve découragée. Parfois aussi, la résistance vient du sujet lui-même et donc, de sa propre résistance à se transformer et à évoluer. Dans ce cas, il doit confronter le réel de son inconscient qui se fait connaître par l'erreur, la perte du contrôle, l'hésitation<sup>4</sup>. Dans tous ces cas, la souffrance première et consubstantielle au travail ne porte plus la promesse d'une possible transformation en plaisir et devient pathogène<sup>5</sup>.

En outre, en l'absence de « résonance symbolique », le rapport entre diachronie et synchronie est en mode délié ou désarticulé. Dans ce cas, la contrainte de l'organisation du travail interdit toute possibilité de rejouer son histoire personnelle et la situation de travail ne fait aucun écho à l'histoire singulière. Ici, la souffrance n'a plus de sens et devient également souffrance pathogène<sup>6</sup>.

Pour la psychodynamique du travail, le travail n'est donc pas seulement travail de production et de transformation de l'environnement ou *poïesis*<sup>7</sup>, il est toujours aussi un travail de soi sur soi et de transformation de la subjectivité.

## **2) Le travail, médiateur entre subjectivité et champ social**

Cependant, la psychodynamique du travail ne conçoit pas le travail uniquement dans un rapport solipsiste du sujet à lui-même. Elle l'envisage aussi comme un médiateur privilégié entre le sujet et le champ social. Et, à la différence de la psychologie des organisations et de la psychosociologie des organisations, elle reconnaît la dimension essentiellement collective du travail comme expérience sociale, prise dans des rapports sociaux où s'exerce la domination.

---

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel*, 1993.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance et plaisir au travail : l'approche par la Psychopathologie du Travail*, 1987, p.20.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, Pascale MOLINIER, *op. cit.*

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, *Entre santé mentale et travail : quelle subjectivité ?*, 2004.

<sup>5</sup> Christophe DEJOURS, Pascale MOLINIER, *op. cit.*

<sup>6</sup> *ibid.*

<sup>7</sup> Au sens de l'activité de production orientée vers le monde.

## La coopération et la dynamique de la reconnaissance

Même si le travail comporte de plus ou moins grands moments de solitude, le sujet travaille toujours dans un réseau social, pour ou avec les autres (supérieurs hiérarchiques, subordonnés, collègues, clients, fournisseurs, etc.). Le travail supporte alors une définition qui rend compte de cette dimension collective en tant qu'« *activité coordonnée déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui, dans une tâche utilitaire, ne peut être obtenu par la stricte exécution de l'organisation prescrite* »<sup>1</sup>. Et, à l'instar du décalage entre le travail prescrit et le travail réel de l'opérateur isolé, la psychodynamique du travail souligne l'existence d'un écart entre l'organisation prescrite et l'organisation réelle du travail. La première insiste sur les relations hiérarchiques et la répartition des tâches tandis que la seconde, appelée aussi « *coopération* », relève de ce qui ne peut être décrété et imposé<sup>2</sup>.

Sans coopération, les différences entre les manières de travailler des uns et des autres seraient incompressibles, multiplieraient les risques d'incohérences, de divergences, voire de conflits et empêcheraient, par conséquent, la réalisation de la tâche. Cette coopération au travail dépend de la volonté collective des sujets à coopérer. Elle se trouve également suspendue à l'existence de quelques conditions incontournables. La première d'entre elles est la confiance<sup>3</sup> qui rend possible la mise en visibilité du travail et sa mise en intelligibilité<sup>4</sup>. Une autre est l'existence d'espaces de discussion autorisant une activité déontique<sup>5</sup> par laquelle les sujets recherchent ensemble des arbitrages entre les différentes modalités de travail, choisissent celles qui seront conservées et adoptées par tous et en éliminent d'autres<sup>6</sup>.

La coopération impose à chacun de mobiliser son intelligence, de rendre visible son travail et d'accepter aussi de renoncer éventuellement à une partie de son ingéniosité si sa manière de travailler singulière n'est pas retenue par le collectif. Les études empiriques suggèrent que cette rétribution attendue par le sujet est essentiellement de nature symbolique<sup>7</sup>. Il s'agit de la reconnaissance qui passe par des formes de jugement spécifiques de la part d'autrui que sont le « *jugement d'utilité* » qui est délivré par la ligne hiérarchique et qui porte sur l'utilité sociale, économique et technique du travail accompli et le « *jugement de beauté* » proféré par les pairs, les collègues de travail. Ce second volet de la reconnaissance porte, pour une part, sur la conformité du travail à la tradition et sur son respect des « *règles de l'art* » et, pour une autre part, sur son originalité. Il vient alors souligner le style singulier de l'ingéniosité de chacun ou encore ce qui, dans le travail, porte la signature de celui qui l'a fait et vient le distinguer de l'autre<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Le facteur humain*, 1995, p.43.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, Pascale MOLINIER, *op. cit.*, p.38.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.59 : « *La confiance est fondamentalement attachée à l'effectivité d'une congruence dans le temps entre la parole donnée et le comportement qui la suit.* ». Elle se construit donc dans la durée et relève de réquisits éthiques et non d'un concept psychologique.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, Pascale MOLINIER, *op. cit.*

<sup>5</sup> L'activité déontique est une activité de production de normes, de règles et de valeurs.

<sup>6</sup> *ibid.*, p.38. Le caractère déontique de ces échanges renvoie au fait que les arbitrages ne sont pas uniquement fondés sur des critères techniques mais aussi sur des arguments relatifs aux valeurs.

<sup>7</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000 ; Christophe DEJOURS, *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, 1993.

<sup>8</sup> Christophe DEJOURS, *Le facteur humain*, 1995, p.59 à 62.

Par définition, la reconnaissance participe de la construction de l'identité : être utile est essentiel, être du métier confère un sentiment d'appartenance à une communauté, être singulier, enfin, confère l'autre versant de l'identité qui est de n'être identique à aucun autre. Avec la reconnaissance, la souffrance au travail et l'expérience du réel prennent leur sens et l'intégrité psychique est conservée<sup>1</sup>. Par la médiation de la reconnaissance des autres, le travail participe à la construction et à la consolidation de l'identité<sup>2</sup> qui s'avère être le noyau central ou l'armature de la santé mentale<sup>3</sup>. Au contraire, en l'absence de reconnaissance, le sujet est condamné à la solitude et risque d'être pris par le doute quant à la véracité de son rapport au réel. Il ne lui reste plus alors que la souffrance qui, on l'a vu, est irréductiblement liée à toute situation de travail et, à terme, l'horizon de l'aliénation<sup>4</sup>.

Pourtant, les décompensations psychopathologiques avérées sont relativement rares. Devant ce constat et suite aux tentatives infructueuses de la psychopathologie du travail à établir un lien univoque entre une condition de travail et une forme de pathologie mentale, la normalité, « *équilibre instable, fondamentalement précaire, entre souffrance et défenses contre la souffrance* »<sup>5</sup>, est devenue la préoccupation centrale de l'investigation en psychodynamique du travail. Au fil des enquêtes menées, cette discipline a alors pu montrer que, devant la souffrance au travail, personne ne subissait les situations vécues de manière passive. Lorsque le sujet n'est plus mobilisé dans l'espoir d'une reconnaissance, il développe des comportements paradoxaux et insolites qui trouvent leur logique dans la nécessité de se défendre contre la souffrance au travail pour se préserver et pour préserver sa santé<sup>6</sup>.

### **Les stratégies collectives de défense contre la souffrance au travail**

La découverte empirique majeure de la psychodynamique du travail est celle de ces stratégies de défense. Déployées collectivement par les sujets pour lutter contre la souffrance au travail, elles se présentent comme le versant négatif de la coopération au travail. Elles ont d'abord été identifiées dans des collectifs masculins, plus particulièrement dans des situations de travail impliquant la peur en raison de risques

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, Introduction, 1996, p.7.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ?, 1995. Contrairement à la personnalité qui renvoie à une structure invariante, la psychodynamique du travail s'est dotée d'un concept l'autorisant à penser ce qui n'est pas invariant : l'identité. L'identité permet de penser la cohésion du sujet, son sentiment de stabilité et de cohérence à travers le temps en même temps que toutes les transformations qui interviennent du fait du cours du temps, du fait de ses rencontres avec des situations précises au travail ou dans la vie personnelle. L'identité est cette partie du sujet qui n'est jamais définitivement stabilisée et qui nécessite une consolidation et une confirmation réitérée, largement tributaire du regard des autres. La construction de l'identité est vectorisée par l'accomplissement de soi dans le champ privé autour de l'amour et dans le champ social du travail autour de la reconnaissance de son travail par autrui.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, Dominique DESSORS, Pascale MOLINIER, Comprendre la résistance au changement, 1994.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000, p.243. En référence à l'analyse menée par François Sigaut en anthropologie des techniques, il s'agirait alors d'une aliénation « sociale », à distinguer de l'aliénation « mentale » : l'aliénation « sociale » se rencontre lorsque le travail n'est pas reconnu par autrui alors même que ce travail se situe dans un rapport de vérité avec le réel. (François SIGAUT, Folie, réel et technologie, 1990.).

<sup>5</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.207.

<sup>6</sup> *ibid.*

objectifs pour l'intégrité physique. Intentionnelles mais non conscientes, ces stratégies se caractérisent par des comportements insolites, incompréhensibles et souvent dangereux, c'est-à-dire plus risqués que ne le serait la stricte application des consignes. Sans avoir le pouvoir de diminuer objectivement les risques, leur objectif est de neutraliser la perception de ces risques en opposant un déni de réalité qui autorise à continuer de travailler, en dépit de la peur. Construites pour combattre la souffrance, ces stratégies de défense se présentent aussi comme de puissants anesthésiants de la pensée qu'elles engourdissent en diminuant l'exigence de travail psychique.

D'autres terrains d'enquête ont ensuite confirmé l'existence de ces défenses collectives. Christophe Dejourns décrit ainsi comment les cadres, chargés de conduire un travail que, par ailleurs ils réprouvent (ou devraient, pour le moins, réprouver), mettent, eux aussi, en place une stratégie collective de défense destinée à endormir leur sens moral de manière à ce qu'ils puissent mener à terme leur mission. Désigné par le terme de « *cynisme viril* », cette stratégie consiste à se construire des œillères pour ne pas voir les conséquences de ses actes et se protéger de la honte d'avoir à les commettre. Sa contrepartie serait le développement de conceptions péjoratives à l'égard du personnel<sup>1</sup>.

Ainsi, qu'il s'agisse des cadres chargés d'organiser des licenciements ou des ouvriers du bâtiment public se préservant contre la peur, Christophe Dejourns a montré que ces hommes élaboraient des stratégies de défense pour lutter contre la souffrance dans le travail, des stratégies de défense qui, tendancielle, s'organisent autour du déni du réel, c'est-à-dire du déni de ce qui se fait connaître par sa résistance à la maîtrise technique du travail<sup>2</sup>. Les systèmes de défense collective rencontrés dans les niveaux hiérarchiques supérieurs, quant à eux, se cristallisent surtout autour de la maîtrise technique, associée à une surestimation de la capacité de la technique à maîtriser le réel. Leur visée serait de diminuer l'apparition des doutes et d'accroître le sentiment de toute-puissance et la croyance en l'invulnérabilité. Enfin, dans tous ces cas, les défenses se manifestent par un ensemble de mises en scènes et de pratiques de langage associées à une grille de valeurs dans le registre de la virilité<sup>3</sup> : tout état d'âme et toute sensibilité deviennent péjoratifs et doivent être bannis comme relevant de la sensiblerie, de la mollesse, de la complaisance ou de l'irréalisme<sup>4</sup>.

Les enquêtes de psychodynamique du travail menées ultérieurement au sein de collectifs féminins ont également révélé l'existence de stratégies collectives<sup>5</sup>. Celles-ci se distinguent de celles déployées dans les collectifs d'hommes en ce qu'elles se

<sup>1</sup> Christophe DEJOURNS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998, p.126.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURNS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000.

<sup>3</sup> Pascale MOLINIER, *Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle : perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail*, 2002, p.569 : « *La posture virile consiste à opposer un déni de la réalité à la vulnérabilité des hommes. Ce registre se traduit par des conduites d'évitement de la souffrance et des ressentis, par la maîtrise de la peur, par l'idéalisation de la performance, le sentiment de toute-puissance, la bravoure et le courage ainsi que par la mise à l'écart du féminin par des conduites ou des propos méprisants et obscènes. Cette virilité pourrait correspondre à l'identité sexuée définie par les sociologues, une identité collective laissant peu de place à la singularité et inféodée aux stéréotypes sociaux masculins.* ». Par exemple, les décisions économiques parfois pénibles sur le plan de leurs conséquences humaines sont justifiées et argumentées à l'aide de discours empruntés à la phraséologie guerrière (« *c'est la guerre économique* ») et assorties de références aux valeurs de la virilité.

<sup>4</sup> Pascale MOLINIER, *Les enjeux psychiques du travail*, 2006, p.206.

<sup>5</sup> Pascale MOLINIER, *Psychodynamique du travail et identité sexuelle*, 1995 ; Pascale MOLINIER, *Travail et compassion dans le monde hospitalier*, 2000.

présentent, chez les femmes, dans l'échec et dans la reconnaissance de leur propre faiblesse et de leur propre vulnérabilité<sup>1</sup>. C'est ainsi, par exemple que, dans les collectifs d'infirmières, afin d'éviter les débordements compassionnels et pour mettre à distance la souffrance, les sujets recourent à l'autodérision<sup>2</sup>. Pour exercer leur métier sans transgresser les normes de genre, d'autres collectifs féminins inventent « *des formes parodiques de la bêtise et de la fragilité féminine* »<sup>3</sup>. Ces stratégies de défense proprement féminines - au sens social du terme - se trouvent liées au concept de « *muliébrité* »<sup>4</sup>, soulignant ainsi combien les stratégies de défense se révèlent « *genrées* ». Leur gain narcissique n'est pas à la hauteur de celui des stratégies masculines, l'adhésion aux valeurs viriles étant davantage porteuse de succès et de valorisation sociale<sup>5</sup>. Cependant, d'autres études ont mis au jour des stratégies collectives féminines qui se trouvaient, au contraire, fondées sur la neutralisation de toute manifestation de féminité<sup>6</sup>. Dans ce cas, comme dans les autres, la question du rôle du travail comme médiateur capital dans la construction de l'identité masculine et féminine se trouve posée.

### 3) Le travail dans l'articulation entre sphère sociale et sphère privée

Et, en effet, les travaux de psychodynamique du travail reprennent aussi la question des rapports entre vie de travail et vie personnelle, ouverte par les premières recherches de psychopathologie du travail<sup>7</sup>. Ils montrent l'impact considérable que les stratégies collectives de défense contre la souffrance au travail peuvent avoir sur les comportements et les conduites dans la vie sociale hors de l'entreprise<sup>8</sup>. Ils révèlent l'importance de la congruence entre registre de conduite défensive au travail et soutien

<sup>1</sup> Pascale MOLINIER, *Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle : perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail*, 2002.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.576 et suivantes ; Pascale MOLINIER, *Les enjeux psychiques du travail*, 2006, p.250 : « *La dimension de l'autodérision vis-à-vis de sa propre vulnérabilité est la composante essentielle des défenses "féminines"* »

<sup>3</sup> Pascale MOLINIER, *Le continent noir de la féminité : sexualité et/ou travail ?*, 2002, p.113. C'est le cas des collectifs de chirurgiennes étudiés par Joan Cassell (Joan CASSELL. Différence par corps : les chirurgiennes. *Les Cahiers du Genre*, 2001, n°29, p.53-82.)

<sup>4</sup> Pascale MOLINIER, *Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle : perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail*, 2002, p.570. La notion de « *muliébrité* » désigne « (...) *l'ensemble des conduites par lesquelles une femme s'efforce d'éviter les représailles dont elle a peur d'être victime si elle ne se conforme pas au statut de soumission des femmes.* ». La « *muliébrité* » se définit aussi comme « *la posture psychique attendue d'une femme pour se rendre aimable aux autres* » ; Christophe DEJOURS, *Différence anatomique et reconnaissance du réel dans le travail*, 1998.

<sup>5</sup> Pascale MOLINIER, *op. cit.*

<sup>6</sup> Liliana SARANOVIC, *Travailleuses sociales dans un foyer de femmes battues : comment rester femme quand on n'est pas féministe ?*, 2000 ; Pascale MOLINIER, *Le continent noir de la féminité : sexualité et/ou travail ?*, 2002.

<sup>7</sup> Louis LE GUILLANT, *Le drame humain du travail : Essai de psychopathologie du travail*, 2006. Dans son étude princeps sur la névrose des téléphonistes, Louis Le Guillant avait identifié un certain nombre de troubles qui, bien que liés à l'organisation du travail et exprimés sur le lieu de travail, impactaient également la vie personnelle.

<sup>8</sup> Christophe DEJOURS, « *Centralité du travail* » et théorie de la sexualité, 1996.

du même registre dans la vie personnelle<sup>1</sup>. Ils mettent au jour, enfin, la possible contamination de la vie de travail sur les rapports avec les enfants<sup>2</sup>.

### **Les effets de miroir et les situations de déchirement identitaire**

Dans la suite des travaux de sociologues<sup>3</sup>, la psychodynamique du travail a confirmé l'indissociabilité des rapports sociaux de travail et des rapports sociaux de sexe : les rapports sociaux de production se prolongent jusque dans la sphère érotique<sup>4</sup> ou, pour le dire autrement, l'organisation du travail « au travail » influence l'organisation du travail « à la maison ». La clinique de la psychodynamique du travail a souligné, par exemple, les difficultés que pouvait occasionner l'adhésion à une stratégie collective sur la construction de l'identité sexuelle comme sur l'économie érotique. Ce faisant, elle a d'ailleurs réaffirmé la différence fondamentale de la situation des femmes et de celle des hommes en raison de leurs positions respectives dans les rapports sociaux de travail et de la différence des registres qui sous-tendent leur identité sexuelle.

Les stratégies collectives de défense, fondées sur des valeurs viriles, sont en continuité avec la construction identitaire des hommes. Il n'en va pas de même pour les femmes que l'adhésion à des stratégies antagoniques à la construction de l'identité féminine expose au conflit<sup>5</sup>. Les femmes qui souhaitent accéder à des postes plus traditionnellement occupés par des hommes peuvent être tentées de résoudre leur déchirement entre identité sexuelle et identité dans le champ social en se « virilisant »<sup>6</sup>. Elles s'exposent alors à une transformation qui, loin d'être superficielle, impacte leur subjectivité et leur vie sexuelle. En effet, déchirées entre l'être-femme et les attentes pesant sur elles dans le champ du travail, bien des femmes sacrifient l'un pour satisfaire aux autres. Elles ouvrent ainsi la voie à des crises d'identité aboutissant à des troubles dans l'usage du corps érotique ou encore à la déstabilisation de leurs relations conjugales. Pour les hommes, au contraire, les registres d'accomplissement dans le champ du travail et dans le champ érotico-affectif vont de pair. Les problèmes apparaissent alors surtout associés à la perte de l'emploi qui peut encourager des troubles graves de l'identité sexuelle<sup>7</sup>.

### **La résonance du travail dans l'espace privé**

Evoquant les cas de sujets exerçant des métiers réputés satisfaire la réalisation de la pulsion de mort par la perception<sup>8</sup> (boucher, policier, agent de pompes funèbres, etc.),

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Les rapports domestiques entre amour et domination*, 2002, p.37.

<sup>2</sup> Lise GAINARD, *Résonance symbolique entre les idéologies managériales et la vie personnelle : questions pour une psychanalyste en ville*, 2001.

<sup>3</sup> Hélène HIRATA, Danièle KERGOAT, *Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail*, 1988.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, « Centralité du travail » et théorie de la sexualité, 1996.

<sup>5</sup> *ibid.*

<sup>6</sup> *ibid.*, p.24 ; Marie GRENIER-PEZÉ, Paul BOUAZIZ, Chantal BUIGUES, *La notion de harcèlement moral dans le travail : réparation ou reconnaissance de la souffrance au travail ?*, 2002 : voir le cas de Madame T..

<sup>7</sup> Christophe DEJOURS, « Centralité du travail » et théorie de la sexualité, 1996.

<sup>8</sup> Christophe DEJOURS, *Le corps d'abord : Corps biologique, corps érotique et sens moral*, 2000, p.134 à 137. La réalisation pulsionnelle par la perception est l'un des destins de la pulsion de mort. Contrairement au passage à l'acte où l'inconscient se trouve stimulé par la rencontre avec la réalité qui a franchi la barrière du déni, dans le cas de la réalisation par la perception, le sujet est soumis à une poussée

Christophe Dejours montre que ces sujets mènent une double vie reproduisant, à l'extérieur, leur clivage intrapsychique : « *Pendant la journée de travail, ils exercent leur sadisme sans compter et, de retour chez eux, apparaissent comme les personnages les plus pacifiques, les plus urbains et les plus sensibles qui soient.* »<sup>1</sup>. Dans leur cas, ils cloisonnent vie de travail et vie professionnelle. Toutefois, on remarquera que la stratégie de défense que ces sujets mettent en œuvre relève d'une lutte contre un conflit intrapsychique et non d'une intention de diminuer une angoisse venue de l'extérieur.

Or, dans tous les cas où les sujets déploient des stratégies de défense collectives contre la souffrance au travail, il semble bien que la coopération familiale joue un rôle déterminant. Ainsi, un homme qui participe à une stratégie collective de défense doit pouvoir trouver, de retour chez lui, un environnement familial qui, à l'instar de ses pairs, conforte sa position psychique. Si la sphère privée en vient à la déstabiliser, le risque est la déstabilisation du sujet et le spectre de la crise identitaire<sup>2</sup>.

En outre, une enquête<sup>3</sup> a pu montrer que, lorsque les stratégies de défense construites par les hommes montraient d'évidents signes de faiblesse, elles devaient se trouver compensées par le travail domestique de soin (travail de *care*) de leurs conjointes<sup>4</sup>.

### **La contamination des relations avec les enfants par le travail**

Si les femmes doivent coopérer pour stabiliser les stratégies défensives de leurs époux, les enfants doivent également respecter les modalités défensives mises en place par leurs parents : il ne faut pas venir « *emmerder* » la mère ou le père quand ils rentrent du travail ; l'enfant doit apprendre à ne pas réagir en « *femmelette* », à ne pas s'attendrir sur ses maladies, ses blessures ou accidents. Lorsque les enfants n'y parviennent pas, ils peuvent provoquer chez leurs parents des réactions violentes qui, en retour, atteignent leur propre développement affectif<sup>5</sup>. Dans d'autres cas, ce sont les idéologies défensives qui infiltrent la vie affective, à l'instar d'un cadre, ingénieur de production, qui exige de sa fille perfection, excellence, rapidité et absence d'émotivité, qualités qu'il considère comme incontournables pour qu'elle puisse réussir à son tour<sup>6</sup>.

Bien qu'à ce jour, les incidences intergénérationnelles de l'organisation du travail n'aient pas fait l'objet d'une étude systématique et approfondie, on notera que les effets du travail sur la subjectivité des parents colonisent l'espace de vie familial et peuvent aller jusqu'à se transmettre aux enfants.

---

venue de son inconscient qui le conduit à chercher intentionnellement, à l'extérieur, dans la réalité, une situation dont la perception lui apportera la satisfaction de sa pulsion.

<sup>1</sup> *ibid.*, p.134.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Les rapports domestiques entre amour et domination*, 2002, p.37.

<sup>3</sup> Pascale MOLINIER, Christian AUCANTE, Elisabeth KLEIN, Jean-Claude VALETTE, *Enquête de psychodynamique du travail sur l'adaptation au travail posté dans l'industrie de process, et les conséquences sur la vie familiale et sociale*, 2002.

<sup>4</sup> Le plus souvent incompatible avec une activité professionnelle en propre, ce travail dépasse les tâches ménagères pour comprendre aussi la veille au bien-être physique et psychique du conjoint : gestion du sommeil, préparation de repas, gestion de la vie sociale personnelle, etc.

<sup>5</sup> Christophe DEJOURS, *Le travail entre subjectivité et rapports sociaux*, 1996, p.56-57.

<sup>6</sup> Lise GAINARD, *op. cit.*

### ***C - L'analyse étiologique des nouvelles pathologies liées au travail***

Plus récemment, devant la croissance marquée des affections psychopathologiques en relation avec le travail, les recherches de psychodynamique du travail se sont attachées à montrer ce qui, dans les changements de l'organisation du travail, avait pu provoquer de tels effets délétères. Surcharge de travail, solitude au travail et dégradation de la qualité du travail, associées à la multiplication des transgressions contraires à l'éthique des sujets qui les pratiquent, ont été dénoncées pour leur forte charge pathogène.

Toutefois, au fil des enquêtes, il est apparu que les phénomènes pathologiques surgissaient surtout là où les rapports sociaux étaient dégradés. Ainsi, au même titre que les pathologies de la solitude (conséquences de harcèlement moral, suicide au travail), les pathologies de surcharge (troubles musculo-squelettiques, par exemple) peuvent être analysées comme l'expression symptomatique de l'évolution des modalités d'organisation du travail. Elles témoignent de la désagrégation du vivre-ensemble et de la progression de l'isolement, soutenues par la mise au point de nouvelles méthodes de management, telles que la généralisation de l'évaluation individualisée des performances et l'introduction de la « qualité totale »<sup>1</sup>. Ainsi, des décompensations psychiques aussi diverses que les syndromes de confusion ou différentes formes de dépressions pouvant aller jusqu'au suicide résulteraient d'une combinaison particulièrement nocive de dégradation du tissu social et humain du travail, associée à une souffrance psychique particulière, appelée « *souffrance éthique* » parce que liée à la participation du sujet à des pratiques que la morale réproouve<sup>2</sup>.

La disparition des collectifs de travail, au mieux supplantés par une convivialité sans solidarité ni répondant affectif<sup>3</sup>, déstructure les ressources défensives. Les stratégies collectives de défense ne peuvent plus se déployer et ce sont alors des stratégies individuelles de défense qui prennent le relais. L'auto-accélération que s'impose le travailleur soumis à une tâche répétitive sous contrainte de cadence<sup>4</sup> cède le terrain à toutes sortes de manifestations d'hyperactivité dans une large palette de situations de travail. Contrairement aux procédés auto-calmants, auxquels certains sujets auraient préférentiellement recours pour résoudre leurs conflits internes, cette stratégie individuelle est mobilisée dans la lutte contre une angoisse d'origine externe liée à l'ennui, à la vacuité ou à l'absence de sens perçu du travail<sup>5</sup>. Et, quand ces stratégies de défense individuelles échouent à leur tour, il ne reste alors plus que l'expression de la souffrance sous la forme d'une décompensation psychique ou somatique.

Dans ce contexte, les nouvelles formes de la domination managériale ne sont pas seules mises en cause. D'après les analyses conduites en psychodynamique du travail,

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Aliénation et clinique du travail*, 2006.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000. La souffrance éthique renvoie à la contradiction entre ce que l'on demande au sujet de faire et ce que lui indique son sens moral. Lorsqu'elle remonte à la conscience, le sujet découvre qu'il se trahit lui-même et qu'il trahit ses idéaux. Le risque que signale la souffrance « éthique », liée à l'expérience de la lâcheté et de la soumission, n'est rien de moins que la perte de l'amour de soi et les conséquences psychopathologiques de celle-ci.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Nouvelles formes de servitude et suicide*, 2005.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000, p.60 à 65.

<sup>5</sup> Christophe DEJOURS, *Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ?*, 2004.

le succès de ces méthodes ne serait possible que parce qu'une partie significative des travailleurs s'implique dans son succès et y contribue activement. Au final, les sujets en seraient donc non seulement les victimes, mais aussi les serviteurs zélés<sup>1</sup>. Ainsi, quelques années après avoir souligné combien le consentement de la majorité était l'une des conditions de possibilité de la « *banalisation du mal* »<sup>2</sup>, les travaux plus récents viennent montrer les similitudes fortes entre serviteurs zélés des nouvelles pratiques de management et ceux que La Boétie désignait sous le nom de « *tyranneaux* »<sup>3</sup>. Soulignant la part volontariste de la conduite de ceux qui obéissent à des injonctions et, paradoxalement en pâtissent, ils ouvrent la voie à une réflexion sur la question de la « *servitude volontaire* ». En outre, en soutenant que les désastres observés résultent de la mobilisation des uns et du consentement des autres, ces mêmes analyses renient toute fatalité. Elles rappellent alors qu'il est encore possible d'espérer renverser cette évolution désastreuse sur le plan humain et en indiquent quelques conditions de possibilité<sup>4</sup>.

### ***D - Le dirigeant, oublié par la psychodynamique du travail***

Nous l'avons vu, la psychodynamique du travail se définit comme une psychologie du sujet qui accorde le primat à la dimension dynamique propre aux mouvements psychiques générés par la rencontre entre ce sujet et la situation de travail. Contrairement à d'autres disciplines, elle ne donne donc pas au travail le statut d'un simple décor mais, bien au contraire, un statut central qui souligne sa place essentielle au cœur du fonctionnement psychique et des mouvements de stabilisation ou de déstabilisation identitaire. Par ailleurs, la psychodynamique du travail définit aussi le travail dans un rapport social qui rend compte de relations foncièrement inégales entre les personnes : rapports de subordination dans le cadre du contrat de travail et rapports de domination qui peuvent se trouver relayés dans la sphère privée.

Pour toutes ces raisons, elle semble pouvoir apporter un appui théorique majeur à une recherche portant sur le rapport subjectif du dirigeant à son travail.

En revanche, par manque d'interventions au sein des directions d'entreprise, le champ des dirigeants reste inexploré. Pour combler cette lacune, les descriptions fournies à ce jour semblent empruntées au champ de la psychosociologie des organisations. Elles sont donc limitées à d'hypothétiques dispositions psychologiques individuelles et présentent, de fait, un contraste marqué avec la richesse de la clinique accumulée sur d'autres terrains d'enquête.

Le constat de l'augmentation impressionnante des pathologies en rapport avec le travail a déjà été appuyé par une analyse étiologique très poussée. Cette analyse pourrait se poursuivre encore en bénéficiant d'une meilleure connaissance du travail des

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Aliénation et clinique du travail*, 2006, p.138.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998.

<sup>3</sup> Etienne de LA BOÉTIE. *Le discours de la servitude volontaire*, 1574. Transcription par Charles Teste, 1836. Paris : Payot, 1976, p.213-214. Cité dans Christophe DEJOURS, *Aliénation et clinique du travail*, 2006, p.140 : « (...) dès qu'un roi s'est déclaré tyran, tout le mauvais, toute la lie du royaume, je ne dis pas un petit tas de friponneaux et de faquins perdus de réputation, qui ne peuvent faire mal ou bien dans un pays, mais ceux qui sont possédés d'une ardente ambition et d'une notable avarice se groupent autour de lui et le soutiennent pour avoir part au butin et être, sous le grand tyran, autant de petits tyranneaux. ».

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, Florence BÈGUE, *Suicide et travail : que faire ?*, 2009.

dirigeants et de leur façon de le vivre. On peut regretter aussi qu'en délaissant cette strate particulière de sujets, la psychodynamique du travail s'empêche de disposer d'une clinique qui pourrait être utile, non seulement à la compréhension des conduites de ces dirigeants mais aussi, plus largement, à l'élucidation complète du processus de servitude volontaire. On peut penser enfin qu'à défaut d'enquêtes sur cette population, elle a dû renoncer, pour l'instant, à la possibilité de découvrir d'autres terrains où une forme de servitude inattendue pourrait se nicher.

#### **IV - Le dirigeant est un sujet de recherche risqué**

---

Entre une psychologie centrée sur le dirigeant et sur ses relations, hors médiation du travail, et une psychologie centrée sur la relation sujet-travail qui omet d'étudier le cas du dirigeant, le choix d'un appui théorique est a priori malaisé.

Les défaillances et les faiblesses des possibles ressources théoriques ne constituent pas la seule difficulté de cette recherche. La lecture des articles de psychologie, de psychosociologie des organisations et de gestion, consacrés aux dirigeants, nous apprend aussi que le dirigeant dont il est question n'est pas toujours celui que l'on croit. Elle m'engage alors à beaucoup de prudence dans le choix de ma définition. Enfin, il semble difficile de rester indifférent aux soubassements idéologiques des différentes recherches existantes. La poursuite de cette recherche devra aussi en tenir compte.

##### **A - *Manager, actionnaire, capitaliste : de qui parle-t-on ?***

Si l'on peut raisonnablement penser que les études menées par Manfred Kets de Vries portent effectivement sur des dirigeants d'entreprise, assurant la fonction de Directeur Général (*CEO*, P-DG), les études de psychosociologie des organisations et de gestion semblent désigner par le terme de dirigeants, de leaders ou d'élites dirigeantes, des populations dont le travail et les responsabilités exercées peuvent être très hétérogènes. Par exemple, la distinction entre leaders centrés sur la tâche et leaders centrés sur les personnes<sup>1</sup> est le résultat d'une étude qui ne porte pas sur des dirigeants d'entreprise mais sur des personnes qui occupent des postes d'encadrement très proches des opérations. Les descriptions des rôles du manager que Henry Mintzberg présente dans *Le manager au quotidien*<sup>2</sup>, s'appuient, en grande partie, sur son travail de thèse qui portait sur cinq Directeurs Généraux<sup>3</sup>. Cependant, ses résultats sont également dérivés d'une revue de plusieurs études empiriques qui ont été menées, quant à elles, auprès de cadres évoluant dans des milieux de travail très hétérogènes (y compris dans le domaine de l'enseignement et du soin hospitalier) et à divers niveaux hiérarchiques : *middle management* ou, par exemple, cadres dirigeants assumant des fonctions spécialisées

---

<sup>1</sup> Robert F. BALES, Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans les groupes ayant des problèmes à résoudre, 1978.

<sup>2</sup> Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984.

<sup>3</sup> Henry MINTZBERG, *The manager at work - determining his activities, roles and programs by structured observation*, 1968. Cette thèse dont on pourrait traduire le titre par : « Le cadre au travail : détermination de ses activités, de ses rôles et de ses programmes par observation structurée » a été soutenue à la Sloan School du MIT (Boston) en 1968 et se fondait sur l'observation de 5 Directeurs Généraux.

(marketing, commercial, production, etc.). Ils concernent donc une population assez large qui dépasse le groupe restreint des Directeurs Généraux d'entreprises financières et commerciales<sup>1</sup>.

Plus généralement, les populations qualifiées de leaders, de managers ou de dirigeants présentent des contours si flous qu'il est parfois impossible de savoir s'il s'agit de cadres responsables d'un service ou d'un département, de cadres dirigeants à la tête d'une filiale ou de dirigeants d'entreprise ou de groupe (Président-Directeur Général, Président du Directoire, *CEO*, ...). Il peut s'agir d'une imprécision volontaire (ou affichée comme telle) au prétexte qu'il n'existe pas de différence dans les tâches, missions et rôles du cadre quel que soit son niveau hiérarchique mais simplement des différences d'importance relatives des missions<sup>2</sup>. Il peut s'agir aussi d'une imprécision subie, liée à la difficulté d'accès aux dirigeants d'entreprise ou de groupe.

Une définition plus précise de la population s'imposera, sans doute. Je l'effectuerai à la lumière des différentes catégories recensées dans la littérature : manager, actionnaire, capitaliste, cadre dirigeant.

### 1) Manager ?

Vincent de Gaulejac parle indifféremment des dirigeants, des managers, des « *grands managers* » ou de l'« *élite dirigeante* ». La place exacte que ceux-ci occupent dans la hiérarchie de l'entreprise reste imprécise. Mais lorsqu'il décrit leur soumission « *aux inquiétudes des marchés* »<sup>3</sup>, on comprend alors qu'il ne s'agit en aucun cas de dirigeants propriétaires de l'entreprise qu'ils dirigent. La nouvelle classe dirigeante dont il est question dans *Le coût de l'excellence* est composée de dirigeants salariés dont le pouvoir n'est plus fondé sur l'héritage familial ou sur la propriété du capital mais sur la réussite scolaire, sur le parcours professionnel antérieur et sur la constitution d'un réseau social important<sup>4</sup>. Dans cette description-là, les anciens capitaines d'industrie et les grands entrepreneurs ont laissé la place aux « *aventuriers de la Bourse* »<sup>5</sup>.

Ces nouveaux types de dirigeants paraissent bien proches des cadres des Directions Générales des grandes entreprises, appelés « managers » dès l'introduction de ce terme, en France, dans les années quatre-vingts<sup>6</sup>. Toutefois, la description péjorative qui leur est réservée les éloigne aussi des managers que les ouvrages des années quatre-vingt-dix décrivaient comme suit : ils « (...) *manifestent leur excellence dans l'animation d'une équipe, dans le maniement des hommes, par opposition aux ingénieurs tournés vers la technique* »<sup>7</sup>.

Le terme de « manager », dans l'acception de Nicole Aubert et de Vincent de Gaulejac ou dans celle retenue par Luc Boltanski et Eve Chiapello ne convient pas pour désigner les dirigeants d'entreprise. En effet, il paraît difficile d'assimiler tous les

---

<sup>1</sup> Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984.

<sup>2</sup> *ibid.*

<sup>3</sup> Vincent de GAULEJAC, *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, 2005, p.26.

<sup>4</sup> Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.41.

<sup>5</sup> *ibid.*, p.39.

<sup>6</sup> Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, p.120.

<sup>7</sup> *ibid.*

animateurs d'équipe « excellents » à des dirigeants comme il est impossible d'assimiler tous les dirigeants à des managers, diplômés et salariés. Le faire reviendrait à exclure ceux qui continuent de détenir le capital de leur entreprise. Or, même si le passage d'un capitalisme industriel, préoccupé de stratégie industrielle au long cours à un capitalisme patrimonial, uniquement centré sur la valeur de l'action, est défendable à bien des égards<sup>1</sup>, les entreprises familiales<sup>2</sup> constituent encore la forme la plus répandue dans le monde<sup>3</sup>.

## 2) Actionnaire ?

Le fait que certains dirigeants soient propriétaires de tout ou partie de leur entreprise ne devrait pas, pour autant, m'encourager à limiter cette recherche aux seuls actionnaires. L'utilisation du terme d'« actionnaire » serait d'ailleurs inadaptée. Il désigne, en effet, une « *nébuleuse dont les contours sont difficiles à décrire* »<sup>4</sup>, soit : des établissements financiers, des investisseurs institutionnels, des gestionnaires de fonds de pension, des personnes très fortunées ou des petits épargnants détenant quelques titres, des individus fortunés et expérimentés, réputés « providentiels » (*business angels*), des fonds d'investissement spécialisés dans les opérations de capital-investissement (*capital equity*), mais aussi l'Etat, les salariés, les cadres et les non-cadres d'une entreprise donnée.

Les défauts de ce terme me conduisent à me tourner vers un terme voisin mais plus connoté : celui de « capitaliste ».

## 3) « Capitaliste » ?

Compte tenu de l'objet même de leur recherche, Luc Boltanski et Eve Chiapello centrent leur réflexion sur les « capitalistes »<sup>5</sup>. Leur choix est justifié par l'influence de ces populations sur le processus capitaliste exigeant la maximisation du profit. Il l'est aussi en raison du pouvoir de contrôle (et de contrainte) de ces « capitalistes » sur les personnes ou sur les entreprises qu'ils dirigent ou dont ils détiennent des actions. Or, si ce terme permet de désigner le groupe des « grands patrons » et des directeurs salariés de grandes entreprises, il regroupe aussi les gestionnaires de fonds ou les gros actionnaires<sup>6</sup> qui ne nous intéressent pas dans la présente étude. En outre, il exclut les dirigeants des petites et moyennes entreprises (P.M.E.) - petits patrons par opposition aux « *grands patrons* » - qui, par exemple, ne sont pas retenus par ces auteurs.

---

<sup>1</sup> André ORLEAN. *Le pouvoir de la finance*. Paris : Odile Jacob, 1999. 275 p. Cité dans : Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.31.

<sup>2</sup> On désigne par ce terme les entreprises dont plus de 51 % du capital est détenu par une famille et dont les membres de la famille ont un rôle quotidien dans la gestion.

<sup>3</sup> Selon l'enquête de l'International Family Enterprise Research Academy (IFERA) [en ligne], disponible sur : [www.fbnet.fr/statistics.aspx](http://www.fbnet.fr/statistics.aspx), les entreprises familiales, petites et grandes confondues, jouent un rôle économique de première importance quoique largement sous-estimé. 60% des entreprises françaises sont des entreprises familiales qui représentent 60% du PNB. L'immense majorité des 3 millions d'entreprises françaises recensées par l'INSEE sont familiales et de dimension modeste. Mais par ailleurs, quelques-unes des plus grandes entreprises sont aussi familiales. Aux Etats-Unis, les entreprises familiales représentent 95% des entreprises pour 45% du PNB.

<sup>4</sup> Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.40.

<sup>5</sup> Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *op. cit.*

<sup>6</sup> *ibid.*, p.40.

#### 4) Cadres dirigeants ?

Etudier les managers occupant des postes de cadres dirigeants reste alors une option. Ces « *managers dirigeants* »<sup>1</sup> encadrent des équipes de managers, exercent une activité de pilotage stratégique et parfois, opérationnelle ou fonctionnelle, et se trouvent moins soumis que leurs subordonnés, à la hiérarchie. En charge d'une division ou d'une filiale, ils sont responsables de ses résultats. Ils correspondent aux niveaux hiérarchiques « n-1 » ou « n-2 » par rapport au Président, participent à la formulation de la stratégie et siègent au Comité de Direction<sup>2</sup>. Cependant, les résultats de l'étude anthropologique menée par Nicolas Flamant au sein de deux Comités de Direction d'une même entreprise, contribuent à m'en dissuader<sup>3</sup>. En effet, ce chercheur découvre que les cadres dirigeants n'ont qu'une activité politique restreinte. Ils décident rarement en raison de leur subordination aux décisions prises par la Direction Générale. Ils ont un « *rôle de relais et d'exécuteur des décisions provenant du sommet* »<sup>4</sup> et expriment leur amertume de ne pas être « *acteurs des grandes décisions ou des décisions significatives* »<sup>5</sup>. Cette observation conforte ma propre expérience : les cadres dirigeants n'ont pas toujours les prérogatives de pouvoir qu'on leur attribue.

#### 5) Dirigeants ?

Dirigeants, classe dirigeante, élite ou « *hyperbourgeoisie* »<sup>6</sup> : ces différentes désignations caractérisent, au pluriel et sans les distinguer, les hommes et les femmes qui exercent leur pouvoir sur les institutions qu'ils et elles dirigent. Ce pouvoir, pouvoir de décision, pouvoir d'action sur les autres, pouvoir conféré par l'argent ou par le statut, n'exerce pas seulement une fascination sur ceux qui y aspirent, s'en approchent, y accèdent et s'y maintiennent<sup>7</sup>. Force est de constater qu'il captive aussi l'intérêt d'autres acteurs d'horizons variés. Chercheurs en sciences humaines et sociales, en sciences de gestion ou en sciences politiques, économistes et gestionnaires, journalistes de revues spécialisées ou de publications destinées au grand public, consultants auprès des directions d'entreprises et *coaches* : nombreux sont ceux qui souhaitent appréhender le concept de pouvoir en soi, saisir les raisons de son attrait ou comprendre les ressorts de la domination des uns et de l'obéissance des autres<sup>8</sup>.

Chefs d'états, dirigeants de partis politiques, dirigeants d'entreprises, hauts fonctionnaires, élus locaux ou nationaux, dirigeants syndicaux : tous sont la cible de ces tentatives d'analyse du pouvoir, tous font partie de cette classe de « dominants », réputée difficile d'accès pour les chercheurs en sciences sociales ou en sciences politiques. Pour autant, chacun de ces groupes constitue aussi un terrain spécifique en

<sup>1</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *Manageor : Les meilleures pratiques du management*, 2006, p.174.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.175.

<sup>3</sup> Nicolas FLAMANT, *Une anthropologie des managers*, 2002.

<sup>4</sup> *ibid.*, p.211.

<sup>5</sup> *ibid.*, p.202.

<sup>6</sup> Denis DUCLOS. *Société monde, le temps des ruptures*. Paris : La Découverte, 2002. 240 p. Cité dans Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.205.

<sup>7</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Clinique du pouvoir : les figures du maître*, 2007.

<sup>8</sup> Jean-Claude RUANO-BORBALAN, Bruno CHOC, coord., *Le pouvoir. Des rapports individuels aux relations internationales*, 2002 ; Samy COHEN, dir., *L'art d'interviewer les dirigeants*, 1999.

soi. La généralité du concept de pouvoir comme le caractère générique de la désignation de ces groupes dominants ne saurait occulter la diversité de leurs situations.

De ces remarques préliminaires, je retiendrai que les désignations les plus courantes ne semblent pas adaptées à la présente recherche. La définition du manager est polymorphe et trop floue. En outre, elle ne tient jamais compte des dirigeants propriétaires. Les actionnaires se présentent comme un ensemble hétérogène d'individus et d'institutions qui n'assument pas toujours la direction d'une entreprise. Le capitaliste désigne, lui aussi, un ensemble vaste qui ne paraît pas opérant pour cette recherche, d'autant qu'il exclut - dans l'acception de Luc Boltanski et d'Eve Chiapello, du moins - les dirigeants de P.M.E.. Le cadre dirigeant, quant à lui, exerce souvent des fonctions précises et exerce son pouvoir sur un champ plus limité (division, fonction, département), ce qui ne m'autorise pas, non plus, à l'assimiler à un dirigeant. Quant au terme de « dirigeant », il pâtit, lui aussi, d'une définition trop imprécise de son champ d'action.

En outre, nous l'avons vu, les recherches en gestion comme celles des sociologues peinent à retenir les dirigeants d'entreprises de taille modeste dans le champ de leur analyse. Quelques chercheurs isolés s'y sont intéressés après avoir, semble-t-il, redécouvert leur poids dans l'économie nationale<sup>1</sup>. En même temps, quelques praticiens ont également souhaité mieux comprendre les particularités de ces entreprises et les raisons de leur pérennité et prospérité relatives et leur apporter ensuite recommandations et conseils<sup>2</sup>. En revanche, à l'exception de l'article et de l'ouvrage que Manfred Kets de Vries leur consacre<sup>3</sup>, aucune étude de psychologie ou de psychosociologie ne porte précisément sur cette population. Le plus souvent oubliés, les dirigeants de P.M.E. familiales n'offrent aucune prise à la dénonciation de leurs conduites. Ils sont, de fait, moins stigmatisés par les chercheurs en sciences humaines que leurs homologues qui se trouvent salariés à la tête de très grandes structures. Et, si l'on est habitué à lire la critique sociologique des dirigeants aguerris à l'objectif de rentabilité financière à court terme, on découvre aussi que les dirigeants d'entreprises familiales bénéficient, ailleurs<sup>4</sup>, d'une certaine aura : on reconnaît leur dynamisme entrepreneurial, leur rôle majeur dans l'emploi régional, leur rapport mesuré à l'argent (d'abord réinvesti dans l'entreprise et rarement dilapidé en achats inconsidérés), etc. Des conclusions si opposées peuvent s'expliquer, en partie, par les différences entre les deux populations analysées. Elles rendent compte, pour une autre partie, d'une tension idéologique qu'il me faut, à présent, mieux appréhender.

### ***B - Le dirigeant d'entreprise est-il un produit de l'imaginaire social ?***

Parmi l'ensemble vaste et hétérogène des dirigeants, les dirigeants d'entreprise occupent une place particulière. En effet, certaines entreprises multinationales occupent

<sup>1</sup> Denise KENYON-ROUVINEZ, John L. WARD, *Les entreprises familiales*, 2004.

<sup>2</sup> Octave GELINIER, *La réussite des entreprises familiales*, 1999 ; Pascal VIENOT, *La gouvernance de l'entreprise familiale : 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants*, 2007 ; Jacques-Antoine MALAREWICZ, *Affaires de famille : comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, 2006.

<sup>3</sup> Manfred F.R. KETS DE VRIES, *The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News*, 1993 ; Manfred F.R. KETS DE VRIES, Randel S. CARLOCK, Elizabeth FLORENT-TREACY, *Family Business on the Couch: A psychological perspective*, 2007.

<sup>4</sup> Dans les ouvrages spécialisés sur la gouvernance familiale. Par exemple : Octave GELINIER, *op. cit.*

une place majeure dans l'économie mondiale<sup>1</sup>. D'autres institutions s'avèrent manipuler des sommes que les journalistes comparent aux Produits Intérieurs Bruts (PIB) des plus grands états ou à l'endettement des nations les plus riches<sup>2</sup>. De ce fait, à l'instar des chefs d'états, les dirigeants de ces entreprises captivent l'intérêt du public. La présentation du bilan de leur action, l'exposition et la justification de leurs choix stratégiques intéressent la presse spécialisée, financière, économique. Celle-ci relaie ensuite cette information attendue par la communauté des *stakeholders*, constituée des actionnaires, des analystes financiers, des clients, des fournisseurs, des salariés, des experts environnementaux, etc. Les dirigeants d'entreprise s'exposent donc à l'attention du grand public. Parfois ils se surexposent. Parfois encore, ils sont surexposés au moment même où ils souhaiteraient se dérober.

### 1) Un personnage réputé héroïque et tout-puissant

Progressivement désignés « *maîtres du monde* »<sup>3</sup> ou « *demi-dieux à la tête des entreprises pour séduire les marchés* »<sup>4</sup>, certains parmi ces dirigeants de très grandes entreprises n'hésitent pas à transformer ces constats journalistiques en auto-proclamations<sup>5</sup>. Ils publient alors des autobiographies qui contribuent largement à alimenter leur image héroïque de dirigeant omnipotent.

Certes, toutes les entreprises ne sont pas internationales, hégémoniques ni même cotées en Bourse et sans doute bien peu de dirigeants d'entreprise se retrouvent dans ces descriptions. Celles-ci contribuent toutefois à alimenter l'imaginaire social les concernant : dominant la presse et la littérature managériale, il paraît bien difficile de les éviter.

### 2) Un être réputé maléfique

Les dirigeants d'entreprise occupent une autre place particulière : ils sont la cible de dénonciations argumentées et récurrentes de la part de groupes de recherche en sciences sociales.

D'abord, ils sont identifiés comme les représentants d'un système qui est dénoncé pour ses effets délétères sur la société : le système gestionnaire<sup>6</sup>. Ce système se trouve par ailleurs fondé sur les sciences de gestion qui font elles-mêmes l'objet d'une large critique pour leurs fondements épistémologiques discutables comme pour leur soumission à l'idéologie du pouvoir<sup>7</sup>. Cette gestion, dont les dirigeants sont les

---

<sup>1</sup> Economie : 29 entreprises transnationales pèsent plus lourd que des états ! [en ligne], disponible sur : [www.voxdei.org/afficher\\_info.php?id=3922.10](http://www.voxdei.org/afficher_info.php?id=3922.10), consulté le 19.2.08. Selon une étude de la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement), 29 des 100 plus importantes entités économiques mondiales étaient des firmes transnationales, en 2002.

Des entreprises multinationales plus riches que des pays. L'Expansion.com [en ligne], disponible sur : [www.lexpansion.com/Services/imprimer.asp?idc=95981&pg=0](http://www.lexpansion.com/Services/imprimer.asp?idc=95981&pg=0), consulté le 04.12.07.

<sup>2</sup> Romain GUIBERT, *L'affaire de la Société Générale*, 2008.

<sup>3</sup> Martine JACOT, *Chute d'un « maître du monde »*, 2002.

<sup>4</sup> Dominique-Anne MICHEL, *Quand on regarde les présidents tomber*, 2004.

<sup>5</sup> Jean-Marie MESSIER, *J6m.com : Faut-il avoir peur de la nouvelle économie*, 2000.

<sup>6</sup> Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*

<sup>7</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 1997.

meilleurs représentants, est dépeinte comme « *un système d'organisation du pouvoir* »<sup>1</sup>. Or, il se trouve que le pouvoir lui-même est connoté négativement : possession des moyens de sanction, des moyens de contrôle, répression, usage de techniques d'asservissement par la parole, etc.<sup>2</sup>

Ensuite, les dirigeants d'entreprise se trouvent à l'origine d'un ensemble de pratiques de management que leur encadrement perpétue sur le terrain et qui s'avèrent délétères pour la santé psychique et mentale de leurs salariés<sup>3</sup>. Ces pratiques qui trouvent leur source d'inspiration dans les directions d'entreprises sont ensuite relayées par les *business schools*, financées par ces mêmes directions d'entreprise<sup>4</sup>. Elles visent, entre autres, à obtenir des salariés leur contribution active sans qu'il soit nécessaire de recourir à la forme traditionnelle - mais inefficace - du commandement militaire : « *Il s'agit d'amener les gens à faire d'eux-mêmes les choses qu'on voudrait qu'ils fassent en les amenant à croire que cela vient d'eux et que leur action est le fruit de leurs décisions.* »<sup>5</sup>. Dès lors, le soupçon de manipulation devient incontournable et les discours des dirigeants sont analysés pour l'impact qu'ils peuvent avoir sur autrui. Or, ces discours offrent aux personnels des contenus stéréotypés qui leur permettent de justifier leur conduite. Ils peuvent, par exemple, en appeler à « *la guerre économique* » pour expliquer la nécessité de procéder à des licenciements massifs. Cette production et ce contrôle d'informations stratégiquement et intentionnellement falsifiées font partie de la : « *stratégie de distorsion communicationnelle* »<sup>6</sup>, définie comme « (...) *une stratégie dont l'initiative part du haut de la hiérarchie, et qui recrute par couches successives les niveaux inférieurs* »<sup>7</sup>.

Sans toujours s'attacher à l'étude de l'impact de leur discours sur les salariés, d'autres auteurs n'en critiquent pas moins les dirigeants d'entreprise pour leurs justifications incessantes, dénonçant alors, par exemple, une rhétorique favorisant le cynisme et les qualifiant d'« *a-responsables* »<sup>8</sup>. D'autres auteurs, enfin, s'appuient sur des recherches conduites en sciences du langage pour rendre compte des caractéristiques du discours des dirigeants de grandes entreprises françaises<sup>9</sup>. Ils montrent alors l'existence d'un code linguistique propre à cette population qui soulignerait leur réticence à prendre des responsabilités et se rapprocherait de la propagande publicitaire.

<sup>1</sup> Vincent de GAULEJAC, *op.cit.*, p.21.

<sup>2</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Clinique du pouvoir : les figures du maître*, 2007.

<sup>3</sup> Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *op. cit.* ; Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998.

<sup>4</sup> Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.48.

<sup>5</sup> Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *op. cit.*, p.557.

<sup>6</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998, p.78.

<sup>7</sup> *ibid.*, p.79.

<sup>8</sup> Andreu SOLÉ, Une journée particulière sur les hauteurs de la Bièvre, 2003 ; A propos de l'a-responsabilité du dirigeant d'entreprise, 1997. L'analyse du contenu des discours des dirigeants d'entreprise révèle une absence de reconnaissance de leur responsabilité. Les dirigeants soulignent sans cesse la « complexité » croissante des situations et des problèmes ; ils invoquent les contraintes extérieures (économie, environnement, etc.) ; ils nient les décisions de direction (« *on n'a pas le choix* ») ; ils nient leur personne (« *on a décidé* ») ; ils nient leur liberté (« *on ne pouvait pas faire autrement* »).

<sup>9</sup> Nathalie BRION, Jean BROUSSE, *Mots pour maux : Le discours des patrons français*, 2003.

La responsabilité (ou son absence) se trouve souvent au cœur de la critique du comportement des dirigeants d'entreprise. La suspicion s'étend d'ailleurs en raison de la généralisation des *golden parachutes* (parachutes dorés)<sup>1</sup>. En effet, ces parachutes dorés octroient aux dirigeants qui en bénéficient des garanties financières forfaitaires en cas de renvoi. Celles-ci devraient théoriquement être à la hauteur de la partie visible de la contribution du dirigeant mesurée par la valeur de l'action ou les résultats financiers. Pourtant, même en cas de mauvais résultats, voire de faillite, rares sont ceux qui acceptent d'y renoncer<sup>2</sup>. Plus nombreux ou plus exposés sont ceux qui n'y renoncent pas<sup>3</sup>. La mise en parallèle du montant de ces indemnités perçues et des difficultés financières de leurs ex-salariés émeut alors l'opinion publique. Parfois aussi, un cas isolé de démesure défraie la chronique et relance le débat sur la rémunération des dirigeants et le contrôle de leur goût immodéré de l'argent<sup>4</sup>. Dans le même temps, l'annonce, faite par un autre dirigeant, du renoncement à une partie de son salaire fixe sans remise en cause de ses rétributions variables (bien plus importantes) n'émeut personne tant les sommes perçues restent importantes. Ce type de situation est en outre mis en avant par la presse comme l'illustration de la difficulté de certains patrons salariés à assumer l'ampleur des risques qu'ils sont supposés encourir<sup>5</sup>.

Ainsi, même si de plus en plus de dirigeants se trouvent mis en difficulté<sup>6</sup>, ils ne peuvent émouvoir. Personne n'irait plaindre ces patrons d'entreprise qui ont failli à leur mission. Leurs départs s'expliquent par leurs erreurs de gestion, leur mauvaise appréciation des indicateurs économiques, l'échec d'une stratégie de conquête de marché ou le caractère trop hasardeux ou trop ambitieux d'une politique d'acquisition. On évoque alors la négligence des signaux d'alerte, le leadership déclinant, la trop faible inclination pour le doute. Les décisions jugées a posteriori catastrophiques sont passées en revue, leurs points communs sont analysés et des prescriptions de bonnes pratiques fleurissent à l'attention des managers qui se destinent à assumer la fonction de décideur et de stratège<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Apparus aux Etats-Unis à la fin des années 70, ces « parachutes dorés » étaient proposés par certaines sociétés multinationales en difficulté pour attirer des dirigeants capables de redresser leur situation sans être pour autant prêt à prendre le risque d'un mauvais tournant de carrière. Après avoir largement gagné les sociétés européennes, ils constituent l'une des composantes de la rémunération variable des dirigeants la plus emblématique et la plus controversée.

<sup>2</sup> Pierre BILGER, *Quatre millions d'euros, le prix de ma liberté*, 2004 : En 2003, Pierre Bilger, ancien P-DG d'Alstom a renoncé à une indemnité de 4,1 millions d'euros en raison des difficultés de l'entreprise qu'il quittait ; De la rémunération des patrons et autres questions de salaires. *Le Monde* [en ligne], 17 avril 2007, disponible sur : [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr) ; Polémiques concernant les parachutes dorés chez EADS. *Le Monde* [en ligne], 17 mai 2007, disponible sur : [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr).

<sup>3</sup> En 2002, malgré la faillite du groupe WorldCom, son P-DG s'est vu accorder ses indemnités de 1,5 millions de dollars. Source : Commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale de la République. Mercredi 4 juillet 2007. Séance de 10 heures. Compte-rendu n°2, [en ligne], disponible sur : [www.assemblee-nationale.fr/13/cr-cloi/06-07/c0607002.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/13/cr-cloi/06-07/c0607002.asp).

<sup>4</sup> Pascale COLISSON, Vinci : Le « ouf » des managers, 2006.

<sup>5</sup> Jacques MARSEILLE, La plus grande faute de Daniel Bouton, 2008.

<sup>6</sup> Marc CHEVALLIER, La valse des patrons, 2005. Une étude du cabinet de conseil en stratégie Booz Allen Hamilton, portant sur 2500 sociétés dans le monde, révèle ainsi que « le nombre de départs forcés de grands patrons pour cause de mauvaise performance a atteint un sommet en 2002, dépassant de 70% le niveau de 2001 ». En 2004, le taux de renouvellement des grands patrons était de 17%. « Les patrons se retrouvent sur des sièges éjectables ».

<sup>7</sup> Sidney FINKELSTEIN, *op. cit.*

Et puis, les dirigeants sont d'abord réputés riches et ils supportent donc la défiance à l'égard de l'argent : « (...) *instrument de la réalisation de soi-même, (...) moyen pour satisfaire les fantasmes de toute-puissance et de jouissance infinie. Il ouvre toutes les portes et supprime tous les obstacles* »<sup>1</sup>. Quelques scandales financiers retentissants ont, en outre, contribué à mettre en doute la compétence des dirigeants concernés, voire leur honnêteté. Les condamnations ont alors largement dépassé la sphère des recherches en sciences humaines et sociales pour trouver un nouvel écho dans la presse économique et venir détériorer durablement l'image des dirigeants d'entreprise. Après avoir été adulé par la presse, un dirigeant peut se voir taxé de manque de rigueur dans la gestion financière mais aussi de folie mégalomane, voire de malhonnêteté<sup>2</sup>.

L'attaque prend tout son sens lorsque le dirigeant a transgressé des règles en favorisant l'espionnage économique ou le masquage des difficultés économiques réelles au moyen d'irrégularités comptables (d'une comptabilité hors-bilan trop audacieuse)<sup>3</sup>. Mais le plus souvent, sans rapport direct avec la nature des malversations mises au jour, les dirigeants sont dénoncés pour les avantages liés à leur position, pour les salaires et le montant des stock-options<sup>4</sup> qui leur ont été attribués alors même qu'ils étaient tenus responsables d'erreurs stratégiques majeures à l'origine de leur départ.

Enfin, une vaste littérature en sociologie des organisations offre des descriptions de dirigeants d'entreprise « *obsédés* » de pouvoir : « *Etre le plus grand, le plus fort, le plus puissant, tel est le nouveau credo des "grands managers" qui enfourchent le cheval de la conquête du monde. Chacun veut être un champion (...). La vie n'a plus d'autre sens que de dépasser les autres et de ne pas se laisser dépasser.* »<sup>5</sup>. Certains auteurs décrivent aussi les risques associés au goût immodéré de certains dirigeants pour le mélodrame. Le sens théâtral et la capacité à captiver l'audience comme les médias sont des points forts qui peuvent se muer en facteurs de « *déraillement* »<sup>6</sup>.

Les dénonciations rapportées ci-dessus sont le plus souvent fondées : les constats de dérives des conduites de certains dirigeants ne cessent de les alimenter. Pour autant, tout autant que les descriptions favorables, ces images négatives du dirigeant contribuent, elles aussi, à asseoir l'image d'un être omnipotent. Les dirigeants constituent donc une population à la fois idéalisée, héroïsée et à la fois repoussée, dénoncée. En s'exposant, ils ne laissent pas indifférents. De toute évidence, le poste qu'ils occupent fascine le grand public comme les chercheurs en sciences de gestion et

<sup>1</sup> Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.132 et p.139. On notera que, parfois, cette dénonciation de l'argent et du pouvoir qu'il confère peut être si virulente que la cible initiale qu'était le dirigeant (ou le manager) se trouve momentanément perdue. Ainsi, dans une critique visant le pouvoir managérial et le rôle des entreprises dans l'apparition des problèmes sociaux, les P-DGs se retrouvent dans une nébuleuse de grands fortunés aux côtés des spéculateurs professionnels, des vedettes de *show-business* et des *traders*, ce qui ne manque pas d'introduire une confusion entre des populations aux intérêts différents et dont la nature du rapport à l'argent peut s'avérer hétérogène.

<sup>2</sup> Martine JACOT, *op. cit.* ; La deuxième vie de Jean-Marie Messier. *Le Monde* [en ligne], 21 décembre 2001. Disponible sur : [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr).

<sup>3</sup> Robin CARCAN, *La valse des patrons s'accélère*, 2005 ; Eric LESER, *Pour les patrons américains, l'ère de la toute-puissance s'achève*, 2005 ; Edouard LAUGIER, *Qui part, qui est déstabilisable, qui reste ?*, 2004.

<sup>4</sup> Par exemple : C. VINCENT, *Les patrons sont-ils encore des chefs dans l'entreprise ?*, 2006.

<sup>5</sup> Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.137.

<sup>6</sup> David DOTLICH, Peter CAIRO, *Ces patrons qui déraillent*, 2006.

en sciences sociales pour l'impact qu'il peut avoir sur le tissu économique et social. De toute évidence aussi, ce poste est à haut risque d'immoralité : le pouvoir qu'ils détiennent, l'impact de leurs actes de gestion sur les salariés des entreprises qu'ils dirigent, leur goût du risque (ou son contraire), l'argent qu'ils gagnent, leur toute-puissance auto-proclamée alertent.

En positif comme en négatif, le dirigeant d'entreprise fascine mais cette opposition d'une représentation du réel à une autre est sans fin. Entre l'idée du dirigeant héroïque et sauveur et celle du dirigeant rusé et maléfique, il ne semble pas y avoir de compromis possible. S'agissant donc d'un milieu très exposé et idéologiquement marqué, cette recherche s'annonce comme une gageure : il sera difficile - pour ne pas dire illusoire - de penser pouvoir se soustraire à la prégnance de ces imaginaires sociaux. Pour autant, je ne me résous pas à renoncer. Poursuivre une description fascinée de personnages héroïques, incontrôlables et tout-puissants, sans la questionner, n'ajoutera rien à la littérature déjà disponible. Continuer de rendre compte des stratégies supposées intentionnelles et maléfiques de ces personnages sans les rencontrer ne me semble pas non plus satisfaisant. Toutefois, poursuivre cette recherche requerra une lecture attentive, critique et prudente, à la lumière de la connaissance de ces tentations idéologiques dont je pourrais bien être moi-même prisonnière.

Chaque discipline se caractérise par un choix de dénomination fort connoté. Mais au-delà de leurs désaccords, toutes (à l'exception remarquable de la psychologie des organisations) désignent les dirigeants, les « *leaders de la doctrine libérale et de l'organisation concrète du travail du mal sur le théâtre des opérations* »<sup>1</sup>, les « *leaders du travail du mal* »<sup>2</sup>, l'élite, la classe dirigeante, l'« *hyperbourgeoisie* » comme une entité générique, un groupe homogène et indifférencié. Et, faute d'avoir bénéficié d'enquêtes de terrain (toujours à l'exception des entretiens cliniques menés en psychologie des organisations), ce groupe se trouve traversé de descriptions hâtives, le plus souvent péjoratives qui ne reposent sur aucune investigation documentée. Les conclusions d'études de psychologie sociale consacrées aux relations et aux conflits entre groupes pourraient nous l'expliquer : l'exo-groupe est souvent perçu comme plus homogène que l'endo-groupe<sup>3</sup> et il se trouve, en effet, que les milieux de recherche en sciences humaines et sociales et les directions d'entreprise constituent justement des milieux fort étrangers l'un à l'autre. Mais confirmer les descriptions existantes ou opposer une description inédite du dirigeant d'entreprise en situation de travail suppose, peut-être, de s'accorder la possibilité de prendre en compte le dirigeant dans sa singularité, comme un sujet qui vit, éprouve et ressent, et non comme un groupe indivis.

S'appuyer sur la psychodynamique du travail paraît alors incontournable. En même temps, il s'agit d'une gageure. En effet, cette discipline a été marquée du sceau

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, p.181.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.183.

<sup>3</sup> H. TAJFEL, A.L. WILKES, Classification and quantitative judgment, 1963. Ces auteurs ont montré la tendance à surestimer les différences entre les groupes et à surestimer les ressemblances à l'intérieur des groupes. Dans la suite de leurs travaux, d'autres chercheurs se sont intéressés à l'asymétrie des homogénéités perçues entre l'endo-groupe et l'exo-groupe. Le fait de percevoir comme semblables les uns aux autres tous les membres de l'autre groupe (celui auquel on n'appartient pas) permet de les désindividualiser, ce qui facilite, ensuite, préjugés et discriminations ; T.M. OSTROM, C. SEDIDIKES, Out-group homogeneity effect in natural and minimal groups, 1992 ; B. PARK, C.M. JUDD, C.S. RYAN, Role of meaningful subgroups in explaining differences in perceived variability for in-group and out-group, 1992.

de sa confrontation à la souffrance au travail de tous ceux qui doivent répondre aux contraintes organisationnelles que leur opposent les nouvelles modalités de management. Or, ce sont les dirigeants qui en sont les représentants et les porteurs, au premier chef.

C'est pourquoi, sans solution univoque, j'essaierai d'inventer un passage entre-deux : entre connaissances des milieux de l'entreprise, connivence et complicité avec les directions, d'une part, et connaissances théoriques et cliniques en psychologie, d'autre part. L'objectif maintenu est celui de rendre compte des ressorts psychiques de l'engagement du dirigeant dans son travail et d'élucider l'origine de ses conduites, que celles-ci soient jugées héroïques ou délétères, peu importe dans l'immédiat.

## **V - Une nouvelle voie à inventer dans l'entre-deux**

---

Manifestement, les conduites des dirigeants d'entreprise suscitent de nombreuses interrogations qui ne sont pas encore résolues par un champ plutôt que par un autre. A la différence des recherches antérieures, axées, les unes, sur l'étude de la personnalité des dirigeants ou sur les interactions au sein des équipes dirigeantes (psychologie des organisations et psychosociologie des organisations), les autres, sur la description de leurs rôles ou missions (gestion et stratégie d'entreprise), cette recherche propose d'explorer ce qui se joue dans le rapport entre la subjectivité et l'activité du dirigeant d'entreprise. Elle se construit donc précisément dans l'« impensé » de la rencontre entre la subjectivité et l'activité du dirigeant. A ce titre, elle devra très vraisemblablement se frayer un passage délicat entre les résultats acquis chez les uns et les fondements théoriques des autres.

Pour l'heure, tout en respectant les frontières marquées entre les disciplines, je reprendrai la définition du dirigeant d'entreprise, donnée en sciences de gestion et je choisirai de prendre appui sur le socle théorique et conceptuel de la psychodynamique du travail. En revanche, faute de précédent, la méthode se présentera comme une forme de « sang-mêlé » à construire : habitée par la psychodynamique du travail mais développée *ad hoc*.

### **A - Le dirigeant des sciences de gestion**

Nous l'avons vu, les publications portant sur le dirigeant d'entreprise et/ou sur son activité entretiennent un flou certain quant au statut hiérarchique de ce dirigeant, de ce leader, de ce manager. Pourtant, leurs champs de responsabilité et d'action, leurs expertises et leurs métiers diffèrent suivant leur niveau hiérarchique, leur fonction au sein de l'entreprise et leur exposition médiatique. C'est pourquoi, en raison de leur lien de subordination hiérarchique<sup>1</sup> comme « relais » ou « exécuteurs des décisions provenant du sommet »<sup>2</sup>, je choisis d'exclure les cadres dirigeants, responsables de division, directeurs de filiale ou directeurs fonctionnels. J'exclurai aussi, a fortiori, l'ensemble des cadres supérieurs responsables d'équipes ou experts. Je ne retiendrai donc que ceux qui, selon la formule de Nicolas Flamant, se trouvent justement au « sommet » ou encore ceux qui, selon Michel Barabel et Olivier Meier, occupent « une

---

<sup>1</sup> Nicolas FLAMANT, *op. cit.*, p.40.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.211.

*place à part dans la structure car il[s] incarn[ent] le dernier niveau hiérarchique de l'organisation* »<sup>1</sup>. Il s'agira exclusivement de Présidents-Directeurs Généraux ou de Présidents de Directoire, c'est-à-dire de sujets qui répondent à la définition du dirigeant, donnée par Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa : « *Les dirigeants sont ceux qui ont la responsabilité de prendre des décisions de stratégies ou de structure qui vont influencer le devenir de l'entreprise (ou de l'organisation). Ce sont les acteurs principaux du jeu organisationnel dans la majorité des cas (...)* »<sup>2</sup>.

J'ai bien noté que les caractéristiques patrimoniales comme l'importance relative de l'entreprise qu'ils dirigent rendent difficile le regroupement des dirigeants d'entreprise au sein d'une catégorie unique. La question de l'actionnariat du dirigeant se trouve, en particulier, posée et devra être explorée. En effet, les critiques sociologiques réservent aux dirigeants propriétaires une place enviable : plus proches des anciens « *capitaines d'industrie* », ils sont moins fustigés que leurs homologues salariés. Les articles de presse se font l'écho de ces entrepreneurs qui acceptent de ne pas se salarier, de ces dirigeants d'entreprises familiales qui acceptent de réallouer leurs fonds personnels afin de corriger une situation déficitaire, de ces gestionnaires prudents préférant réinvestir et pérenniser leur patrimoine industriel plutôt que de vendre leurs parts en l'introduisant en Bourse et en réalisant ainsi leurs avoirs. L'hypothèse peut être alors avancée que leur rapport à l'argent, au profit, au pouvoir, à l'urgence, diffère considérablement de celui des dirigeants d'entreprises habituellement étudiés. Cependant, il est impossible d'établir, en première instance, si de telles différences se traduisent par des différences de vécu au travail. C'est pourquoi, contrairement à la plupart des recherches publiées, les dirigeants de P.M.E. ne seront pas exclus.

En outre, consciente des risques de dérapages idéologiques fort nombreux, je parlerai toujours de dirigeants d'entreprise ou, de manière abrégée, de dirigeants mais je renoncerai aux terminologies connotées, telles que « *capitaliste* » (dont on a vu, en outre, que la catégorie ne correspondait pas à la même population) ou « *patron* », même si ce terme désigne exactement la population concernée par cette recherche et se trouve utilisé aussi bien par les sociologues que par les chercheurs en gestion.

## ***B - Le cadre conceptuel de la psychodynamique du travail***

Comprendre le vécu subjectif des dirigeants d'entreprise suppose une analyse fine de leur expérience subjective face à la réalité et aux contraintes de leur tâche. Prendre le parti de s'appuyer sur la psychodynamique du travail peut paraître à la fois évident et discutable. Ce choix s'explique d'abord en négatif, comme le choix le moins mauvais. Il s'explique ensuite en positif, comme le choix le meilleur.

### **1) Rejet des autres alternatives théoriques**

La psychologie des organisations et la psychosociologie des organisations partagent avec cette recherche un terrain commun - celui des dirigeants -, terrain qui n'a pas été couvert par la psychodynamique du travail. En revanche, ces disciplines négligent le travail et donnent le primat aux explications psychologisantes des conduites. Les caractères dominants et les structures psychiques les plus fréquentes sont

<sup>1</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *op.cit.*, p.176.

<sup>2</sup> Roland REITTER, Bernard RAMANANTSOA, *Pouvoir et politique : Au-delà de la culture d'entreprise*, 1985, p.1.

déjà mises au jour. Approfondir ce champ de connaissance supposerait de s'intéresser, par exemple, à un type particulier de dirigeants pour y déceler la prédominance de tel ou tel type psychique : les entrepreneurs, les grands chefs de restaurants ou les dirigeants d'entreprise familiale. Ce n'est pas l'objet de cette recherche et cela semble peu opportun. En effet, Manfred Kets de Vries ne cesse lui-même de l'enrichir comme l'attestent ses plus récents travaux<sup>1</sup>, tandis que d'autres s'attachent à explorer des situations particulières<sup>2</sup> et que d'autres encore précisent et confirment ses résultats et leur assurent une diffusion toujours plus large au sein de la communauté scientifique comme à l'attention des praticiens du management<sup>3</sup>. En outre, ne disposant pas d'une pratique clinique professionnelle qui me permette de rencontrer des patients venus consulter, je me garderai bien d'esquisser de quelconques diagnostics supplémentaires<sup>4</sup>.

L'objet de la psychosociologie des organisations - qui se définit aussi comme sociologie clinique -, est d'abord l'étude de la nature du lien entre l'individu et l'Organisation, de « *l'articulation entre un système psychique et un système d'organisation* »<sup>5</sup>. La lecture de certains articles et ouvrages laisse l'image très prégnante de l'impuissance des individus à échapper à l'emprise de l'organisation au point que « *leur fonctionnement psychique est modelé sur l'idéal prôné par l'entreprise* »<sup>6</sup>. Or, il paraît ici difficile d'inscrire le dirigeant comme sujet soumis au système d'emprise de l'organisation dont lui-même ou « *la direction d'entreprise* » ou les *business schools* qu'il finance<sup>7</sup> sont censés être à l'origine.

Les recherches sur le leadership par les traits de personnalité continuent, malgré les critiques, de se développer. Ce faisant, elles proposent des descriptions, contradictoires dans leur contenu (héroïque ou post-héroïque), mais néanmoins cohérentes quant à leur visée prescriptive. En raison de leur trop faible consistance théorique comme de leur négligence de la question du travail, elles ne semblent pas pouvoir apporter le soutien conceptuel nécessaire à la présente recherche.

Le travail des dirigeants n'a pas, jusqu'ici, intéressé les sciences du travail. Elles se trouvent alors relayées par les sciences de gestion qui l'investiguent à leur manière. Il pourrait alors être tentant de s'inspirer des quelques résultats glanés en gestion, seule discipline centrée, par définition, sur la pratique du management et, accessoirement, sur celui qui la conduit. Mais les impasses d'un tel choix sont évidentes, tant il m'éloignerait du champ de la psychologie.

Par défaut, s'appuyer sur les thèses de la psychodynamique du travail paraît donc incontournable. En outre, une relecture de ses fondamentaux théoriques à la lumière du terrain particulier des dirigeants d'entreprise conduit à penser qu'ils sont précisément adaptés à la présente recherche.

<sup>1</sup> Manfred KETS DE VRIES, Randel S. CARLOCK, Elizabeth FLORENT-TREACY, *op. cit.*

<sup>2</sup> Katharina BALAZS, *Take one entrepreneur: The recipe for success of France's great chefs*, 2002.

<sup>3</sup> Bénédicte HAUBOLD, *Vertiges du miroir : Le narcissisme des dirigeants*, 2006.

<sup>4</sup> Bénédicte HAUBOLD, *Vertiges de Narcisse au cœur de l'entreprise*, 2004. Ici, l'auteure s'autorise à présenter le portrait clinique détaillé d'un dirigeant (Jean-Marie Messier) sur la base d'articles de presse et sans que quoique ce soit laisse penser que ce dirigeant l'a consultée.

<sup>5</sup> Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.235.

<sup>6</sup> *ibid.*, p.187.

<sup>7</sup> Vincent de GAULEJAC, *op. cit.*, p.48.

## 2) Des fondements théoriques cohérents et adaptés

En effet, cette recherche tente de s'inscrire dans l'« impensé » du rapport entre la subjectivité et le travail du dirigeant. Or, la psychodynamique du travail s'est justement distinguée pour son souci de réhabiliter la question de la subjectivité en situation de travail<sup>1</sup>. En appréhendant la complexité de cette rencontre sujet-travail, elle permet d'éviter le réductionnisme psychologique qui explique tout comportement en termes de psychologie individuelle sans jamais tenir compte d'autres processus à l'œuvre. Elle permet d'introduire une rupture avec les interprétations de psychologie appliquée. En choisissant, ici, de qualifier le sujet comme doté d'une histoire singulière, traversé de conflits conscients et inconscients, doté d'affects et de passions, « porteur de désirs et de projets enracinés dans son histoire singulière »<sup>2</sup>, il sera possible d'analyser les conduites des dirigeants d'entreprise en référence à leur subjectivité avec ce qu'elle comporte de conflits, de fantasmes, de souffrance, de plaisir, d'affects.

### La perspective contingente d'un dirigeant, acteur

Tout en reconnaissant que de nombreux facteurs influencent la vie d'une entreprise (climat économique, disponibilité des ressources critiques - y compris « humaines » -, environnement législatif, démographie, etc.), cette thèse s'inscrit dans la perspective volontariste des recherches qui prennent les dirigeants comme objets de leurs investigations pour le pouvoir explicatif qui leur est attribué lorsqu'il s'agit de rendre compte des différentiels de performance entre entreprises. Elle repousse donc l'idée que les lois économiques seraient au-dessus des hommes et non construites par eux pour adopter la position selon laquelle elles sont, au contraire, dépendantes de leurs décisions et de leurs actions. Qui plus est, le dirigeant est un acteur doté d'une capacité d'agir légitimée par son statut dominant. Or, la psychodynamique du travail accorde au sujet une dimension d'acteur et elle soutient qu'il ne subit pas passivement ce à quoi il est contraint et/ou soumis du fait de l'organisation du travail. Cette position s'avère particulièrement pertinente au regard de la population concernée par cette recherche.

### Le travail, l'engagement du corps et la centralité du travail

Le choix de s'appuyer sur les concepts portés par la psychodynamique du travail s'explique aussi par sa définition du travail et par la place centrale qu'elle lui accorde dans la construction de soi et dans la transformation de la subjectivité.

En effet, l'activité du dirigeant, essentiellement intellectuelle et trop décalée du travail de production, habituellement investigué par les sciences du travail, ne se définit pas aisément comme un « travail ». La définition du travail comme ce qui est compris entre le prescrit et le réel, comme ce qui se fait toujours connaître par la difficulté et qui suppose de buter, de recommencer, d'échouer à nouveau et d'expérimenter des chemins

---

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, Préface, 2000, p.16 : « (...) *Ce qu'il faut mobiliser de soi-même pour travailler bien est beaucoup plus vaste que ce qui peut être immédiatement soumis à l'observation. (...) le travail est l'épreuve privilégiée de la subjectivité par elle-même.* ».

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, Elisabeth ABDOUCHELI, *op. cit.*, p.133.

nouveaux<sup>1</sup>, ouvre de nouveaux horizons. Rien ne permet d'exclure que l'activité du dirigeant puisse se caractériser ainsi.

La psychodynamique du travail a aussi montré que, dans l'expérience de la rencontre du réel, c'était le corps qui était toujours impliqué en premier. L'habileté technique est capitalisée, mémorisée et déployée à partir du corps qui est le siège des savoir-faire<sup>2</sup>. Bien que ces thèses soient principalement issues d'investigations menées dans d'autres milieux de travail que ceux des directions d'entreprise, cette dimension corporelle de l'intelligence, également identifiée dans les activités intellectuelles et théoriques du chercheur<sup>3</sup>, pourrait aussi être présente dans les activités du dirigeant. Il n'est donc pas exclu que son travail, en dépit de sa nature abstraite et immatérielle, puisse également comprendre une part d'investissement physique. Le dirigeant n'engagerait pas seulement des connaissances et des techniques mais aussi de l'affectif et du ressenti, proche de l'intelligence rusée et du « flair » du politique.

L'impact du travail sur la transformation de la subjectivité permet de poser ouvertement la question de la rigidité versus la non-passivité du psychisme dans sa rencontre avec le travail. Pour le dire autrement : le cynisme des cadres et leur propension à dénigrer les autres relève-t-il d'un trait de personnalité structurel issu de l'histoire singulière des sujets qui fait que l'organisation (au sens psychosociologique du terme) les a sollicités pour leur cohérence avec son propre Idéal ? Ou peut-on, par exemple, s'autoriser à penser que ce même cynisme relève effectivement d'une idéologie défensive de métier qui permet de légitimer collectivement les pratiques de travail ? Au-delà de cet impact, la puissance mutative du travail sur l'identité sexuelle permet aussi d'outiller l'interprétation du rapport subjectif au travail des dirigeantes. En effet, ces femmes briguent également des postes tenus par une majorité d'hommes et, du fait de leur ascension professionnelle, elles pourraient connaître - ou non - les perturbations dans leurs relations avec les hommes, déjà mises au jour par la clinique<sup>4</sup>.

### **La rationalité subjective, pathique**

Reconnaissant que les analyses de l'activité du dirigeant semblent historiquement relever des sciences de gestion et non des sciences du travail, il semble pourtant difficile d'interpréter les conduites des dirigeants sur la base du seul agir rationnel en finalité ou du seul agir stratégique<sup>5</sup> pris en compte dans ce champ disciplinaire. Au vu

---

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel*, 1993 ; Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale*, 2000 ; Christophe DEJOURS, *Subjectivité, travail, action*, 2001.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel*, 1993, p.69. : « (...) c'est à partir de ces analyses de l'intelligence ouvrière que nous pouvons nous tourner vers l'analyse du travail des cadres, des ingénieurs, voire des chercheurs et des savants, comme nous l'avons vu brièvement, et montrer qu'eux aussi, en dépit de leur déni, font un large usage de cette même intelligence de la pratique à tous les niveaux de leur travail, y compris dans le travail de production théorique. ».

<sup>4</sup> Marie GRENIER-PEZÉ, Paul BOUAZIZ, Chantal BUIGUES, *op. cit.* ; Christophe DEJOURS, « Centralité du travail » et théorie de la sexualité, 1996.

<sup>5</sup> Christophe DEJOURS, *Le facteur humain*, 1995, p.76 à 83 ; Jürgen HABERMAS, *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1 : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, 1987. Cet auteur distingue trois domaines dans la rationalité de l'action, parmi lesquels l'agir instrumental ou téléologique qui est orienté en vue d'une fin à atteindre dans le monde des choses. Cet agir instrumental se déploie

et à la lecture des faits, une partie de ce qui se joue dans les directions d'entreprise n'est pas réductible à cette interprétation. L'approche psychodynamique a mis en évidence la rationalité subjective<sup>1</sup> en conflit avec les autres rationalités et, notamment, la rationalité cognitive-instrumentale. Ainsi, au-delà des processus cognitifs qui peuvent conduire à commettre des erreurs, elle apporte le soubassement théorique qui permettra d'adjoindre la dimension affective et éprouvée du travail, trop souvent absente, et de rappeler que l'irrationalité observée ne signale pas que leurs décisions sont privées de sens.

### **La normalité et le déploiement de stratégies de défense contre la souffrance**

Tenant compte des impasses de la psychopathologie du travail dont elle est héritière, la psychodynamique du travail a mis en avant l'énigme de la normalité. Or, même si certaines conduites abusives dénoncées dans la presse, certains comportements dysfonctionnels<sup>2</sup> ou certaines faillites d'entreprise<sup>3</sup> paraissent effectivement relever du registre de la psychopathologie, les cas de santé mentale apparente semblent bien plus nombreux et la catégorie professionnelle des dirigeants n'échappe pas au questionnement sur sa normalité. On pourra alors interroger les descriptions de ces dirigeants hyperactifs qui montrent « *un besoin irrépressible de travailler* » et qui montrent leur « *appréhension devant l'arrivée de la nuit parce que c'est improductif, j'ai besoin de faire tout le temps* »<sup>4</sup>. Mais surtout, on se laissera surprendre par toute manifestation paradoxale, insolite, éventuellement centrée sur la virilité, offrant une maîtrise symbolique du réel et adaptée aux contraintes rencontrées. Ce faisant, on se souviendra aussi que les stratégies de défenses ne se voient ni ne s'expriment par des mots : elles ne peuvent se déceler que lorsqu'elles s'effondrent ou bien, dans la situation intersubjective propre à l'entretien clinique, lorsque le sujet parle, puis s'arrête, puis se reprend dans un mouvement de relâche et de reprise qui interpelle.

### **La dimension collective du travail**

La notion de coopération n'apparaît pas systématiquement dans l'image habituellement véhiculée de l'activité du dirigeant d'entreprise. Toutefois, la prise en compte de la dimension collective du travail peut aussi servir de guide à notre réflexion. En effet, rien ne nous dit que l'on ne découvrira pas, derrière la solitude manifeste du

---

dans le monde objectif et se trouve validé par les critères du vrai et de l'efficace. Il a aussi des incidences morales-pratiques car il affecte les personnes qui sont utilisées (ou manipulées) par le sujet de l'action. On parle alors de rationalité stratégique et instrumentale.

<sup>1</sup> La psychodynamique du travail introduit la rationalité subjective ou rationalité « pathique » pour expliquer la rationalité de certaines conduites autrement qu'en référence aux seules rationalités instrumentale, morale et expressive propres à l'agir communicationnel théorisé par Jürgen Habermas. La rationalité « pathique » est une rationalité des conduites par rapport à la préservation de soi dont les exigences sont distinctes de celles de la rationalité morale qu'elles peuvent faire ployer. (Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998, p. 202-205.)

<sup>2</sup> Manfred KETS DE VRIES, *The CEO who couldn't talk straight: And other tales from the boardroom*, 1992 ; Manfred KETS DE VRIES, *Leaders, fous et imposteurs*, 1995 ; Manfred KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002.

<sup>3</sup> Alain BLOCH, *Psychopathologies entrepreneuriales*, 2002.

<sup>4</sup> Michelle CHARREY, Marie-Paule MICHEL, *op. cit.*, p.19.

dirigeant, des aspects d'un travail collectif que la mise à l'écart de cette dimension nous aurait empêchés d'apercevoir.

### **Le travail et les rapports sociaux de domination**

Par ailleurs, pour la psychodynamique du travail, le travail se définit aussi dans un rapport social qui rend compte de relations foncièrement inégales entre les personnes : rapports de subordination dans le cadre du contrat de travail, voire rapports de domination. Bien qu'elle n'ait pas encore été confrontée au champ tenu par les « dominants », cette inscription de la recherche dans le champ social pourrait s'avérer très fructueuse.

### ***C - Une approche ad hoc***

Cette recherche se propose donc de retenir les thèses développées en psychodynamique du travail pour interroger le rapport subjectif au travail du dirigeant d'entreprise. Il s'agira d'explorer ce qui, dans le rapport entre la subjectivité et l'activité du dirigeant d'entreprise, pourrait aider à mieux comprendre certaines de ses conduites au travail.

#### **1) Des questions habitées par la psychodynamique du travail**

Habitée par la psychodynamique du travail, elle s'interrogera sur le « travailler » du dirigeant et tentera d'analyser le décalage entre le travail prescrit et le travail réel de manière à identifier la forme des compromis que les dirigeants aménagent. Comment caractériser le travail du dirigeant ? Qu'est-ce que ce travail ? Quelle est la prescription et comment le dirigeant se saisit-il des messages prescriptifs ? Quel est le réel du travail du dirigeant ou comment se font connaître les contraintes et les exigences de ce travail ? Comment se définit alors, pour le dirigeant, le décalage entre travail prescrit et travail réel ? Comment vit-il ce décalage et à quels compromis et aménagements recourt-il ? Enfin, que met-il en jeu de lui-même et de sa subjectivité ? Et, en retour, comment sa subjectivité se trouve-t-elle éprouvée et transformée par son travail ?

#### **2) Une méthode à définir dans l'entre-deux**

Avant de prétendre accéder au vécu subjectif des dirigeants au travail, il s'agit bien au préalable, de se construire une idée de ce en quoi consiste ce travail. Que font-ils et ce qu'ils font relève-t-il d'un travail au sens qu'accorde à ce terme la clinique du travail ?

Un premier temps est alors consacré à la lecture des ouvrages et des articles consacrés à la description de l'activité du dirigeant d'entreprise. Certaines de ces publications ont déjà fait l'objet d'une brève présentation de manière à les situer par rapport aux autres écrits consacrés aux dirigeants<sup>1</sup>. Compte tenu de leur caractère prescriptif, ils doivent permettre de construire un jeu d'hypothèses sur ce en quoi

---

<sup>1</sup> Voir *supra*, Première Partie, II.C., p.42.

consiste le travail prescrit du dirigeant : ce à quoi sa formation universitaire le prépare, ce que les ouvrages de management lui renvoient des attentes du public, etc.

Un second temps sera consacré à la rencontre de dirigeants suivant une approche et des modalités qui seront précisées, explicitées et discutées. En effet, la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail<sup>1</sup> suppose la mise en place d'un dispositif rigoureux : être destinataire d'une demande émanant d'un collectif, réaliser une enquête sur un collectif constitué *ad hoc* et non sur des individus pris isolément, se présenter à plusieurs de manière à proposer des interprétations différentes à partir du même matériel, etc. Or, il paraît difficile d'assurer de telles conditions de mise en œuvre dans le cadre de cette recherche. De leur côté, les sciences de gestion paraissent très mal outillées. Lorsqu'elles s'essayaient sur le terrain de la psychologie des dirigeants, les recherches reposent le plus souvent sur des présupposés simplistes et mal étayés au point que certains chercheurs espèrent que les « (...) *recherches futures associeront mieux les disciplines de gestion et de psychologie, permettant aux unes de s'alimenter aux concepts des autres* »<sup>2</sup>. L'approche qui sera construite ici se vaudra adaptée aux questions de recherche posées mais, construite pas à pas, elle sera forcément bancal et présentera un certain nombre de limites que je m'efforcerai de dégager.

Dans un troisième temps, les résultats des entretiens qui seront menés avec les dirigeants permettront de formaliser une hypothèse sur le travail vécu. Ainsi, la connaissance du travail prescrit sera apportée par les textes et ouvrages de management tandis que l'accès au réel passera par l'écoute de ce qu'ils auront pu nous dire de leur travail. Cette clinique du travail, en tant que clinique du décalage entre le prescrit et le réel se construira donc en alliant connaissances en gestion, en psychologie sociale et en théories du leadership et connaissances cliniques, sur un terrain très exploré par les uns et inexploré par les autres.

Après quoi, nous discuterons de la capacité (ou de l'incapacité) de la psychodynamique du travail à fournir un cadre théorique adéquat pour comprendre les conduites au travail de populations en prise avec des tâches immatérielles, où les logiques de fonction l'emportent sur des logiques de tâches à accomplir<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale*, 2000.

<sup>2</sup> Donald C. HAMBRICK, P. MASON, Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers, 1984, p.193 : « *A gulf, however, continues to separate psychologists, sociologists, and researchers with a strategy or economic orientation. It would be the rare researcher who could draw equally on all camps. The present writers recognize their own limitations in this respect (...). It is hoped that future research will draw disciplines together, allowing each to build on the others.* »

<sup>3</sup> Nicole AUBERT, Du travail organisé à l'organisation instituante : frontières et limites de la sociologie clinique, 1993, p.75-76 : « *Or, si cette analyse est indispensable pour étudier la situation des individus enserrés dans une organisation du travail particulièrement contraignante (travail soumis à forte cadence, travail répétitif, travail à risques...), elle n'est à notre sens pas suffisante pour rendre compte des processus psychiques à l'œuvre chez les travailleurs aux prises avec un travail moins directement encadré ou contraignant, plus immatériel, où le vécu imaginaire ne se fait pas tant au travers de la tâche précise qui lui est dévolue qu'au travers de l'Organisation où il inscrit sa carrière, ses ambitions, ses espoirs et son développement personnel. Elle est encore moins suffisante lorsque la logique de l'Organisation l'emporte sur la logique de métier ou de la tâche, lorsque ce sont les normes de conduite et les valeurs de l'Organisation qui influencent le comportement des travailleurs bien plus que les exigences ou les contraintes techniques et temporelles de la tâche.* »

### 3) Un dialogue critique maintenu avec la psychodynamique du travail

En effet, bien qu'habitée par la psychodynamique du travail, cette recherche se distingue des enquêtes traditionnelles menées dans cette discipline. Elle maintiendra, de fait, un dialogue critique avec elle. Certains fondamentaux seront peut-être réaménagés, voire repoussés. On pourra se demander, par exemple, jusqu'où il faudra étendre la définition du travail pour rendre compte d'un éventuel « travailler » pour le dirigeant d'entreprise. La dimension collective, les conditions de coopération au travail ou encore la dynamique de la reconnaissance devront sans doute être réexaminées dans le contexte de l'absence de pairs, de collègues, de ligne hiérarchique.

### 4) Des enjeux mixtes de connaissance et d'action

Cette thèse justifie son questionnement centré sur les dirigeants par leur rôle particulier au sein des organisations de travail. Il semble que, prescripteurs désignés du travail et de l'organisation du travail des autres, leur façon de vivre leur propre travail peut effectivement avoir une incidence en cascade sur celui des autres acteurs. Les dirigeants d'entreprise constituent, on s'en souvient, rien de moins que le premier étage du dispositif de « *banalisation du mal* ». On ne peut donc que regretter que la psychodynamique du travail n'ait pu investiguer ce terrain. Jusqu'à ce jour, une strate de la population reste donc inexplorée dans le champ de la clinique du travail. Cette lacune peut être expliquée mais elle n'en demande pas moins à être comblée.

Outre cet enjeu de connaissance, cette thèse ne se dépare pas d'un objectif d'action. Bien qu'elle porte sur les dirigeants d'entreprise, population habituellement dénoncée pour son rôle moteur dans l'aliénation des autres, cette recherche est habitée par la psychodynamique du travail. A ce titre, elle conserve pour visée d'action l'émancipation du sujet - fût-il dirigeant d'entreprise - et non l'avènement d'une plus grande efficacité dans le monde objectif.

Rappelons en outre que les dirigeants ne constituent pas une micro-niche mais une population dont l'impact est connu. Loin de condamner leurs conduites, l'objectif est alors plutôt de les amener eux-mêmes à mieux les comprendre et à prendre conscience de leurs possibles dérives pour que, commençant éventuellement à percevoir les choses d'une autre manière, ils se donnent les moyens d'agir en conséquence. Cette recherche offre alors aussi une perspective pour l'action : ce n'est plus la nature des dirigeants qu'il faut soigner, mais l'organisation du travail qu'il s'agirait éventuellement de revisiter avec les dirigeants, censés en être les concepteurs. Que l'on ne s'y méprenne pas : il n'est pas ici question d'affirmer que le changement social ne pourrait venir que du haut de la hiérarchie et qu'il suffirait que cette frange de population initie d'autres conduites pour que l'ensemble des rapports de travail se trouve transformé. La psychodynamique du travail a depuis bien longtemps mis au jour la capacité d'acteur de tous les travailleurs, y compris de ceux du bas de l'échelle hiérarchique que d'autres auteurs qualifient d'« *hommes sans lieu de parole et sans responsabilités décisionnelles* »<sup>1</sup>. Mais si l'on découvrait que le dirigeant lui-même n'était pas libre des contraintes organisationnelles et qu'il s'avérait un étranger à lui-même, comment imaginer alors que cela se passe bien pour les autres ? Si aucune

---

<sup>1</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 1997, p.149.

« souffrance au travail » ne leur est reconnue, il ne reste effectivement que la dénonciation. Dans le cas contraire, quelque chose peut être envisagé.

## **Conclusion**

---

*Cette première partie devait permettre d'identifier et de présenter un cadre conceptuel pertinent pour une recherche visant à mieux comprendre les ressorts subjectifs du rapport au travail chez le dirigeant d'entreprise. Ce travail d'identification s'est effectué au travers d'une revue de la littérature scientifique de psychologie, de psychosociologie et de gestion portant sur les dirigeants d'entreprise et/ou sur leur activité. Le compte-rendu de ma lecture de ces textes m'impose une série de réflexions et de conclusions qui, toutes, mènent au choix de la psychodynamique du travail comme référent théorique, certes discutable, mais cependant incontournable pour cette recherche.*

*D'abord, de toute évidence, les travaux de recherche en psychologie des organisations se distinguent pour la richesse de leurs apports à la connaissance clinique de la population des dirigeants. Des nombreux portraits cliniques qu'ils alignent et commentent, je retiendrai, par exemple, l'importance du style « dramatique » de certains de ces dirigeants qui ont une forte propension à exagérer talents et exploits et dont le comportement relèverait de l'exhibitionnisme. Les descriptions des dirigeants alexithymiques m'interpellent tout autant. Leur recours constant aux métaphores et aux slogans fait, en effet, écho au langage composé de clichés et d'idées reçues des « analysants-robots » ou normopathes décrits par Joyce McDougall<sup>1</sup> comme à l'incapacité d'Eichmann à s'exprimer autrement que par clichés, telle que l'a décrite Hannah Arendt<sup>2</sup>. Ce tableau spécifique me renvoie également aux exposés d'Abraham Zaleznik qui, pionnier de ce courant de recherches, avait déjà montré que l'attitude du leader était caractérisée par sa capacité à maintenir un faible niveau d'engagement émotionnel<sup>3</sup>.*

*Cependant, même si la présente recherche peut se nourrir de quelques-uns des résultats apportés par ces études, - en raison notamment de leur étayage certain sur une clinique éprouvée -, elle ne peut ni s'appuyer sur leurs fondements théoriques ni se réclamer d'une démarche d'investigation analogue. D'abord, ces recherches en psychologie portant sur les dirigeants se concentrent le plus souvent sur des problématiques de psychologie individuelle et excluent de leurs analyses la question du rapport au travail. Lorsqu'elles portent sur les relations sur le lieu de « travail »,*

---

<sup>1</sup> Joyce McDOUGALL, *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, 1978 ; Joyce McDOUGALL, *Théâtres du corps*, 1989.

<sup>2</sup> Hannah ARENDT, *Eichmann à Jérusalem*, 1997.

<sup>3</sup> Abraham ZALEZNIK, *Human dilemmas of leadership*, 1966. Dans le même temps, le parallèle établi entre les uns et les autres, en raison de leur structure psychique peut-être comparable, n'autorise à aucune conclusion quant à leur rapport à la morale. En effet, en dépit de descriptions contradictoires mettant en avant des dirigeants « bien adaptés »/normopathes, obsessionnels, arrogants, anhédoniques ou encore dissociatifs, forts capables de se protéger de l'expérience désagréable du licenciement massif, Manfred Kets de Vries est aussi parvenu à mettre au jour l'existence de conflits entre convictions morales et actes accomplis chez ceux qui avaient dû gérer des restructurations. (Manfred KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002 ; Katharina BALAZS, Manfred KETS DE VRIES, *The downside of downsizing*, 1997 ; Manfred KETS DE VRIES, Katharina BALAZS, *The human side of downsizing*, 1996.)

*celles-ci ne se trouvent jamais relayées par ce « travail ». Ce sont alors les analyses de psychologie individuelle qui dominent : explicitations de comportements en termes de reviviscence de conflits archaïques et interprétations en référence à la métapsychologie. En outre, malgré leur grande richesse clinique, ces révélations de traits de personnalité communs aux dirigeants, - outre qu'elles couvrent toute la palette des types psychiques -, donnent à l'ensemble des conclusions un caractère d'immobilité : elles ne rendent jamais compte des évolutions et changements que le sujet connaît au cours de sa vie, du fait de ses rencontres et de ses expériences personnelles ou professionnelles. La description est figée et ne peut, de fait, porter aucune perspective d'action. En outre, n'étant pas clinique et ne disposant d'aucune assise institutionnelle, il m'est impossible de m'inspirer de l'approche retenue.*

*Les recherches en psychosociologie des organisations excluent également le travail de leurs préoccupations. Elles mettent l'accent sur les questions du pouvoir, du leadership, des relations interpersonnelles et des interrelations Individu-Organisation et affirment, par exemple, que le vécu imaginaire et les ambitions des populations cadres seraient davantage médiatisés par l'organisation que par la nature de la tâche à accomplir. Faute de connaissance de cette tâche à accomplir, cet argument paraît bien difficilement contestable, à ce stade de la recherche. Toutefois, s'appuyer sur les thèses fondamentales de la psychosociologie des organisations me semble ici d'une utilité incertaine. En effet, l'organisation managériale quasi anthropomorphique que ce courant de recherche décrit, tient de sa direction ses caractéristiques manipulatoires et assujettissantes. C'est la direction, en effet, qui lui fournit instruments de gestion et discours de propagande. Dès lors, l'étude du lien entre individu et organisation perd son sens puisque les deux termes de la relation sont identiques lorsque l'individu est celui-là même qui dirige l'organisation.*

*Nous noterons ici qu'à défaut d'évoquer le travail du dirigeant per se, certains travaux de recherche en psychologie des organisations et en psychosociologie réservent au statut du dirigeant et à son pouvoir un destin particulier. Pour Manfred Kets de Vries, par exemple, c'est à son statut et non à son travail que le dirigeant doit la réactivation de ses conflits. Et, parce qu'il présente statut et position occupée, à sa façon, comme des agents de transformation de la subjectivité, je m'interrogerai ultérieurement sur la signification de cette proposition. Pour l'heure, je note que le travail du dirigeant - au sens habituel des tâches à accomplir - reste largement ignoré. Le dirigeant ne saurait donc en être affecté.*

*Inversement, les études portant sur l'activité des dirigeants et les recherches dans le champ théorique de la décision ne portent aucune attention au sujet qui décide, a fortiori au sujet qui éprouve.*

*La lecture de quelques travaux de management centrés sur la question du leadership et toujours inspirés des théories de psychologie sociale, m'a convaincue de ne pas retenir leurs résultats pour mon propre travail. Cette élimination tient en partie à la forte volatilité de ces résultats au cours du temps. En outre, les références idéologiques qui, bien souvent, les accompagnent, me font craindre une trop faible consistance théorique. En revanche, compte tenu de leur très large diffusion - jusque et y compris dans les milieux de formation au management et dans les entreprises - je pourrai m'interroger sur l'accueil qui leur est réservé. Les dirigeants s'y réfèrent-ils ? Si oui, comment se saisissent-ils de ces descriptions ? Ont-ils d'autre choix que de se présenter comme des héros ? Et sinon, comment peuvent-ils honorer cette attente supposée ?*

*Les études portant sur les ressorts cognitifs de la prise de décision appliquent parfois leurs résultats au champ des dirigeants. Cependant, la dimension affective présente dans le travail du décisionnaire échappe à ces analyses. C'est pourquoi, je m'écarterai également du champ de la psychologie sociale cognitive.*

*Les études consacrées à l'élucidation de la nature du travail des dirigeants constituent un corpus volumineux dans le domaine des sciences de gestion. Parce que la question de la subjectivité du dirigeant y est proscrite et parce que ces études ne relèvent pas de l'ergonomie mais de la gestion, je renoncerai de toute évidence à m'en approprier les problématiques et les méthodes qui sont étrangères à la présente recherche. En revanche, parce qu'en l'absence d'étude ergonomique, ces études de gestion sont les seules à apporter un corpus de connaissances sur l'activité du dirigeant, elles peuvent être utiles à cette recherche.*

*Compte tenu des réserves émises à l'encontre des champs disciplinaires présentés, j'ai alors examiné les principaux acquis de la psychodynamique du travail. Mais, ici encore, le choix définitif de prendre appui sur ses thèses plutôt que sur telles autres restait malaisé. Sa dénonciation argumentée des pratiques de management délétères pour les salariés, introduites et portées par les directions d'entreprise, associée à l'absence d'enquêtes de psychodynamique du travail dans ces milieux de direction, me semblait constituer un obstacle, de prime abord.*

*Finalement, une rapide analyse du flou sémantique entourant la dénomination de « dirigeant » et le constat des enjeux idéologiques entourant toute recherche portant sur cette population, quelle qu'elle soit, ont achevé de me convaincre qu'aucun choix ne serait jamais parfait et qu'il me faudrait sans doute composer avec une forme de compromis.*

*Des sciences de gestion, je retiendrai donc une définition précise et éprouvée du dirigeant d'entreprise. Cette définition exclut les managers responsables d'entités plus limitées, les actionnaires et les capitalistes non dirigeants mais elle inclut aussi bien des dirigeants salariés que des dirigeants propriétaires de leur entreprise ou actionnaires majoritaires de celle-ci. Des sciences de gestion, je dégagerai aussi les éléments de connaissances acquises me permettant de formuler une hypothèse sur le travail du dirigeant. Toutefois, si la nature prescriptive de ces textes s'avérait confirmée, je limiterai la portée de leurs résultats en estimant qu'ils rapportent d'abord le travail prescrit : les attentes, les missions, les critères de réussite, les rôles.*

*Enfin et surtout, en dépit des écueils annoncés, le cadre théorique que je retiendrai est celui de la psychodynamique du travail. Centralité du travail, énigme de la normalité, appréciation de la dimension collective du travail sont quelques-uns des éléments pertinents de ce cadre conceptuel. Toutefois, en raison même des écueils annoncés, un dialogue soutenu sera engagé avec cette discipline.*

*Je prends donc le parti d'autoriser la circulation des quelques résultats issus des recherches en gestion vers le champ de la psychodynamique du travail pour alimenter ses réflexions, tout en maintenant l'espoir que les résultats de la clinique du travail viendront, un jour, alimenter les réflexions des théoriciens du management dont on sait que les ouvrages sont ensuite plus largement diffusés auprès des acteurs de l'entreprise.*

## **DEUXIEME PARTIE : Le travail du dirigeant dans les textes**

*« Une femme entre dans un magasin où l'on vend des perroquets. Elle en voit un qui lui plaît et demande au vendeur : " Combien coûte ce perroquet ?" "Deux mille dollars", dit-il. "C'est très cher", reprend la jeune femme. Le vendeur d'expliquer : " Oui, mais il parle allemand, espagnol, français et italien et connaît toute la réglementation communautaire.". La cliente hoche la tête : "Trop cher."*

*Elle regarde autour d'elle et en aperçoit un autre. "Combien coûte celui-là ?" "Trois mille dollars, il parle japonais, chinois et arabe, il est donc parfaitement préparé au 21<sup>ème</sup> siècle.". Levant la tête, la jeune femme voit un perroquet assis tout seul sur son perchoir.*

*"Et combien vaut cet autre ?" " Cinq mille dollars", réplique le commerçant avec une touche de fierté. "Mon Dieu, mais c'est un prix exorbitant !" s'exclame-t-elle. "Et que sait-il faire ?" L'autre de répondre : "Il ne fait absolument rien, mais tous les autres perroquets l'appellent Monsieur le Président !" ».*

Manfred F.R. Kets de Vries, 2002

## ***Introduction***

---

*S'interroger sur le rapport entre subjectivité et travail du dirigeant d'entreprise nécessite de s'assurer d'abord que le dirigeant travaille et ce, malgré les descriptions les plus courantes qui recourent rarement au concept de travail pour rapporter ce que le dirigeant fait. C'est le premier objectif de cette deuxième partie.*

*Cela suppose ensuite de développer une hypothèse sur ce en quoi consiste le travail du dirigeant d'entreprise. C'est son deuxième objectif.*

*Ayant préalablement reconnu qu'à défaut de résultats publiés en ergonomie, certains articles et ouvrages des sciences de gestion pouvaient fournir une information précieuse sur le travail du dirigeant d'entreprise, c'est à cette littérature que je me reporterai. En raison de sa densité, plusieurs lectures s'avèreront nécessaires. Une première lecture me permettra de démêler les listes nombreuses et longues de missions, de rôles, mais aussi de compétences et de traits de personnalité du dirigeant d'entreprise. Une seconde lecture me conduira à concentrer mon attention sur quelques rôles déclarés dominants, comme ceux de décideur, de visionnaire ou de communicateur. Une relecture plus personnelle et critique des mêmes textes me permettra ensuite de dégager une hypothèse pertinente pour poursuivre la présente recherche, notamment autour de la notion de « présentation de soi ».*

## ***I - Ce que fait le dirigeant d'entreprise : est-ce un travail ?***

---

Soutenir que l'activité du dirigeant relève d'un travail, au sens que la psychodynamique du travail donne à ce terme, s'oppose aux descriptions dominantes qui lui préfèrent les termes d'action, de gestion, de leadership ou encore de rôle et de mission.

### ***A - Action, gestion, leadership sont des notions antinomiques du travail***

#### **1) L'action n'est pas un travail**

Dans la *Condition de l'Homme Moderne*, Hannah Arendt opère une distinction entre travail, œuvre et action<sup>1</sup>. Le travail de l'*animal laborans* produit des objets éphémères destinés à être immédiatement consommés tandis que l'œuvre de l'*homo faber* est constituée d'objets durables destinés à rendre le monde habitable. L'action, quant à elle, ne produit pas d'objets détachables de l'agent. Elle consiste en actes qui se réalisent dans l'intervention parmi les hommes. La tangibilité fait défaut aux produits de l'action qui forment le tissu des relations humaines et qui sont encore « *moins durables, plus futiles que ce que nous produisons pour la consommation* »<sup>2</sup>. En outre, l'action ne perdure pas autrement que par le récit qui en est fait. Elle exige la parole et la justification et suppose l'existence d'un milieu de reconnaissance extérieur : le domaine public, lieu constitutif du politique.

<sup>1</sup> Hannah ARENDT, *Condition de l'homme moderne*, 1961, p.145.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.140.

Cette distinction entre travail et action nourrit les réflexions scientifiques autour du concept de travail. Or il se trouve que, faute de matérialité et en raison de son impact sur le travail des autres, l'activité du dirigeant semble mieux répondre à la définition d'une action qu'à celle d'un travail, au sens que Hannah Arendt donne à ces termes.

## 2) La gestion est le contraire du travail

L'activité des cadres, en général, n'est jamais décrite comme un travail. Concepteurs du travail des autres, ils développent une image du travail qui ne leur donne qu'une vision partielle de la réalité, celle des ratios et des quotas de production qu'ils se doivent d'atteindre<sup>1</sup>. Pour ce qui concerne plus précisément les dirigeants, Christophe Dejours invoque l'existence d'une rupture collective du lien avec le réel, en référence à ce que François Sigaut nomme « *aliénation culturelle* »<sup>2</sup>. Les normes de qualité et les rapports d'activité, sous l'influence de l'idéologie de la « qualité totale » et de l'évaluation individualisée des performances, participent d'une description déformée et enjolivée de la réalité qui occulte le réel du travail. Par suite, les dirigeants d'entreprise s'auto-congratulent et s'auto-félicitent sur la base de ces descriptions sans qu'un quelconque rapport avec le réel ne soit tenu<sup>3</sup>. Ailleurs, Christophe Dejours rappelle que les nouvelles méthodes de gestion comportent un certain nombre d'outils qui attaquent le système de valeurs associé au travail et qui viennent s'opposer, un temps, à la résistance des gens de métier<sup>4</sup>. Et, en effet, la gestion apparaît très souvent décalée du travail de production. Comme elle porte sur le travail des autres, ce décalage peut effectivement constituer une rupture préoccupante. Yves Clot peut alors clairement distinguer « (...) *ce qui relève de la sphère du travail et ce qui se rapporte à l'univers de la gestion* ». Il peut aussi constater « *la guerre de positions* » que se livrent « *les milieux de travail proprement dit et un continent gestionnaire qui s'étend et prolifère* »<sup>5</sup>. Ce faisant, il circonscrit, de fait, le travail au travail de production réalisé par l'*animal laborans* de Hannah Arendt.

De fait, la gestion s'oppose radicalement à la définition du travail. Comme nous le rappellent Luc Boltanski et Eve Chiapello, l'histoire du management est celle d'une sophistication permanente des moyens de maîtriser ce qui se passe dans l'entreprise et dans son environnement : mise sous contrôle des hommes (contrôle des ouvriers par le taylorisme, contrôle des cadres par la Direction par Objectifs<sup>6</sup> et, à présent, contrôle des dirigeants par la *corporate governance*) mais aussi maîtrise des marchés, des relations publiques, etc.<sup>7</sup> Le contrôle est donc au centre des préoccupations. Les situations rencontrées sont complexes, jamais appréhensibles dans leur totalité. Il n'est jamais

<sup>1</sup> Michel VEZINA, Louise SAINT-ARNAUD, *La caverne de Platon ou les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire*, 1996.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000, p.243 ; voir aussi *supra*, Introduction, note de bas de page 2, p.22.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Aliénation et clinique du travail*, 2006, p.131.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, Florence BÈGUE, *Suicide et travail : que faire ?*, 2009.

<sup>5</sup> Yves CLOT, *Le travail sans l'homme ? : Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, 1998, p.98.

<sup>6</sup> La Direction par objectifs (DPO) est un mode de management introduit, dans les années 70, en France et dont on reconnaît la paternité à Peter Drucker, chercheur américain et théoricien reconnu dont l'ouvrage fondamental, *The Practice of Management*, est paru en 1954.

<sup>7</sup> Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, p.125.

possible de disposer de toutes les informations ni d'aller sur tous les terrains pour comprendre ce qui s'y joue. Le dirigeant doit donc se référer aux condensés de réalité que sont les indicateurs de gestion et les ratios qui domestiquent la complexité et le flot incontrôlable et non domesticable d'informations<sup>1</sup>. Or, ce sont les sciences de gestion qui lui fournissent toute cette palette d'instruments destinés à maîtriser ce qui ne l'est pas. Tableaux de bord, bilans, comptes de résultat, plans à long terme constituent l'outil qui permet, selon l'expression de Vincent de Gaulejac, d'« homogénéiser[r] le réel »<sup>2</sup>. Les manuels de gestion l'expliquent : pour diriger, c'est-à-dire pour prévoir, organiser et contrôler, il est nécessaire de réduire l'incertitude. Pour cela, il faut gérer, c'est-à-dire : « morceler, planifier, structurer, budgéter, standardiser, routiniser, en un mot : corriger le réel pour qu'il se plie à sa volonté »<sup>3</sup>. Ces instruments de gestion éloigneraient donc celui qui s'y réfère du travail concret sur le terrain. D'une certaine façon, le dirigeant se trouverait contraint de se distancier du réel du travail d'autrui pour réaliser ce qui est attendu de lui.

Outre ses instruments comptables, la gestion s'alimente aussi de slogans et de credo qui rassurent, qui donnent une grille commune de décodage du monde et qui permettent d'affronter l'inconnu avec plus de sérénité en donnant un sentiment de maîtrise. Ces credo s'auto-entretiennent et s'auto-suffisent et ce sont eux qui apportent le risque d'enfermement, propre à l'« aliénation culturelle ». La gestion, par exemple, renvoie à un mode de pensée spécifique, entretenu par le pouvoir et largement diffusé dans les *business schools*, qui stipule que le réel peut être mathématisé, que les données peuvent s'inscrire dans un système d'équations et que tout problème peut être résolu tandis que le non-quantifiable se trouve rejeté « dans les limbes d'un qualitatif informe »<sup>4</sup>. La gestion se définit alors comme « (...) un certain type de rapport au monde, aux autres et à soi-même (...) »<sup>5</sup>, voire - nous l'avons vu - comme un « système d'organisation du pouvoir »<sup>6</sup>.

Manifestement, la gestion n'est pas donnée comme un travail mais comme une science de la maîtrise des affaires humaines. A ce titre, en tant que fondée sur cette illusion de toute-puissance de la maîtrise, elle repose sur le déni du réel du travail, sur le déni de la résistance du monde à la prescription, aux calculs et aux discours prévisionnels. Et, en tant que science de la prescription, irréductible à celle-ci, elle se heurte frontalement à la définition du « travailler », introduite par la psychodynamique du travail.

Pour autant, le retour sur l'histoire de la gestion nous apprend aussi que sa naissance est liée à celle d'un nouveau corps d'administrateurs salariés en rupture avec les anciennes directions qui tiraient leur légitimité de leur propriété. Pour ces nouveaux directeurs salariés, Henri Fayol<sup>7</sup>, considéré comme l'un des pères fondateurs des sciences de gestion, a mis au point, dès 1916, une doctrine administrative avec ses règles et ses prescriptions propres. De ce fait, nous pourrions alors nous demander si

<sup>1</sup> Michelle BERGADAA, Bénédicte VIDAILLET, *La décision telle que la voient les décideurs*, 1996.

<sup>2</sup> Vincent de GAULEJAC, *La société malade de la gestion*, 2005, p.103.

<sup>3</sup> Roland REITTER, Bernard RAMANANTSOA, *Pouvoir et politique : Au-delà de la culture d'entreprise*, 1985, p.23.

<sup>4</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, 1997, p.26.

<sup>5</sup> Vincent de GAULEJAC, *op.cit.*, p.18.

<sup>6</sup> *ibid.*, p.21.

<sup>7</sup> Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, 1999 (1916).

la gestion ne répond pas, dans une certaine mesure, à la définition d'un travail particulier, à savoir : un travail prescrit.

### 3) Le leadership est la face glorieuse du management laborieux

La philosophie politique de Hannah Arendt et le point de vue exprimé par les publications en sciences du travail ou en psychosociologie des organisations ne sont pas les seuls responsables de l'évacuation de la gestion hors de la sphère du travail. La recherche en gestion consacrée aux facteurs discriminant les leaders et les managers y a également largement contribué. En effet, même si certains auteurs présentent les managers et les leaders comme des profils complémentaires et se défendent de vouloir valoriser le leadership au détriment du management<sup>1</sup>, d'autres promeuvent très manifestement le dirigeant d'entreprise au rang de leader<sup>2</sup>. Ce faisant, ils le coupent du travail administratif et/ou opérationnel qui se trouve dévolu au manager, doté de moins de prestige<sup>3</sup>.

Toute une littérature de gestion a ainsi décrit, d'une part, un leader qui anime, qui convainc, qui remporte l'adhésion de tous, qui poursuit un objectif à long terme quand il n'est pas visionnaire, et d'autre part, un manager plus proche des opérations quotidiennes, parfois présenté comme un « *administrateur de statu quo* »<sup>4</sup>, plus exécutant qu'initiateur. Le premier se voit doté d'un rôle dynamique d'agent du changement et d'entrepreneur tandis que le rôle du second est celui d'un bureaucrate sans ouverture d'esprit ni envergure<sup>5</sup>. Le premier est guidé par la nécessité, le second, par le désir et la « *mystique managériale* » qui, faite de contrôle, de budget et de résolution de problèmes courants, peut étouffer les leaders talentueux et créatifs et conduire les entreprises à la stagnation<sup>6</sup>. De fait, les auteurs de ce courant de la littérature de management insistent alors plus sur les qualités charismatiques à détenir ou à acquérir que sur les savoir-faire techniques. Certains peuvent alors écrire que « *le charisme [des leaders] disparaît lorsqu'ils agissent comme des administrateurs ou des managers* »<sup>7</sup>. Pour Gilles Amado, cette distinction établie entre leaders charismatiques et visionnaires et managers du quotidien a contribué à dévaloriser le manager, cheville ouvrière et bureaucrate<sup>8</sup> pour valoriser celle du leader, héroïque, intuitif et doué de génie, certes reconnu comme caractériel et désordonné<sup>9</sup>, mais protégé de toute critique en raison de son génie supposé. On pourrait ajouter que cette littérature a aussi contribué à opposer décision, vision, communication et travail.

<sup>1</sup> John P. KOTTER, What effective general managers really do, 1982.

<sup>2</sup> Abraham ZALEZNIK, Managers and leaders: Are they different ?, 1977.

<sup>3</sup> Warren BENNIS, Burt NANUS, *Leaders: strategies for taking charge*, 2003, p.i : « *Our observation that "managers do things right while leaders do the right thing" has been widely quoted.* »

<sup>4</sup> Jay A. CONGER, Rabindra N. KANUNGO, Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, 1987.

<sup>5</sup> Warren BENNIS, Burt NANUS, *op.cit.*

<sup>6</sup> Abraham ZALEZNIK, *op. cit.*

<sup>7</sup> Jay A. CONGER, Rabindra N. KANUNGO, *op. cit.*, p.644 : « (...) *their charisma fades when they act as administrators or managers.* »

<sup>8</sup> Gilles AMADO, Le charisme contre le travail, 2004.

<sup>9</sup> Abraham ZALEZNIK, *op. cit.*

## ***B - Une rhétorique dominante qui exclut toute allusion à un travail***

Nous l'avons vu, bien des recherches en gestion tentent d'accéder au travail du dirigeant<sup>1</sup>. Elles présentent alors des fonctions ou des rôles qui ne se laissent pas décrire comme un travail.

Henri Fayol est souvent présenté comme le premier auteur à avoir circonscrit la nature du travail du dirigeant<sup>2</sup>. Selon lui, la fonction administrative consiste à réaliser cinq étapes d'un processus qui sont : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. Ce processus administratif, mieux connu sous le sigle POCCC ou POC3 est devenu, depuis, un classique de la littérature de gestion. Par la suite, les sociologues Luther Gulick<sup>3</sup> et Lyndall Urwick ont établi une liste de fonctions plus aboutie : planification, organisation, personnel, direction, coordination, *reporting* et budgétisation. Cette liste, plus connue sous l'acronyme de P.O.P.D.CO.R.B sert également de référence encore aujourd'hui. Plus tard encore, T.A Mahoney, T.H. Jerdee et S.J. Carroll ont rapporté que le manager répartissait son temps entre des tâches qui pouvaient s'agréger en huit fonctions<sup>4</sup>, regroupées sous le sigle de PRINCESS et comprenant la planification, la représentation, l'investigation, la négociation, la coordination, l'évaluation, la supervision et le *staffing*. Sune Carlson<sup>5</sup> et, quelques années plus tard, Rosemary Steward<sup>6</sup>, répertorient ces mêmes fonctions. S'appuyant sur les résultats d'un questionnaire, J.K. Hemphill<sup>7</sup>, quant à lui, identifie dix « dimensions ». W. Tornow et P. Pinto<sup>8</sup> poursuivent dans cette même voie, mettent au point un questionnaire qu'ils adressent à 433 cadres et dégagent treize facteurs descriptifs. L'étude plus récente, menée par Fred Luthans, Richard Hodgetts et Stuart Rosenkrantz pendant 4 ans auprès de 300 « vrais managers » (« *real managers in real organizations* ») confirme ce type de description<sup>9</sup>. A partir de leurs observations, ces auteurs retiennent douze catégories de comportements qu'ils agrègent en quatre groupes de fonctions<sup>10</sup> : les fonctions traditionnelles de gestion (planifier, organiser, contrôler, décider), les fonctions liées à la communication, celles qui sont liées à la gestion des ressources humaines et, enfin, les fonctions de relations et de contact (*networking*).

<sup>1</sup> Voir *supra*, Première Partie, II.C., p.42.

<sup>2</sup> Henri FAYOL, *op. cit.*

<sup>3</sup> Luther H. GULICK, Notes on the theory of organization, 1937.

<sup>4</sup> T.A. MAHONEY, T.J. JERDEE, S.J. CARROLL, The jobs of management, 1965.

<sup>5</sup> Sune CARLSON, *Executive behavior: A study of the work load and the working methods of managing directors*, 1951. Son observation porte sur 9 Directeurs Généraux suédois.

<sup>6</sup> Rosemary STEWARD, *Managers and their jobs*, 1970. Son observation porte sur 160 cadres et dirigeants britanniques.

<sup>7</sup> J.K. HEMPHILL, Job description for executives, 1959.

<sup>8</sup> W. TORNOW, P. PINTO, The development of a managerial job taxonomy: a system for describing classifying, and evaluating executive positions, 1976. Cette étude porte sur des managers occupant des positions hiérarchiques différentes et responsables de fonctions variées. Les résultats d'un questionnaire, dit MPDQ (Management Position Description Questionnaire), sont analysés au moyen d'une analyse factorielle qui permet de dégager les 13 facteurs.

<sup>9</sup> Fred LUTHANS, Richard M. HODGETTS, Stuart A. ROSENKRANTZ, *Real Managers*, 1988 ; Fred LUTHANS, Brooke R. ENVICK, Robin D. ANDERSON, A proposed idiographic approach to the study of entrepreneurs, 1995.

<sup>10</sup> *ibid.* L'observation libre et non structurée permet à ces auteurs d'enregistrer une multitude de comportements managériaux qu'ils passent ensuite au filtre de la technique DELPHI (des panels de chercheurs « naïfs » ou non, condensent les comportements en catégories).

Henry Mintzberg souhaite s'affranchir de ces descriptions qu'il juge trop générales et abstraites. Conjuguant les résultats de son observation de cinq dirigeants à la revue des conclusions des principales enquêtes conduites jusqu'alors, il classe les tâches managériales suivant trois catégories, appelées « rôles », elles-mêmes divisées en trois à quatre sous-catégories<sup>1</sup>. Cette approche, jugée plus concrète car résultant d'une observation de terrain, l'a rendue particulièrement populaire dans les milieux de gestion. Cependant, plutôt que d'offrir une description alternative à celle de Henri Fayol et de ses successeurs, il semble que le modèle de Henry Mintzberg conforte et précise les « rôles » que le dirigeant doit remplir à l'intérieur de chacune de ses « fonctions administratives ». D'ailleurs, si le terme de « travail », présent dans le titre original de la thèse<sup>2</sup> puis de l'ouvrage<sup>3</sup> de Henry Mintzberg, soulignait sans doute la volonté que cet auteur exprimait de rompre avec la position dogmatique et trop éloignée du terrain de Henri Fayol<sup>4</sup>, ce « travail » n'a pas résisté et s'est trouvé remplacé par le « rôle », ce dont la traduction française du titre rend compte.

Les typologies de rôles se sont succédées ensuite : seize rôles sont identifiés par Neil Sweeney<sup>5</sup>, treize par Gary Yukl<sup>6</sup>, quatre par Stuart Hart et Robert Quinn<sup>7</sup>. Rôles relationnels, informationnels, communicationnels et décisionnels, rôles de visionnaire et de motivateur s'enchaînent et s'imbriquent, repris encore, par exemple, par Jean-Pierre Anastassopoulos et Jean-Paul Larçon qui, dans *Profession : patron*, décrivent le dirigeant comme stratège, animateur de cadres dirigeants, patron de personnel et porte-parole de l'entreprise<sup>8</sup>.

Les termes de « fonction » et de « rôle » dominent donc lorsque les chercheurs en gestion évoquent l'activité des dirigeants d'entreprise et le mot « travail » est largement absent. Les descriptions restent très vagues et le lecteur est bien souvent renvoyé à son imagination propre pour, à partir des « fonctions », « dimensions » et « rôles » évoqués, se faire une idée de ce que le dirigeant fait.

## **II - Ce que fait le dirigeant d'entreprise : une première lecture**

Ayant signalé ce qui distingue, voire oppose, action et travail, gestion et travail, leadership et travail, et ayant constaté ensuite combien les descriptions existantes

<sup>1</sup> Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984.

<sup>2</sup> Henry MINTZBERG, *The manager at work - determining his activities, roles and programs by structured observation*, 1968.

<sup>3</sup> *The Nature of Managerial Work*, traduit en français par : *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*.

<sup>4</sup> Henry MINTZBERG, *The manager's job: folklore and fact*, 1975, p.50 : « My attention, in this article, is simple : to break the reader away from Fayol's words and introduce him to a more supportable, and what I believe to be a more useful description of managerial work. »

<sup>5</sup> Neil R. SWEENEY, Gilles MOREL, *Futurs P.D.G. Passeport pour le top-niveau*, 1987.

<sup>6</sup> Gary A. YUKL, *Leadership in organizations*, 2005. A partir d'informations recueillies auprès d'un grand nombre de dirigeants, cet auteur a construit un questionnaire demandant à d'autres dirigeants de signaler les catégories de rôles managériaux qui leur semblaient les plus adéquates pour mesurer l'efficacité du dirigeant. Treize catégories de rôle ont été retenues.

<sup>7</sup> Stuart L. HART, Robert E. QUINN, *Roles executive play: CEOs behavioral complexity and firm performance*, 1993. Les quatre rôles sont : le visionnaire, le motivateur, l'analyste et le maître des tâches.

<sup>8</sup> Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Jean-Paul, LARÇON, *Profession Patron*, 1977.

éludaient le concept de « travail », je résiste pourtant à la tentation de mettre un terme à cette recherche. Je continuerai donc de parcourir les textes de management pour tenter de dégager ce qui, dans leurs exposés, pourrait relever d'un « travail » du dirigeant d'entreprise. A l'issue d'une première lecture de ces textes, je rendrai compte des connaissances acquises sur les fonctions, rôles et activités quotidiennes du dirigeant. Je noterai la place occupée par les descriptions relatives à l'« être » du dirigeant. Je relèverai aussi les témoignages de contraintes existantes et signalerai quelques-uns des moyens recensés pour que le dirigeant puisse y faire face.

### ***A - Les apports à la connaissance des fonctions, des rôles et des activités quotidiennes du dirigeant***

La plupart des ouvrages et articles de gestion décrivent le management en des termes identiques ou légèrement dérivés des fonctions identifiées, en 1916, par Henri Fayol. Les résultats des recherches sont souvent présentés sous la forme de typologies qui facilitent la compréhension de l'activité du dirigeant tout en simplifiant la réalité. Sont répertoriés ci-après quelques-uns des résultats les plus souvent cités.

#### **1) Les fonctions et les rôles**

Historiquement, nous l'avons vu, les premières descriptions des fonctions du dirigeant sont données par Henri Fayol<sup>1</sup> puis par Luther Gulick<sup>2</sup>. Après les cinq étapes du POCCC de Fayol, la typologie P.O.P.D.CO.R.B reprend : la planification, l'organisation d'une structure adaptée à la réalisation des plans, la gestion du personnel, la direction (ou supervision et motivation des équipes), la coordination, le *reporting* (ou réalisation de rapports) et la budgétisation permettant de s'assurer de la bonne réalisation du plan initial. Cette fonction de budgétisation paraît proche du « contrôler » de Henri Fayol, tandis que les deux fonctions distinctes appelées « personnel » et « direction » étaient auparavant regroupées dans la fonction « commander ».

En 1938, Chester Barnard<sup>3</sup> énonce qu'une entreprise doit savoir attirer les hommes, les motiver et, pour cela, faire partager à tous une vision commune au travers d'une communication organisationnelle efficace. De fait, pour cet auteur, le dirigeant doit d'abord fournir et maintenir un système de communication. Ce premier rôle principal regroupe l'organisation de la structure, c'est-à-dire, entre autres : la définition de l'organigramme, la sélection des personnels selon leurs compétences et l'attribution des responsabilités. Il comprend également la gestion du personnel et ses politiques d'incitation, de promotion ou de licenciement. Le second rôle principal consiste à mettre les ressources à disposition de l'organisation de manière cohérente avec les objectifs. Le troisième rôle principal lui enjoint de définir la finalité et les objectifs de l'organisation et de les formuler. On notera ici que cette description renvoie le « contrôler » de Henri Fayol ainsi que la « budgétisation » et le « *reporting* » de Luther Gulick en dehors du champ des rôles du dirigeant pour lui conserver la formulation des

<sup>1</sup> Henri FAYOL, *op. cit.*

<sup>2</sup> Luther GULICK, *op. cit.*

<sup>3</sup> Chester Irving BARNARD, *The functions of the Executive*, 2007 (1938).

objectifs, l'allocation des ressources pour les atteindre et la définition de l'organigramme et des circuits de communication.

Ce n'est qu'un peu plus tard que, dans leur typologie PRINCESS, T.A. Mahoney, T.H. Jerdee et S.J. Carroll ont ajouté la fonction de représentation de l'organisation auprès de groupes extérieurs, aux fonctions déjà répertoriées par leurs prédécesseurs.

Henry Mintzberg, très insatisfait des travaux existants qui, selon lui, prenaient la forme de listes d'objectifs vagues d'un apport limité, s'est muni d'un chronomètre et d'un calepin et s'est rendu auprès de cinq dirigeants. Malgré leur fractionnement et leur discontinuité, il a pu regrouper les fragments de tâches observées. Et, selon lui, ces cadres et ces dirigeants (appelés « managers ») exercent dix rôles structurés en trois sous-ensembles. Le premier sous-ensemble comprend les rôles interpersonnels : « *symbole* » qui se doit de représenter l'entreprise dans toutes les occasions formelles, « *agent de liaison* » avec l'extérieur qui doit obtenir faveurs et informations de ses contacts, « *leader* » enfin, chargé de motiver les collaborateurs, y compris au moyen d'outils de gestion des ressources humaines tels que le recrutement et l'évaluation. Le second sous-ensemble comprend les rôles liés à l'information : « *observateur actif* » qui reçoit et recherche des informations afin de parfaire sa compréhension de l'entreprise et de son environnement, « *diffuseur* » qui transmet des informations et « *porte-parole* ». Le troisième sous-ensemble décrit les rôles décisionnels : « *entrepreneur* », prenant l'initiative des changements et à l'origine de nouveaux projets permettant d'améliorer la performance de l'organisation, « *régulateur* » qui se trouve en première ligne, en cas de menace, « *répartiteur de ressources* » financières, humaines et matérielles, et « *négociateur* » auprès des parties prenantes<sup>1</sup>.

Utilisant ces résultats, Alan Lau et al.<sup>2</sup> ont mis au jour quatre activités principales : la supervision et le leadership, le rassemblement d'informations et leur dissémination, la résolution de problèmes techniques et la prise de décision, la planification et l'allocation de ressources. Plus tard, James Houghton a repris ces rôles pour distinguer ce qui relève de la direction stratégique et du contrôle des opérations (rôles décisionnels) de ce qui touche à la gestion de l'équipe de management et à la création d'un système de valeur (rôles interpersonnels) ou encore à la représentation externe et aux relations avec l'environnement (rôles informationnels)<sup>3</sup>.

Au nombre de seize, les rôles que Neil Sweeney a retenus à partir de sa propre expérience de conseil en stratégie sont les suivants : motiver l'équipe dirigeante, poser les questions décisives et mettre en place les réseaux d'information, favoriser et reconnaître les idées créatrices, s'entourer d'avis et de conseils, prendre des décisions de politique générale, avoir connaissance des choix possibles en matière d'organisation, encourager l'innovation, constituer des comités et animer des réunions, concevoir des stratégies, faire des discours remarquables, déceler des gestionnaires de talent, accroître encore leur talent, localiser les problèmes demeurés dans l'ombre et les résoudre, résoudre les conflits entre départements, négocier les meilleurs arrangements possibles,

<sup>1</sup> Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984.

<sup>2</sup> Alan W. LAU, A.R. NEWMAN, L.A. BROEDLING, *The nature of managerial work in the public sector*, 1980. Ces auteurs ont repris les rôles identifiés par Henry Mintzberg et élaboré un questionnaire de 50 items qu'ils ont administré à 210 managers du secteur public. Les réponses aux questionnaires ont été traitées par une analyse factorielle qui a permis de dégager ces quatre facteurs.

<sup>3</sup> James R. HOUGHTON, *Lessons in leadership*, 1991.

susciter la loyauté et l'engagement<sup>1</sup>. Gary Yukl, quant à lui, montre que les treize rôles que les dirigeants jugent les plus pertinents pour mesurer leur efficacité sont : informer, consulter et déléguer, planifier et organiser, résoudre les problèmes, clarifier les rôles et les objectifs, contrôler, motiver, reconnaître et récompenser, apporter son soutien, développer et guider, gérer les conflits et construire l'équipe de direction, représenter, gérer les réseaux de relation<sup>2</sup>.

Stuart Hart et Robert Quinn insistent d'abord sur la nature complexe, paradoxale et contradictoire du travail du dirigeant puis ils développent une typologie de quatre rôles : « *motivateur* », « *visionnaire* », « *analyste* » et « *maître des tâches* ». Le rôle de « *motivateur* » agrège les rôles de liaison, de diffuseur d'informations et de gestionnaire d'hommes ; il consiste à donner du sens et à motiver l'équipe. Le rôle de « *visionnaire* » agrège les rôles d'entrepreneur, de porte-parole, de leader, d'observateur actif qui étudie le marché (les concurrents, les tendances de la recherche et les avancées technologiques) et multiplie les contacts ; il consiste à donner le sens de l'identité et de la mission. Le rôle de « *analyste* » comprend la recherche d'informations et sollicite des compétences en négociation. Enfin, en tant que « *maître des tâches* », le dirigeant répartit les ressources, assure le rôle de symbole et de régulateur et s'intéresse d'abord à la performance de l'entreprise et à ses résultats<sup>3</sup>.

Dans son ouvrage consacré au métier du dirigeant d'entreprise, John Kotter détaille les activités du dirigeant. Celui-ci constitue d'abord un réseau de relations pour recueillir des informations, il sélectionne ensuite les informations les plus pertinentes pour donner une vision puis il fait partager cette vision en faisant circuler les informations en interne et en externe, en expliquant la décision et en mettant les individus en contact les uns avec les autres<sup>4</sup>.

Pierre Romelaer liste les sept rôles que le dirigeant doit adopter pour exercer sa fonction : il doit se former des représentations sur tout ce qui peut avoir une incidence sur l'entreprise et identifier les éléments ayant des liens de causalité entre eux, il doit utiliser les systèmes de gestion, participer au fonctionnement de la Direction Générale, entretenir, développer et utiliser un réseau de contacts personnels, tenir compte du système de pouvoir et tenter de l'influencer, gérer les frontières internes et externes de l'entreprise et gérer l'organisation<sup>5</sup>.

Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa<sup>6</sup> expliquent que le « *métier du dirigeant* » consiste à réaliser quatre tâches : bâtir une stratégie, construire une structure qui permette de la conduire, constituer un groupe d'hommes capable de la mettre en œuvre et définir des systèmes de gestion, ce qui renvoie encore à la planification et à la décision, à l'organisation et à l'animation en passant par l'utilisation d'outils de recrutement et de motivation.

Dans une recherche plus récente, nourrie d'une revue de littérature fort complète, Michel Barabel met en exergue les rôles suivants : décider et fixer la stratégie, donner une vision, définir une culture d'entreprise de manière à maintenir la

<sup>1</sup> Neil R. SWEENEY, Gilles MOREL, *op. cit.*

<sup>2</sup> Gary YUKL, *op. cit.*, p.227.

<sup>3</sup> Stuart L. HART, Robert E. QUINN, *op. cit.*, p.88.

<sup>4</sup> John P. KOTTER, *The General Managers*, 1982.

<sup>5</sup> Pierre ROMELAER, Rôles des dirigeants et structure de l'entreprise, 1996.

<sup>6</sup> Roland REITTER, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*

cohésion, mobiliser par l'exemple, faire communiquer entre eux les membres de l'entreprise, développer les relations avec l'extérieur, organiser la structure et définir les méthodes de management, contrôler, veiller à la concurrence, s'occuper des clients, piloter le changement permanent, présider des réunions internes, traiter des problèmes non résolus par d'autres, gérer le personnel, négocier, gérer les données comptables, arbitrer<sup>1</sup>.

## 2) Les activités quotidiennes

En réaction à ces études des fonctions et des rôles managériaux que certains jugent trop peu opératoires<sup>2</sup>, les recherches menées sur les activités quotidiennes des dirigeants se proposent de présenter un exposé plus minutieux de la façon dont le dirigeant réalise ses objectifs et répond aux demandes qui lui sont adressées. Ces études nous renseignent sur les activités élémentaires qui composent le travail du dirigeant, sur la distribution de son temps de travail suivant ses différentes activités et, donc, sur la façon dont il gère son temps de travail. A ce titre, elles répertorient parfois aussi les temps passés dans les transports (entre domicile et bureau, entre rendez-vous), en réunions à l'extérieur, en réunions avec des invités après le travail, en lecture à domicile, en activités privées et en heures de sommeil. Ces analyses des activités quotidiennes du dirigeant nous renseignent aussi sur les relations que le dirigeant établit à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur, et sur les interlocuteurs qu'il privilégie (secrétaire, subordonné direct ou autre collaborateur, pair, client, banquier). Elles rapportent aussi les thèmes traités tout au long de la journée. Certaines études rendent compte des supports de travail utilisés : travail en solitaire (lecture, travail écrit), supports de communication indirecte (téléphone, Internet) et supports de communication directe (entretiens face-à-face, réunions programmées ou non, avec plus ou moins de cinq personnes). Sont analysés aussi la provenance des appels téléphoniques, les conditions du déjeuner (avec des clients, avec des collaborateurs, avec d'autres dirigeants ou seul) ainsi que le nombre de courriers émis et reçus, d'appels téléphoniques émis et reçus, de réunions, d'entretiens, etc.

Sune Carlson a ouvert ce champ de la recherche, en 1951, par une étude qui, bien qu'assez ancienne, continue d'être une référence majeure. Après avoir mis au point la méthode dite du journal<sup>3</sup>, il a étudié chaque épisode de la journée du dirigeant suivant cinq dimensions que sont : le lieu de l'événement, les personnes en présence, le support de communication, la nature du problème soulevé (droit, finances, personnel, recherche, etc.) et l'action entreprise. Ses études ont notamment contribué à remettre en cause l'image habituelle du dirigeant réfléchi, stratège et planificateur avisé, s'appuyant sur des outils de contrôle de gestion et de *reporting* éprouvés, pour lui substituer un portrait plus désordonné. Sune Carlson constate, en effet, que son travail est caractérisé par la

<sup>1</sup> Michel BARABEL, *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*, 1999.

<sup>2</sup> Colin P. HALES, *What do managers do ? : A critical review of the evidence*, 1986 ; S.J. CARROLL, D.J., GILLEN, *Are the classical management functions useful in describing managerial work ?*, 1987.

<sup>3</sup> Suivant la méthode du journal, le dirigeant, après avoir suivi une formation, enregistre ses activités sur un carnet pré-formaté. Les avantages et les limites de cette méthode d'analyse de l'activité du dirigeant sont présentés dans la thèse de doctorat de Michel Barabel, déjà citée.

brièveté, la fragmentation et les nombreux contacts à l'origine d'interruptions fréquentes<sup>1</sup>.

Dans une étude plus récente et très souvent référencée, Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon<sup>2</sup> identifient trois rôles principaux et renouent ainsi avec les typologies des études plus classiques. Après avoir observé 34 dirigeants au travail, puis avoir repéré et classé leurs activités selon qu'il s'agissait de travail à domicile, d'appels téléphoniques, d'écriture, de lecture, de réunions, de repas ou de voyages, ces auteurs ont réparti ces activités selon trois sphères : la « *sphère rituelle* », la « *sphère des remontées* » et la « *sphère de créativité* ». La « *sphère rituelle* » comprend des activités programmées à long terme ou qui présentent une périodicité fixe et auxquelles le dirigeant ne peut pas se soustraire, par exemple : Conseil d'Administration, Comités d'Entreprise, réceptions de visiteurs, congrès. La « *sphère des remontées* » concerne les activités plus opérationnelles que les personnels des niveaux hiérarchiques inférieurs échouent à réaliser et pour lesquelles ils recourent au dirigeant, par exemple : réunions de crise, mission spéciales à l'occasion d'une grève, d'un sinistre, traitement de retard, etc. La « *sphère de créativité* », enfin, comprend des actions originales, par exemple : voyages de prospection, déjeuner de prise de contact, veille technologique<sup>3</sup>. Par suite, en fonction du temps passé par chacun dans l'une ou l'autre « *sphère* », ils ont dégagé trois profils de dirigeants : l'animateur, le décideur et l'entrepreneur<sup>4</sup>.

### 3) L'incidence du poste occupé et de la taille de l'entreprise

Ces études portant sur les rôles, missions, fonctions et activités quotidiennes des dirigeants offrent des résultats souvent disparates. Les fonctions rapportées dans les listes ne coïncident pas toujours. Le temps passé par le dirigeant à telle ou telle activité varie parfois considérablement d'une étude à l'autre, en fonction du lieu géographique, de la taille de l'entreprise dirigée, du style de management du dirigeant ou encore de l'année de l'étude<sup>5</sup>.

#### Le niveau hiérarchique

La plupart de ces études sur l'activité du dirigeant portent, en réalité, sur une population plus large que celle des dirigeants d'entreprise *stricto sensu*. Henry Mintzberg explique cependant que son modèle des dix rôles s'applique à tous les managers, quelle que soit leur fonction au sein de l'entreprise ou quel que soit leur niveau hiérarchique. Seule l'importance relative de ces rôles varie suivant la fonction du manager et suivant son statut, les rôles interpersonnels de symbole et de leader

<sup>1</sup> Sune CARLSON, *op. cit.*, p.60 à 62. Voir aussi : Henry MINTZBERG, *op. cit.*, p.63.

<sup>2</sup> Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *Sur les traces des dirigeants : la vie du chef dans les grandes entreprises*, 1988.

<sup>3</sup> *ibid.*, p.77 et 78.

<sup>4</sup> *ibid.*, p.164 à 169. L'animateur privilégie la « *sphère rituelle* » : il incarne l'entreprise, maintient la cohésion, célèbre les rites et anime. Le décideur se situe dans la « *sphère des remontées* » : il surveille les chiffres, assume l'opérationnel, décide, contrôle, arbitre. L'entrepreneur passe la plus grande partie de son temps à des activités recensées par les auteurs dans la « *sphère de créativité* » : il s'occupe des clients, négocie avec les fournisseurs, développe ses contacts et stimule la recherche.

<sup>5</sup> Le corpus de ces travaux s'étend, en effet, sur plusieurs décennies pendant lesquelles les modes de vie, la concentration des firmes (ou mondialisation), les opportunités de déplacement, les capacités de transport ou encore les modes de communication (messageries, téléphones portables) ont évolué.

augmentant avec la position : « (...) *plus le niveau hiérarchique est élevé, plus le dirigeant passe de temps avec des personnes extérieures à l'entreprise* »<sup>1</sup>.

D'autres auteurs, en revanche, établissent quelques distinctions suivant le niveau hiérarchique du cadre. Ainsi, pour certains, le contrôle et l'organisation (définition des circuits et allocation des ressources) concerneraient tous les managers tandis que pour d'autres, au contraire, le temps passé à la gestion des équipes diminue avec le statut au profit de tâches de planification, de réflexion stratégique et d'organisation<sup>2</sup>. Pour d'autres encore, les dimensions de négociation et de représentation ne concerneraient que les cadres dirigeants<sup>3</sup>. Pour Jean-Luc Delpuech et Anne Lauvergeon : « *à entreprise donnée, quand le niveau hiérarchique augmente, la sphère rituelle augmente et la sphère des remontées diminue* »<sup>4</sup>. Et, concernant les activités quotidiennes, on retiendra que : « *plus le niveau hiérarchique du dirigeant est élevé, plus il travaille* »<sup>5</sup>. Figure de la littérature spécialisée dans la distinction entre leaders et managers, John Kotter différencie les fonctions assumées par le dirigeant suivant son profil. Il s'exerce, ce faisant, à quelques effets de lexique puisque, selon lui, les leaders donnent la direction tandis que les managers planifient et budgétisent, ils mettent en ordre (*align*) tandis que les managers organisent et allouent des ressources et ils motivent tandis que les managers contrôlent et résolvent des problèmes<sup>6</sup>. Enfin, concernant les compétences requises pour exercer la fonction, Robert Katz remarque que l'importance des compétences techniques diminue avec la position au profit des compétences relationnelles et cognitives<sup>7</sup>.

### La taille de l'entreprise

On apprend aussi que la taille de l'entreprise dirigée influence la répartition du temps passé par le dirigeant dans ses différents rôles. Pour Jean-Luc Delpuech et Anne Lauvergeon, la « *sphère rituelle* » augmente et la « *sphère des remontées* » diminue avec la taille de l'entreprise. Selon L. Kurke et H. Aldrich, les dirigeants de grands groupes passent plus de temps en communications formelles, leur activité est plus continue et leurs contacts extérieurs plus nombreux<sup>8</sup>. Le réseau externe diffère également suivant la taille de l'entreprise : les dirigeants de P.M.E., souvent propriétaires de leur entreprise, privilégient les contacts avec des dirigeants d'entreprises appartenant au même secteur, des partenaires techniques (laboratoires, écoles), des organismes de financement, des clients et des fournisseurs ainsi qu'avec leurs relations personnelles, alors que les dirigeants de grandes entreprises rencontrent aussi leurs actionnaires, les media, les analystes financiers et les politiques. L'agenda des dirigeants de grandes entreprises est planifié plus longtemps à l'avance que celui de leurs homologues des P.M.E.. Pour ces derniers, en effet, près de deux tiers des activités

<sup>1</sup> Henry MINTZBERG, *op. cit.*, p.126.

<sup>2</sup> T.A. MAHONEY, T.J. JERDEE, S.J. CARROLL, *op. cit.*

<sup>3</sup> D. GILLEN, S.J. CARROLL, Relationship of managerial ability to unit effectiveness in organic vs mechanistic units, 1985.

<sup>4</sup> Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *op. cit.*, p.186.

<sup>5</sup> Michel BARABEL, *op. cit.*, p.85.

<sup>6</sup> John P. KOTTER, What effective general managers really do, 1982.

<sup>7</sup> Robert L. KATZ, Skills of an effective administrator, 1974.

<sup>8</sup> L. KURKE, H. ALDRICH, Mintzberg was right !: A replication and extension of the nature of managerial work, 1983.

ne sont pas programmées au-delà d'une semaine. Faute de délégation conséquente, les P-DG de P.M.E. se consacrent à l'activité commerciale et cultivent les relations avec la clientèle, gage de la pérennité de leur entreprise. Ils se consacrent plus à la négociation mais aussi à la décision et au contrôle, ils restent proches des opérations et participent activement à la recherche de nouveaux produits tandis que les dirigeants des grands groupes passent plus de temps à gérer leurs équipes de subordonnés directs et délaissent les aspects techniques<sup>1</sup>.

#### 4) Des modalités particulières de rapport au temps

Au-delà des différences ci-dessus référencées, il semble que plusieurs caractéristiques communes se dégagent : tâches fragmentées, discontinues, variables dans le temps et soumises à de fortes contraintes horaires.

##### Des tâches fragmentées et discontinues

Ainsi, en dépit de variations légères, toutes les études montrent que l'activité managériale est fragmentée et discontinue<sup>2</sup>, corroborant ainsi les conclusions avancées par Sune Carlson. John Kotter, par exemple, remarque que les dirigeants réagissent aux exigences du moment sans forcément respecter un agenda précis et planifié et qu'ils traitent de plusieurs sujets en même temps<sup>3</sup>.

En revanche, les interprétations de cette fragmentation et de cette discontinuité varient. Sune Carlson met en garde contre le risque, pour le dirigeant, de voir son agenda déterminé par les autres et par les événements. Il souligne aussi que la fragmentation de ses activités empêche le dirigeant de prendre du recul et d'avoir une vision stratégique de son entreprise. Toujours selon cet auteur, le dirigeant ne disposerait pas de plages de solitude suffisantes pour mener à bien une réflexion stratégique et assurer la fonction de planification<sup>4</sup>. Enfin, ses nombreuses absences l'empêcheraient d'inspecter et de contrôler son organisation<sup>5</sup>. Henry Mintzberg, au contraire, voit dans le morcellement des tâches un moyen opportuniste de réaliser beaucoup en peu de temps. Il voit aussi dans la multiplication des contacts interpersonnels l'occasion de se tenir mieux informé de son environnement.

##### Des cycles longs

De ces études, il ressort aussi que, contrairement à celles des autres personnels de l'entreprise, les activités de direction sont plus mensuelles, trimestrielles et annuelles<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Pour une revue plus complète des différences entre dirigeants de P.M.E et de grandes entreprises, se reporter à : Michel BARABEL, Olivier MEIER, *Manageor*, 2006, p.212 à 223.

<sup>2</sup> Pour Sune Carlson, les périodes d'activité sans interruption durent, en moyenne, 10 minutes. Pour Henry Mintzberg, 49% des activités durent moins de 9 minutes et seulement 10% plus de 60 minutes. Ces chiffres sont portés respectivement à 63% et 5% par L. Kurke et H. Aldrich (Mintzberg was right ! : A replication and extension of the nature of managerial work, 1983) tandis que Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon indiquent que les activités des 34 dirigeants observés durent 9 minutes en moyenne et que 583 événements sont traités en une période de huit heures.

<sup>3</sup> John P. KOTTER, *op. cit.*

<sup>4</sup> Selon son étude, le dirigeant ne se trouve seul que 28 minutes toutes les 8 heures.

<sup>5</sup> Selon cet auteur, le dirigeant passe 39% de son temps à l'extérieur.

<sup>6</sup> Rosemary STEWARD, *op. cit.*

que véritablement quotidiennes. Et, contrairement à leurs subordonnés, leurs tâches varient très fortement d'une semaine à l'autre.

### De longues heures de travail

Toutes ces recherches convergent aussi pour rendre compte de l'intensité du travail du dirigeant. Les dirigeants travaillent plus longtemps que leurs subordonnés<sup>1</sup> et leurs plages horaires sont plus étendues<sup>2</sup>. En outre, leur temps de travail empiète sur leur vie personnelle (dîners d'affaires, travail le week-end et à domicile, nombre réduit de semaines de vacances, par exemple). Toutefois, en dépit de cet ensemble de contraintes apparentes, les auteurs partagent l'impression que, à l'exception de quelques rituels et cérémonies auxquels il ne peut échapper, le dirigeant dispose d'une marge de manœuvre inégalée pour gérer son emploi du temps<sup>3</sup>.

### B - L'exposé des compétences et des traits de personnalité requis

Les recherches en gestion ne se limitent pas à ces tentatives de description du « faire ». Elles dévient bien souvent aussi vers un exposé des exigences touchant à l'« être » du dirigeant, aux compétences dont il doit disposer et aux traits de personnalité les mieux adaptés à l'exercice de sa fonction.

#### 1) Les compétences requises

De fait, pour rester efficace dans cet environnement exigeant, le dirigeant doit mobiliser des compétences particulières. Ces compétences regroupent des connaissances acquises, des capacités ou facultés de réaliser ce qu'il faut faire et des aptitudes ou talents innés, directement applicables dans le champ professionnel<sup>4</sup>.

Les compétences techniques requises, à la fois multiples et fort spécifiques à chaque situation (marketing, finance ou technicité du produit, du métier, du secteur et du marché) sont peu souvent évoquées. Au mieux, on découvre que l'accent mis sur les connaissances en marketing, les savoirs techniques ou l'expertise financière varient avec le métier de l'entreprise dirigée<sup>5</sup>, que l'on peut être « *dirigeant de n'importe quoi* »<sup>6</sup> ou « *patron hors-métier* »<sup>7</sup> à condition de suivre une formation sur le tas et d'accepter d'aller apprendre le métier en allant sur le terrain<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> En 1951, Sune Carlson annonçait une durée hebdomadaire de travail de 46 à 63 heures. En 1957, Tom Burns comptait 41 heures et 30 minutes (Management in action, 1957). J. H. Horne et T. Lupton dénombraient 44 heures (The work activities of « middle » managers: an exploratory study, 1965) et Rosemary Steward, (*op. cit.*), faisait état d'une durée de 43 à 44 heures. Ces auteurs et leurs références sont cités dans : Michel BARABEL, Olivier MEIER, *Manageor*, 2006.

<sup>2</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, Compétences et professionnalisation des dirigeants d'entreprise : Une comparaison Grandes entreprises - PME/PMI, 2007, p.5. Le dirigeant se trouve, en moyenne, de 8h15 à 20h30 au travail.

<sup>3</sup> Colin P. HALES, *op. cit.*

<sup>4</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *Manageor*, 2006, p.197 à 201.

<sup>5</sup> Interview de Franck Riboud. *Revue Française de Gestion*, 1996, n°111, p.44-49.

<sup>6</sup> *ibid.*

<sup>7</sup> Interview de Jean Gandois. *Revue Française de Gestion*, 1996, n°111, p.8-10.

<sup>8</sup> Interview de Franck Riboud, *op. cit.*

Les compétences cognitives, quant à elles, sont dérivées de résultats de recherches en psychologie sociale expérimentale. Elles sont, de fait, peu détaillées dans les études de gestion où on évoque, par exemple : la capacité d'apprendre, la capacité d'analyse, la créativité, la capacité à percevoir les changements et à s'y adapter, la capacité à contrôler l'incertitude<sup>1</sup>. On lit aussi que l'on attend du dirigeant « (...) *qu'il ait le sens de l'anticipation et qu'il fasse preuve d'un grand pragmatisme* »<sup>2</sup>. On apprend enfin que le dirigeant « (...) *doit savoir analyser une situation, ne pas se précipiter, réfléchir, savoir prendre du recul* »<sup>3</sup>.

En revanche, en partie parce qu'elles semblent communes à toutes les situations, les compétences humaines nécessaires pour exercer la fonction de dirigeant intéressent nombre de chercheurs et donnent lieu à de nombreuses publications. Parmi elles, ce sont les compétences relationnelles, encore appelées « interpersonnelles » ou « communicationnelles » qui dominent le tableau : qualités de leadership, capacité à motiver, à mobiliser et à entraîner autour d'objectifs bien articulés, aptitude à fédérer les équipes mais aussi à se faire respecter. Ainsi, Henry Mintzberg retient-il cinq compétences communicationnelles parmi les six compétences nécessaires pour diriger : capacité à entretenir des relations avec les pairs, capacité à mener les négociations, capacité à motiver les subordonnés, capacité à résoudre les conflits, capacité à créer des réseaux d'information et à diffuser cette information<sup>4</sup>. On notera, à l'instar de Michel Barabel et d'Olivier Meier, que ces compétences reprennent la liste des « rôles » du dirigeant en leur adjoignant les termes de « capacité à » sans plus d'explicitation<sup>5</sup>.

L'attrait pour la notion de compétence humaine suscite ensuite un intérêt marqué pour les traits de personnalité dont devrait nécessairement disposer un dirigeant.

## 2) Les traits de personnalité communs

En dépit de la faiblesse déjà évoquée<sup>6</sup> des théories du leadership fondées sur les traits de personnalité, nombre d'études recensent les traits nécessaires à l'exercice du métier de dirigeant. Une revue complète de cette littérature, déjà réalisée ailleurs<sup>7</sup>, nous éloignerait du travail du dirigeant, à proprement parler. Pour rendre compte de la nature de son apport, je citerai seulement deux exemples de résultats exposés. John Kotter, par exemple, est parvenu à la conclusion que les dirigeants dont la performance est élevée partagent les points communs suivants : les dirigeants sont ambitieux, ils sont tournés vers les résultats, à l'aise dans les relations de pouvoir, optimistes et plutôt intuitifs, ils

<sup>1</sup> Odd NORDHAUG, *Competence Specificities: A classificatory Framework*, 1998. Ce chercheur distingue les méta-compétences ou compétences génériques communes à toutes les situations des compétences spécifiques liées au secteur d'activité ou à l'entreprise : les compétences interpersonnelles et les compétences conceptuelles sont des méta-compétences.

<sup>2</sup> Interview de Jean Gandois, *op. cit.*

<sup>3</sup> Interview de Franck Riboud, *op. cit.*

<sup>4</sup> Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984, p.126. Une sixième compétence concerne le rôle décisionnel : il s'agit de la capacité à prendre des décisions dans des conditions extrêmement complexes et à répartir des ressources.

<sup>5</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *op. cit.*, p.198.

<sup>6</sup> Voir *supra*, Première Partie, II.A., p.38.

<sup>7</sup> Les références précises des auteurs dont les recherches ont porté sur les traits de personnalité des dirigeants figurent dans : Michel BARABEL, *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*, 1999, p.54 à 56.

ont une intelligence supérieure mais sont modérément analytiques, ils savent contrôler leurs émotions, disposent de réseaux de relations et sont capables de mobiliser des spécialistes en cas de besoin<sup>1</sup>. Le dynamisme, l'ambition (de nouveau), l'extraversion, la droiture mais aussi la stabilité émotionnelle, l'amabilité et l'ouverture à l'expérience ou encore le rapport spécifique au temps, le degré de tolérance à l'ambiguïté et le sentiment de maîtriser son destin sont recensés par Michel Barabel et Olivier Meier comme les traits les plus cités dans la littérature spécialisée<sup>2</sup>.

### ***C - La présentation des prescriptions, des contraintes et de quelques compromis identifiés***

L'analyse de Rosemary Steward<sup>3</sup> ouvre d'autres voies de réflexion. Cette auteure envisage le travail du dirigeant en tant que réponse à des « *demandes* » malgré l'existence de « *contraintes* ». Si l'on imagine que les « *demandes* » et les pressions remplacent les prescriptions du travail et que les « *contraintes* » participent du réel du travail du dirigeant, cette approche serait alors voisine - bien sûr, sans le savoir - de l'approche psychodynamique du travail. C'est pourquoi, après avoir résumé l'hypothèse de cette auteure, je rapporterai, ci-après, quelques résultats d'études de gestion qui, elles aussi, insistent sur la nature spécifique de ces « *demandes* » et « *contraintes* ».

Les uns évoquent l'absence de prescriptions, les autres, leur flou ou leur caractère irréalisable qui obligent le dirigeant à faire l'expérience de sa propre vulnérabilité. D'autres encore évoquent l'anxiété liée à la peur de perdre sa place. D'autres, enfin, signalent l'exposition du dirigeant d'entreprise aux conflits éthiques. Quelques moyens de faire face à ces situations sont également recensés dont la description tend à se rapprocher de celle de mécanismes de défense.

#### **1) Le travail du dirigeant, entre « *demandes* » et « *contraintes* »**

Rosemary Steward note que le manager subit la pression de nombreuses « *demandes* », parfois conflictuelles, émanant de sources variées (actionnaires, pairs, personnel, société) et qu'il connaît des « *contraintes* » imposées par son environnement (par exemple : les groupes de pression, les lois). Son rôle consiste alors à effectuer des choix qui soient cohérents avec les « *demandes* », qui y répondent et qui tiennent compte également des « *contraintes* ».

#### **2) Des prescriptions inexistantes et des attentes floues et/ou contradictoires**

Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa s'emploient à souligner l'inexistence de la prescription ainsi que le caractère flou des contextes dans lesquels le dirigeant doit se construire une idée de l'environnement et opérer des choix. « *Bien des dirigeants aiment à le dire : "j'aime que les choses soient claires", faisant croire à ceux qui l'entendent que "les choses" peuvent l'être* ». En réalité, ces auteurs nous alertent :

<sup>1</sup> John KOTTER, *The General Managers*, 1982.

<sup>2</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *op. cit.*, p.201-202.

<sup>3</sup> Rosemary STEWARD, *Choices for managers*, 1982.

« *Les choses ne sont jamais claires et c'est à leur ambivalence que doit se confronter le dirigeant d'entreprise.* »<sup>1</sup>.

Hervé Laroche<sup>2</sup> analyse, quant à lui, la situation du manager qui, placé sous les injonctions de ses supérieurs (« mandataires »), agit comme « mandant » auprès de ses subordonnés (il fait faire) et doit sans cesse détecter ou imaginer quels critères serviront à le juger. Pour cet auteur, le rôle principal du manager est celui d'« *absorbeur des écarts* » entre les objectifs, les discours sur les objectifs et la réalité. Suivant les interlocuteurs auxquels il s'adresse, il admettra ces écarts ou les cachera, il les exagèrera ou les minimisera. Cette contribution présente la face politique et manipulatrice du rôle du manager, rarement évoquée ailleurs mais elle porte plus particulièrement sur les managers subordonnés au dirigeant d'entreprise ou sur les dirigeants d'entreprise salariés, évalués par leurs actionnaires. Cependant, dans un article traitant très précisément des dirigeants d'entreprise, le manque de clarté des attentes reste mentionné comme l'une des causes principales d'angoisse : « *il ne serait pas abusif de dire que ces individus sont parmi les plus fragiles, sur le plan psychologique. Leur identité personnelle en vient rapidement à être envahie par un rôle professionnel extrêmement fragile et susceptible de leur être retiré à tout moment pour une multitude de raisons non maîtrisables.* »<sup>3</sup>.

Les articles et les ouvrages portant sur cette question se rejoignent alors pour expliquer qu'on attend du dirigeant qu'il élimine le flou, qu'il devine l'avenir et anticipe l'imprévu. On y apprend que le dirigeant doit aussi savoir gérer les crises, tout en affichant sa sérénité : le stéréotype du chef capable est celui qui garde la « *tête froide* » quand l'affolement survient<sup>4</sup>. D'autres attentes lui enjoignent d'avoir du charisme, une vision très claire de son avenir et de savoir montrer sa certitude. Le dirigeant doit donc présenter des certitudes alors même qu'il se trouve dans un environnement incertain. Il doit concilier l'inconciliable, afficher son assurance et en même temps éviter d'être trop clair, de manière à maintenir ses interlocuteurs dans une certaine incertitude pour conserver le pouvoir. Il doit décider en situation inédite et risquer ainsi de s'exposer à sa propre indécision<sup>5</sup>, éviter le chaos mais l'affronter aussi en renonçant à la tentation de se replier sur soi pour éventuellement s'extraire du champ de contraintes<sup>6</sup>.

### 3) L'impossible maîtrise

Ces dirigeants rencontrent donc des environnements flous et doivent interpréter des champs de données et des flux d'informations inépuisables et non maîtrisables. Ils font face à des situations inédites, non appréhensibles dans la totalité de leur complexité. Incertains de ce qu'on leur demande de faire, ils font ce qu'ils imaginent devoir être fait. Dans ce contexte, Abraham Zaleznik a montré, par exemple, combien les dirigeants se trouvaient minés par les doutes et par l'anxiété liée à leur statut. Selon

<sup>1</sup> Roland REITTER, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*, p.41.

<sup>2</sup> Hervé LAROCHE, *Le manager en action : les jugements et l'attention*, 2000.

<sup>3</sup> Hamid BOUCHIKHI, John KIMBERLY, *Les accidents de carrière des dirigeants*, 1996, p.211.

<sup>4</sup> Jean MULLER, *Le sujet du pouvoir*, 1996, p.39.

<sup>5</sup> *ibid.*, p.40.

<sup>6</sup> Véronique PERRET, Bernard RAMANANTSOA, *Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement*, 1996.

lui, ils doutent de leurs compétences et doutent de leur mérite et leurs doutes se trouvent exacerbés en raison de la perte de légitimité de l'autorité, en général<sup>1</sup>. Les dirigeants d'entreprise seraient en outre confrontés à leurs propres limites, à leur indécision, à leurs défaillances, à la peur de perdre un pouvoir qu'ils ne pensent pas mériter et au spectre de l'humiliation qui suivrait<sup>2</sup>.

#### 4) L'exposition aux conflits éthiques

Jean Muller rappelle aussi que leur travail les expose à une souffrance liée au fait de ne pas pouvoir agir dans la visée éthique souhaitée<sup>3</sup>. Les problèmes qu'ils traitent et les solutions qu'ils envisagent comportent bien souvent des dimensions contradictoires, les obligeant à des compromis - le plus souvent insatisfaisants - entre critères d'efficacité et critères éthiques.

A défaut de souscrire à l'hypothèse, formulée ailleurs, que les dirigeants adoptent une position perverse<sup>4</sup>, cet auteur avance que le dirigeant se voit aussi contraint de gérer les contradictions entre ses valeurs personnelles et les actes qu'il doit commettre ou les messages que l'on attend de lui. C'est aussi ce que suggérait Manfred Kets de Vries lorsqu'il évoquait le cas de ceux d'entre eux qui se trouvent chargés d'organiser des restructurations<sup>5</sup>.

#### 5) Les compromis identifiés

##### L'affichage de la toute-puissance et l'invulnérabilité

Surmonter ces obstacles et maîtriser ce qui ne l'est pas semble raisonnablement impossible. Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa en conviennent et nous expliquent que « *le moteur de l'action est la croyance en sa toute-puissance et son invulnérabilité* »<sup>6</sup>. Ils ajoutent que le pouvoir et le désir de pouvoir conduisent les dirigeants à nier leurs limites et leurs faiblesses et « *à promettre la force, l'éternité et la fin des contraintes* »<sup>7</sup>. Passant en revue les cas de dirigeants ayant échoué, Hamid Bouchiki et John Kimberly ajoutent que les dirigeants ne sauraient admettre leur faillibilité sous peine de rendre leur position précaire ou de s'empêcher d'en reconquérir une nouvelle<sup>8</sup>.

##### Un travail excessif

Nous l'avons vu, les auteurs s'accordent sur le fait que les dirigeants travaillent de très longues heures<sup>9</sup>, un résultat que Michel Barabel retrouve dans les réponses aux

<sup>1</sup> Abraham ZALEZNIK, *Human dilemmas of leadership*, 1966.

<sup>2</sup> Hamid BOUCHIKHI, John KIMBERLY, *op. cit.*

<sup>3</sup> Jean MULLER, *op. cit.*

<sup>4</sup> Voir *supra*, Première Partie, I.B.3), p.34.

<sup>5</sup> Manfred F.R. KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002, p.256.

<sup>6</sup> Roland REITTER, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*, p.25.

<sup>7</sup> *ibid.*

<sup>8</sup> Hamid BOUCHIKHI, John KIMBERLY, *op. cit.*

<sup>9</sup> Voir *supra*, Deuxième Partie, II.A.4), p.92.

questionnaires de son enquête puisqu'il note que les dirigeants travaillent à « *un rythme étourdissant* »<sup>1</sup>. On ne saurait s'en étonner, au vu des exigences, des contraintes et des obstacles auxquels le dirigeant d'entreprise doit faire face et que les recherches en gestion mettent au jour. Mais, si certains auteurs expliquent l'intensité de leur travail par la complexité de leur tâche et l'incertitude de leur environnement, d'autres y décèlent des signes de *workaholism* ou de fuite dans l'hyperactivité<sup>2</sup>. Selon Joan Kofodimos, par exemple, le travail agirait comme une échappatoire : il leur offrirait les joies de la domination, la rémunération et la reconnaissance, tandis que la vie personnelle serait incertaine et l'intimité menaçante<sup>3</sup>.

Par suite, la presse relaie volontiers ces interprétations psychopathologiques du travail intensif des dirigeants, n'hésitant pas, par exemple, à qualifier l'un d'eux de « *boulimique de travail* »<sup>4</sup> ou l'autre d'« *homme locomotive (...) déjeunant à deux cents à l'heure* »<sup>5</sup>.

### Le déni de la réalité, l'illusion et l'affichage de certitudes

Fabien de Gueuser et Michel Fiol évoquent la « *blessure narcissique* » que les managers ressentent face à une situation complexe qu'ils se savent incapables de maîtriser. Par suite, ils identifient une série de « *réflexes mentaux* » au fonctionnement proche de mécanismes de défense. Le repli sur les certitudes, la mentalité solution qui privilégie le choix de solutions connues à l'analyse effective des problèmes et encourage la propagation de solutions identiques pour tous types de situations, la recherche du consensus à tout prix ou encore la fuite dans l'agitation sont quelques exemples de ces « *réflexes mentaux* ». Tous caractérisent le « *désarroi méthodologique* » du manager et visent à nier le conflit qui oppose la situation ingérable face à laquelle il se trouve et son obligation de savoir la gérer<sup>6</sup>.

Au titre des systèmes dits défensifs pouvant jouer un rôle protecteur, il a été suggéré ailleurs que les cadres, en général, avaient une propension à se protéger de l'information montante provenant de la réalité. Ils s'organiseraient ainsi pour être le moins possible témoin de l'impossible mise en œuvre de leurs prescriptions par les opérateurs sur le terrain<sup>7</sup>. Cette hypothèse se trouve reprise par les chercheurs en psychosociologie des organisations qui l'adaptent aux dirigeants : les managers sont tenus de communiquer l'évidence et la certitude, ils ont l'obligation d'être forts et doivent s'adapter en permanence alors même qu'ils peuvent manquer de confiance en eux, se sentir faibles ou inquiets. La seule issue reste alors la dénégation pour exclure le

<sup>1</sup> Michel BARABEL, *op.cit.*, p.102.

<sup>2</sup> Fabien de GUEUSER, Michel FIOL, Faire face à des situations complexes : La blessure narcissique des managers, 2004. La fuite dans l'action et dans l'agitation est l'une des formes de « *désarroi méthodologique* » identifié par ces auteurs.

<sup>3</sup> Joan R. KOFODIMOS, Why executives lose their balance, 1990.

<sup>4</sup> Grandes entreprises : les chemins du pouvoir (5) - le train d'enfer de Guillaume Pépy. Le numéro deux de la SNCF a un leitmotiv : accélérer. Et un péché mignon : les medias. *Les Echos*, vendredi 31 octobre et samedi 1<sup>er</sup> novembre 2003, p.9.

<sup>5</sup> Grandes entreprises : les chemins du pouvoir (1) - Baudoin Prot, numéro un bis. Michel Pébereau a confié les rênes du Groupe BNP Paribas à son directeur général. *Les Echos*, lundi 27 octobre 2003, p.13.

<sup>6</sup> Fabien de GUEUSER, Michel FIOL, *op. cit.*

<sup>7</sup> Gabriel CARBALLEDA, Les cadres : des travailleurs en difficulté, 1997.

doute<sup>1</sup>. Quelques chercheurs en gestion le confirment : puisque le dirigeant doit apparaître sans faille, il lui est parfois plus facile de nier la réalité de manière à se protéger lui-même<sup>2</sup>. Le pouvoir est d'ailleurs présenté comme « *le terrain de prédilection du déni* » : « *l'exercice du pouvoir expose le sujet à des illusions et est associé de façon intriquée au déni, déni de la faille humaine, déni de la faiblesse* ». Le dirigeant est amené « *à se contrefaire ou à nier une partie de soi pour diriger* » au prix de se faire illusion à lui-même et de se mettre en danger<sup>3</sup>.

Les techniques de discours sont minutieusement examinées : discours de la maîtrise du chaos qui permet de donner l'illusion mais aussi de se donner l'illusion que tout est maîtrisé, recours à l'idéalisation et au triomphalisme<sup>4</sup>, discours de l'évidence marqués par le recours à des vérités générales, à des adjectifs d'intensification, prononcés sans explication sinon en martelant, en répétant et en exagérant leurs certitudes personnelles<sup>5</sup>. Le dirigeant se proclame détenteur de la vérité, il écarte l'incertitude et impose un jugement catégorique<sup>6</sup>. Parfois, il use de tics et de rituels qui réconfortent et permettent d'intégrer, de façon impersonnelle, un discours emprunté à l'extérieur<sup>7</sup>. La fonction tenue par l'idéologie n'est pas évacuée : elle permet de maintenir une apparence de cohérence « *pour ne pas se défigurer aux yeux de soi-même* »<sup>8</sup>.

#### ***D - Une synthèse de la première lecture***

Compte tenu de l'importance de ce corpus de recherches sur l'activité du dirigeant et du foisonnement de descriptions disponibles, seule une infime partie se trouve rapportée ici. Ces recherches apportent des connaissances, au choix, sur les fonctions, les rôles et les activités quotidiennes des dirigeants ou sur les compétences ou traits de personnalité requis pour exercer à ce poste. Elles rendent également compte de contraintes et décrivent quelques aménagements observés. Quelques limites apparaissent toutefois, parmi lesquelles je retiendrai, en premier lieu, la non-spécificité de certaines descriptions, de même que l'impossibilité de comprendre le partage effectif des tâches entre le dirigeant et les équipes subalternes. Je retiendrai encore l'absence d'inscription du dirigeant observé ou interviewé dans un système social de domination. Je soulignerai ensuite la visée essentiellement prescriptive de ces recherches. Je retiendrai enfin l'accent mis sur les activités de décision et de communication.

<sup>1</sup> Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *Le coût de l'excellence*, 1991, p.165.

<sup>2</sup> Véronique PERRET, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*

<sup>3</sup> Jean MULLER, *op. cit.*, p.33.

<sup>4</sup> Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Jean-Paul LARÇON, *op. cit.*, p.1.

<sup>5</sup> Nathalie BRION, Jean BROUSSE, *Mots pour maux : Le discours des patrons français*, 2003, p.233-234. Ces auteurs soulignent l'emploi récurrent des verbes « penser » et « croire » assortis d'adverbes ou de propositions adverbiales qui leur ôtent leur part d'incertitudes. Par exemple : « je crois à 100% », « je crois très profondément » ou « absolument ».

<sup>6</sup> *ibid.*, p.41.

<sup>7</sup> *ibid.*, p.162.

<sup>8</sup> Véronique PERRET, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*, p.146.

## 1) Des descriptions trop peu spécifiques

Les descriptions de rôles et de fonctions donnent une image des responsabilités qui sont assignées au dirigeant. Cependant, les listes établies ne présument en rien du lieu d'exécution de la tâche liée à cette responsabilité.

Selon ces textes, le dirigeant est le responsable de la définition de la stratégie et des objectifs. Il planifie ou il définit une vision - sans toutefois que l'on puisse augurer de la manière dont les tâches entourant cette responsabilité se répartissent entre le dirigeant, le directeur de la stratégie, lorsqu'il existe, le directeur financier et les équipes subalternes -. Pour prendre des décisions stratégiques, le dirigeant d'entreprise se situe au cœur des circuits d'information : il recherche des informations auprès de sources diverses, il formule sa vision et la communique pour que les autres puissent agir dans le sens voulu et mettre en œuvre sa décision. Il organise son entreprise en cohérence avec la stratégie poursuivie, c'est-à-dire : il construit la structure, définit les organigrammes et répartit les ressources financières, matérielles et humaines entre les différents services - sans que l'on sache, d'ailleurs, s'il le fait seul ou entouré d'experts -. Il négocie avec des tiers (banques, assurances, clients, fournisseurs) - même si cette fonction est parfois dévolue, dans les faits, aux cadres dirigeants (directeur financier, directeur commercial ou directeur des achats) et aux équipes qui leur sont subordonnées -. Il s'assure de la bonne exécution des actions décidées et contrôle au moyen d'instruments de gestion, de budgets et de rapports - dont on peut imaginer qu'ils sont élaborés par d'autres que lui -. Enfin, il choisit, mobilise et anime son équipe. Mais, là encore, ce rôle d'animateur est tout autant lié à la capacité dite de leadership du dirigeant lui-même qu'à l'existence d'outils de gestion des ressources humaines (évaluation, primes et bonus) dont le choix peut être largement délégué au directeur des ressources humaines et à ses équipes.

En outre, l'étude des activités quotidiennes (lecture, écriture, téléphone, voyages,...) s'intéresse surtout aux aspects formels du travail du dirigeant et s'avère peu utile à la compréhension de son contenu. Les descriptions rendent compte d'outils de communication ou de vecteurs de rencontre qui sont trop répandus parmi les cadres pour être spécifiques des dirigeants<sup>1</sup>.

## 2) Un système social édulcoré ou inexistant

On pourra s'étonner aussi que la matérialité du système capitaliste soit absente de ces descriptions, sauf à reconnaître cette absence comme le résultat du contexte idéologique dans lequel s'inscrivent les auteurs. L'objectif de dégager du profit n'est jamais évoqué autrement que par une périphrase signalant les contacts que le dirigeant salarié entretient avec ses actionnaires ou accentuant l'objectif altruiste du dirigeant propriétaire, soucieux du bien-être de ses héritiers<sup>2</sup>. L'objectif de rentabilité, lorsqu'il

<sup>1</sup> Ce manque de spécificité des descriptions se trouve également signalé par Hervé Laroche. Citant Tony Watson et Pauline Harris, il écrit : « *Le manager ne fait rien d'autre que ce que n'importe qui fait dans sa vie quotidienne. Une mère de famille n'a-t-elle pas les mêmes occupations, les mêmes rôles, les mêmes fonctions, au sein de son foyer ?* » (*Le manager en action : les jugements et l'attention*, 2000, p.4). Richard Déry souligne aussi que la description donnée par Henry Mintzberg « *soulève un problème car elle ne paraît en rien caractéristique de la seule activité des gestionnaires* » (*De l'information à l'argumentation*, 1990, p.101).

<sup>2</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *op. cit.* Ces auteurs notent que le P-DG propriétaire constitue sa richesse patrimoniale dans une volonté d'organiser sa succession et de créer de la valeur tandis que les

est mentionné, apparaît sous la forme d'une exigence externe (marchés financiers, investisseurs institutionnels et critère de rentabilité des capitaux investis) à laquelle le dirigeant d'entreprise cotée doit se soumettre<sup>1</sup>. La question de l'argent est donc absente. Et, de fait, la question de la domination aussi, qui n'est jamais abordée sinon, de manière très lointaine, par des réflexions autour de l'efficacité et de la performance. Argent, accumulation de profits (pour les dirigeants actionnaires), efficacité et performance sont des enjeux de domination qui ne se disent pas. Cette littérature n'aborde pas ces questions alors que d'autres, pourtant, ont montré que le travail s'exerçait toujours dans un rapport social où s'exerce la domination : domination des hommes sur les femmes, des dirigeants sur leurs subordonnés, des agents de maîtrise sur les ouvriers, etc.<sup>2</sup>

### 3) Une visée prescriptive marquée

Les recherches en gestion portant sur l'activité du dirigeant ont surtout cherché à agréger et classer cette activité en grandes fonctions. Or, l'utilité de ce genre de classification se trouve remise en question par ceux-là mêmes qui poursuivent cet effort de recherche<sup>3</sup>. L'hétérogénéité des systèmes de classement retenus<sup>4</sup>, le recours à des catégories qui ne sont ni exhaustives ni exclusives<sup>5</sup> ou encore les trop nombreuses simplifications<sup>6</sup> sont présentés comme autant de points d'achoppement. Pourtant, en dépit de ces controverses, on reconnaît aussi à ces travaux le mérite suivant : « *ils ont servi à mettre des noms sur des zones d'ignorance, et à indiquer à chaque cadre ce qu'il devrait faire (mais pas ce qu'il fait en réalité)* »<sup>7</sup>.

Et en effet, même si elle n'est pas affichée, la finalité de ces recherches est d'abord prescriptive. Les « rôles » fonctionnent comme des prescriptions et le dirigeant doit les mener de front s'il veut réussir. Son choix de privilégier un rôle au détriment de l'autre définit bien souvent son style de management, style dont l'efficacité dépend ensuite du contexte dans lequel il évolue. Ainsi, les descriptions minutieuses des activités quotidiennes et des modes d'interaction privilégiés permettent-elles aussi de discriminer des styles de direction (formel, informel, solitaire ou impersonnel) pour en mesurer l'efficacité relative.

Les auteurs tentent toujours de dégager les profils d'activités les plus efficaces : Fred Luthans et al. nous indiquent que, pour une gestion efficace, ce sont les fonctions de communication qui doivent être privilégiées<sup>8</sup>. Jean-Marie Delpuech et

---

P-DG des grands groupes se préoccupent de répondre aux exigences des actionnaires pour pérenniser leur mandat.

<sup>1</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *op. cit.*, p.220.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Travailler n'est pas déroger*, 1998.

<sup>3</sup> Michel BARABEL, *op. cit.*, p.28. Lorsque Henry Mintzberg critiquait l'utilité de ces classifications et les décrivait comme un « folklore », il attaquait surtout les affirmations de Henri Fayol pour mieux annoncer sa propre méthode de recherche.

<sup>4</sup> S.J. CARROLL, D.J. GILLEN, *op. cit.* ; Colin P. HALES, *op. cit.*

<sup>5</sup> M.W. Jr. McCALL, C.A. SEGRIST, *In pursuit of the manager's job: building on Mintzberg*, 1980.

<sup>6</sup> Neil H. SNYDER, William F. GLUECK, *How managers plan: The analysis of manager's activities*, 1980 ; Mark J. MARTINKO, William L. GARDNER, *Beyond structured observation: methodological issues and new directions*, 1985.

<sup>7</sup> Henry MINTZBERG, *op. cit.*, p.24.

<sup>8</sup> Fred LUTHANS, Richard M. HODGETTS, Stuart A. ROSENKRANTZ, *op. cit.*

Anne Lauvergeon estime que l'efficacité du dirigeant dépend de son aptitude à modérer son emploi du temps et à privilégier une gestion du temps équilibrée de manière à éviter l'atrophie ou l'hypertrophie de certaines « sphères »<sup>1</sup>. Enfin, John Kotter souligne que l'efficacité des Directeurs Généraux dépend de l'existence d'un réseau de relations<sup>2</sup>.

Les études portant sur les compétences des dirigeants visent, elles aussi, à élucider le lien entre celles-ci et la performance de l'entreprise ou l'efficacité du dirigeant. C'est ainsi que Bernard Bass<sup>3</sup> identifie une corrélation positive entre compétence communicationnelle et performance, et que Larry Penley et al. associent, nous l'avons vu, efficacité et compétences communicationnelles<sup>4</sup>. La littérature de gestion tend aussi à faire de l'équilibre (équilibre entre « sphères »<sup>5</sup>, équilibre du temps passé entre loisirs et travail<sup>6</sup>) un idéal supplémentaire à atteindre perpétuant l'image idéalisée d'un dirigeant qui vivrait une vie dépourvue de conflits. Enfin, les études sur les traits de personnalité ne dérogent pas, elles non plus, à la tendance prescriptive, comme nous le rappelle l'attrait des chercheurs pour le portrait du leader.

En outre, ces prescriptions restent bien souvent contradictoires. On apprend, par exemple, qu'« être apparent », pour le dirigeant, est une condition de réussite et l'aptitude à communiquer, une condition pour accéder au pouvoir et s'y maintenir. Par contre, la capacité à garder le silence sur certains aspects de son activité et à garder secrètes quelques informations, lui serait tout aussi utile. Et, alors qu'on lui recommande de prendre du recul et de s'affranchir du quotidien<sup>7</sup>, on lui reproche aussi « une absence totale de perception correcte de la réalité »<sup>8</sup> ou encore « un profond dédain pour les détails », une concentration sur « les grandes lignes »<sup>9</sup>. Les dirigeants « doivent être des hommes ou des femmes comme les autres, mais aussi être des modèles pour leurs collaborateurs » et se préoccuper de culture d'entreprise tout en s'occupant aussi « des problèmes de fond »<sup>10</sup>. Ils doivent se centrer sur les problèmes à long terme mais ne pas se déconnecter des problèmes du quotidien concrets, immédiats ou futurs. Ils doivent, bien sûr, se préoccuper d'éthique mais ne peuvent éviter d'être décrits comme des « carnassiers »<sup>11</sup>.

Il est vrai aussi que les qualités requises pour être efficace sont bien souvent déduites de l'observation de dirigeants en situation de réussite. L'illusion de scientificité propre à ce champ de recherches fait oublier que ces situations ne sont pas reproductibles, que les méthodes expérimentales conduisent à des résultats bancals, à tel point que des traits caractéristiques de dirigeants ayant réussi peuvent tout aussi bien caractériser ceux qui échouent.

<sup>1</sup> Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *op. cit.*, p.78.

<sup>2</sup> John P. KOTTER, *The General Managers*, 1982.

<sup>3</sup> Bernard M. BASS, *Leadership and performance beyond expectations*, 1985.

<sup>4</sup> Larry E. PENLEY, Elmore R. ALEXANDER, I. Edward JERNIGAN, Catherine I. HENWOOD, *Communication abilities of managers: the relationship to performance*, 1991.

<sup>5</sup> Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *op. cit.*

<sup>6</sup> Joan R. KOFODIMOS, *op. cit.*

<sup>7</sup> John P. KOTTER, *What effective general managers really do*, 1982.

<sup>8</sup> Sidney FINKELSTEIN, *Quand les grands patrons se plantent*, 2004, p.176.

<sup>9</sup> *ibid.*, p.204.

<sup>10</sup> Véronique PERRET, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*, p.148.

<sup>11</sup> *ibid.*

#### 4) L'importance des activités de décision et de communication

Enfin, de toutes ces études, je retiendrai la place relativement mineure accordée aux tâches d'organisation et de contrôle et l'importance accordée, au contraire, à tous les aspects relationnels de l'activité du dirigeant. En effet, même si les terminologies varient, rôles relationnels, interpersonnels, communicationnels, rôles d'animateur, de leader ou de motivateur soulignent tous l'importance des contacts du dirigeant avec d'autres que lui, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Cette « *orientation vers autrui* »<sup>1</sup> est corroborée par les mesures de ses temps de parole, temps de communication ou temps passé à l'oral. Elle est expliquée par la nécessité, pour le dirigeant, de recueillir facilement des informations pour mieux décider (rôle informationnel de réceptacle). Le dirigeant est présenté, en effet, comme celui qui décide de l'avenir, des investissements, de l'introduction de nouveaux produits ou de leur retrait, celui qui planifie, celui qui dessine l'organisation du travail et la modifie et qui, pour cela, a besoin de se tenir informé. En outre, il se trouve sans cesse sollicité par ses collaborateurs et doit montrer sa capacité à résoudre les problèmes qui lui sont soumis. Il doit promouvoir ses décisions et garantir leur mise en œuvre en faisant partager sa vision (rôle informationnel de diffuseur). Il doit aussi convaincre tous les publics de sa maîtrise des événements actuels et futurs et pour cela, toujours « orienté vers autrui », s'engager dans une mise en scène permanente de son action et de sa personne<sup>2</sup>.

On remarquera aussi qu'au fil des années, la conception hiérarchique et autoritaire du « commander » disparaît pour revenir sous les traits du leadership, de l'animation et de la motivation. Progressivement, le rôle de représentant, d'image et de symbole semble prendre de l'importance, sinon dans les faits, du moins dans les textes de gestion : le dirigeant représente son entreprise, il en porte les valeurs, il en définit la culture qui doit mobiliser les collaborateurs et animer l'ensemble.

L'attention que certains champs disciplinaires connexes portent aux paroles que le dirigeant prononce en public rend également compte de l'importance de son activité, dite de communication. Présentée comme un moyen, pour le dirigeant, d'afficher ses certitudes et de masquer ses doutes, la communication devient alors une exigence de la fonction et, être capable de séduire se présente comme une attente, voire comme une prescription. Celle-ci fait écho aux descriptions des rôles communicationnels et interpersonnels et à celles des rôles d'animateur ou de leader dont les recherches de gestion plus classiques rendent compte. La mise en avant de cette fonction nous vaudra d'y revenir plus attentivement.

### **III - Ce que fait le dirigeant : une lecture complémentaire**

---

Lire que le dirigeant définit la stratégie de son entreprise et qu'il l'organise ensuite en conséquence, nous oblige à comprendre qu'il a d'abord pris des décisions concernant cette stratégie et cette structure organisationnelle. Lire que le dirigeant est un leader qui anime et dirige sans commander ou, du moins, en commandant moins

<sup>1</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *op. cit.*, p.206.

<sup>2</sup> Hervé LAROCHE, *op. cit.*, p.10.

qu'au temps de Henri Fayol, nous force à admettre qu'il doit être capable de « faire passer » ses décisions d'une manière qui reste à appréhender.

### A - *Le décideur*

Le dirigeant doit « *décider ce que l'entreprise va devenir et comment elle va le devenir* »<sup>1</sup>. C'est une des tâches essentielles de la Direction Générale que de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise. Et, au vu du volume de littérature de management stratégique portant sur la décision, il semble que le processus de décision soit au centre des préoccupations, sinon des dirigeants d'entreprise, du moins des chercheurs en gestion.

Les rôles décisionnels constituent l'un des sous-ensembles d'activités du dirigeant agrégés par Henry Mintzberg. Il s'agirait même « (...) *probablement de la partie la plus cruciale du travail du cadre, celle qui justifie son autorité et son accès à l'information* »<sup>2</sup>. Toutefois, la décision dont il s'agit ici n'est pas opérationnelle mais stratégique, c'est-à-dire qu'elle touche « *la gestion des frontières externes de l'entreprise* »<sup>3</sup>. Cette prise de décision stratégique inclut les choix administratifs majeurs qui touchent au système de récompenses et de sanctions ainsi que les choix, tels que la vente ou le rachat de sociétés, la conclusion de partenariats, la diversification d'activités, le lancement d'un produit, le développement d'une activité nouvelle ou l'abandon d'un métier, la décentralisation des responsabilités, l'internationalisation, ainsi que l'organisation appropriée pour répondre aux objectifs (concentration verticale ou recours à la sous-traitance, recrutement de futurs cadres dirigeants, etc.)<sup>4</sup>. Le label « stratégique » signale que ces décisions engagent l'entreprise sur un grand nombre d'années, qu'elles peuvent toucher à sa structure, à son système de pouvoir, à sa « culture » et qu'elles mobilisent ses ressources sans possibilité de retour.

D'après certaines mesures effectuées, cette activité de prise de décision stratégique constitue le cœur du métier : le dirigeant y consacre 15 à 20% de son temps, parfois 80% sur une période de 3 mois<sup>5</sup>. Et, si les décisions opérationnelles peuvent être prises à différents niveaux dans l'organisation, les décisions stratégiques relèvent du seul dirigeant<sup>6</sup>.

L'histoire de la recherche sur la décision fait évoluer le décideur. Au départ unique et rationnel, capable de calcul et d'optimisation et totalement informé, il décide suivant des modèles économiques inspirés des mathématiques<sup>7</sup>. Puis, après l'avancée théorique de Herbert Simon, sa rationalité se trouve limitée par la complexité de la situation réelle et par ses propres limites en termes de capacité cognitive comme par l'instabilité de ses préférences et de ses valeurs. A défaut de pouvoir opter pour un choix optimal, le décideur, toujours unique, procède par étapes et retient la première

<sup>1</sup> Roland REITTER, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*, p.8.

<sup>2</sup> Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984, p.87.

<sup>3</sup> Pierre ROMELAER, *op. cit.*, p.67.

<sup>4</sup> *ibid.*

<sup>5</sup> Michel BARABEL, *Un style de décision à la française ?*, 1996.

<sup>6</sup> Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Jean-Paul LARÇON, *op. cit.*

<sup>7</sup> Pour une revue didactique des modèles mathématiques (théorie des jeux, théorie de l'utilité espérée, etc.), voir l'ouvrage de Robert Kast, *La théorie de la décision*, 2002. Une revue critique de ces modèles est effectuée par Lucien Sfez (*Critique de la décision*, 1992, p. 213 à 220).

solution acceptable plutôt que la meilleure<sup>1</sup>. Le poids du contexte prend de l'importance avec l'approche organisationnelle qui rend compte de l'impact des règles, des procédures et des routines organisationnelles qui contraignent la décision<sup>2</sup>. Le modèle politique<sup>3</sup>, quant à lui, souligne le poids des jeux politiques inhérents à la vie d'une organisation et présente une décision qui résulte du jeu des coalitions en présence. Enfin, le « modèle de la poubelle »<sup>4</sup> n'attribue aucune intention au décideur. Il souligne l'importance du hasard dans le processus de formation de la décision et définit la décision comme le résultat de la rencontre aléatoire de problèmes cherchant des solutions, de solutions cherchant à la fois des problèmes et des décideurs, de décideurs à la recherche de problèmes à régler et d'occasions de choix qui se présentent aux décideurs.

Dans le même temps, les recherches en psychologie cognitive expérimentale, animées par une conception de l'homme, « avare cognitif », montrent combien les décideurs préfèrent recourir à des traitements heuristiques qui sollicitent moins d'effort et moins de capacité cognitive. Ces décideurs tendent à centrer leur attention sur quelques informations faciles d'accès puis utilisent des règles inférentielles simples, des schémas ou des heuristiques cognitives pour établir leur décision<sup>5</sup>.

De ces développements de la recherche, le décideur ressort grandement démythifié : ni unique ni rationnel, il paraît assez peu conscient des processus à l'œuvre dans la prise de décision et la littérature en management stratégique le délaisse peu à peu. Soulignant la faiblesse du lien logique entre la décision et l'action stratégique (les décisions stratégiques ne sont pas toujours suivies d'actions et les actions stratégiques ne dépendent pas toujours de décisions identifiables)<sup>6</sup>, les chercheurs en gestion se consacrent alors à l'étude du résultat de la décision, c'est-à-dire aux réalisations stratégiques effectives et constatées.

La décision n'est alors plus l'objet d'étude central. Dans cette nouvelle perspective de recherche axée sur l'action stratégique, les auteurs considèrent que les décisions ne sont prises que pour justifier, légitimer et soutenir l'engagement dans l'action<sup>7</sup>. Ce primat de l'action caractérise, par exemple, toutes les études qui préconisent la rapidité décisionnelle en tant qu'atout compétitif essentiel<sup>8</sup>. En dénonçant la lourdeur et la lenteur du processus de décision rationnelle, en soulignant son incompatibilité avec l'environnement concurrentiel dans lequel se situent les décideurs, cet accent mis sur l'action contribue à l'érosion puis à la disparition de la phase de

<sup>1</sup> Herbert A. SIMON, *Models of man: social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in society setting*, 1957.

<sup>2</sup> Richard M. CYERT, James G. MARCH, J., *Processus de décision dans l'entreprise*, 1970.

<sup>3</sup> James G. MARCH, *Décisions et organisations*, 1991.

<sup>4</sup> Michael D. COHEN, James G. MARCH, Johan P. OLSEN, A garbage can model of organizational choice, 1972.

<sup>5</sup> Shelly CHAIKEN, Durairaj MAHESWARAN, Heuristic processing can bias systematic processing: Effects of source credibility, argument ambiguity, and task importance on attitude judgment, 1994.

<sup>6</sup> Henry MINTZBERG, James WATERS, Of strategies, deliberate and emergent, 1985.

<sup>7</sup> Nils BRUNSSON, The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideology and organizational actions, 1982 ; W.H. STARBUCK, Organizations as action generators, 1983 ; Henry MINTZBERG, D. RAISINGHANI, A. THEORET, The structure of "unstructured" decision process, 1976.

<sup>8</sup> Kathleen M. EISENHARDT, Le manager lent et le manager rapide : comment accélérer les processus décisionnels ?, 1992.

délibération et d'élaboration des choix. Nils Brunsson peut alors soutenir la thèse d'une décision qui pourrait être volontairement irrationnelle pour mieux mobiliser les autres acteurs en vue de la réalisation de l'action et pour légitimer le pouvoir de celui qui la prend<sup>1</sup>.

### **B - Le visionnaire**

Toutefois, il semble que le processus de décision perde aussi de son intérêt au profit d'une apologie de la vision, doublée d'une fascination des auteurs pour le charisme et l'intuition. Pour Andreu Solé, cette évolution tient, ici encore, à ce que les processus rationnels ou proches du rationnel sont inadaptés à la réalité économique, présentée comme incertaine et complexe. Pour diriger, les qualités requises sont moins des compétences cognitives que des capacités à créer une vision, à créer du sens, à mobiliser et rassurer le personnel, à dynamiser et à souder les équipes. La vision crée du rêve et de l'espoir et se substitue aux analyses rationnelles et aux plans stratégiques<sup>2</sup>. Du moins, c'est ce qu'elle fait dans les textes de management car rien ne dit que ces textes rendent compte du travail réel. Selon Luc Boltanski et Eve Chiapello, la vision ou le *visioning* se substitue au commandement militaire devenu dépassé, pour donner au dirigeant la capacité d'obtenir l'engagement des autres sans avoir besoin de recourir à la force ni de commander. A ce titre, la mise en avant de la vision dans les ouvrages de management serait un point clé du « *nouvel esprit du capitalisme* », selon ces auteurs<sup>3</sup>. La référence à la vision serait une nouvelle construction rhétorique, également véhiculée par les dirigeants d'entreprise et reprise dans les médias, les uns et les autres ne parvenant pas à se défaire de cette image et de ce langage. D'ailleurs, malgré les descriptions étonnantes, parfois quasi magiques, qui sont données de la vision, on nous exhorte aussi à ne pas nous laisser bernier par les mots : « *C'est le rôle le plus noble, celui de penseur, de visionnaire du futur, dont la réflexion puissante guide l'entreprise, à travers les écueils, vers le succès. En termes plus prosaïques, cela s'appelle : "s'occuper du long terme"* ». »<sup>4</sup>.

Quoiqu'il en soit, qu'il s'agisse d'avoir une vision ou de s'occuper du long terme, dans les deux cas, il n'échappe à personne que la futurologie est une science bien douteuse : les dirigeants disent préparer l'avenir mais leur vision de l'avenir est sans cesse bousculée. Ils ne font pas cela et, selon l'un d'eux : « (...) *moins ils peuvent préparer l'avenir, plus ils racontent qu'ils le font, pour compenser* »<sup>5</sup>. Pour Henry Mintzberg, ce rôle de visionnaire est intimement lié à la capacité de tenir des propos clairs, ce qui caractérise l'« agent de liaison » ou le « diffuseur d'informations » de sa typologie<sup>6</sup>. Dépendant du travail des autres acteurs pour mettre en œuvre sa décision ou

<sup>1</sup> Nils BRUNSSON, *op. cit.* Pour cet auteur, une décision rationnelle qui fait appel à des procédures logiques et impersonnelles encourage peu à l'action. Elle signale que le dirigeant ne vaut pas mieux qu'un autre et qu'il n'avait pas d'autre choix que de la prendre. A contrario, une décision irrationnelle, c'est-à-dire rapide, sans prise en compte des alternatives et sans respect de la séquence décisionnelle classique, pourrait être interprétée par les acteurs comme un signal fort d'engagement et de responsabilité du décideur.

<sup>2</sup> Andreu SOLÉ, A propos de l'a-responsabilité du dirigeant d'entreprise, 1997.

<sup>3</sup> Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, p.119.

<sup>4</sup> Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Jean-Paul LARÇON, *op.cit.*, p.101.

<sup>5</sup> Interview de L. Doublet. *Revue Française de Gestion*, 1996, n°111, p.142.

<sup>6</sup> Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984.

sa vision stratégique, le dirigeant doit donc communiquer : « *On n'attend pas une justesse de vues sur le futur mais (...) la communication d'une direction suffisamment désirable pour que tous aient envie de s'y engager.* »<sup>1</sup>

### **C - Le communicateur**

D'après une enquête menée auprès de dirigeants d'entreprise pour mieux cerner la représentation qu'ils se font du processus de décision, il ressort, d'ailleurs, que la décision n'est finalement pas au cœur de leurs préoccupations : « *on décide comme on vit ou on meurt* »<sup>2</sup>. En revanche, leur préoccupation est de convaincre les autres acteurs du bien-fondé de leur décision. Leur souci permanent est de savoir comment les rendre actifs sur la base des leviers que sont la persuasion, la délégation, la motivation ou l'information. Pour expliquer sa décision et pour engager les autres à l'action dans le sens qu'il souhaite, le dirigeant doit donc produire un discours. « *Décider, c'est entraîner (...) il faut trouver un langage que les autres comprendront et qui les motivera* »<sup>3</sup>. La communication est une dimension de la décision : « *Elle n'est pas un outil externe à la décision. Elle en fait partie. (...) elle est sa traduction pour agir sur l'action des autres.* »<sup>4</sup>.

Du reste, les nombreuses études consacrées à la description des activités du dirigeant ne se sont pas arrêtées à la représentation du dirigeant comme un décideur<sup>5</sup>. Pour la plupart, elles ont montré qu'il passait la majeure partie de son temps à interagir verbalement avec de nombreux acteurs et elles ont souligné la variété et la fréquence de ces interactions. La recherche menée par Henry Mintzberg a montré l'importance des rôles communicationnels<sup>6</sup>, un résultat jamais démenti depuis. Ces constats trouvent un écho dans le portrait que John Kotter dresse du métier de dirigeant<sup>7</sup>. Son observation de 15 Directeurs Généraux montre qu'ils consacrent beaucoup de temps à vivre avec les autres et se trouvent, par conséquent, dans une situation de communication continue, qu'ils passent beaucoup de temps avec leurs supérieurs et subordonnés ainsi qu'avec d'autres personnes à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise, qu'ils discutent de plusieurs sujets, posent souvent des questions, prennent peu de décisions et accordent beaucoup d'importance à l'humour, aux blagues et à des sujets très éloignés ou anodins en regard du sérieux apparent des problèmes qu'ils doivent traiter. Il semble aussi que ces Directeurs Généraux donnent peu de directives lors de ces rencontres et de ces discussions mais tentent tout de même d'influencer les autres par la persuasion, par des demandes, des éloges ou de l'intimidation. Lorsqu'il conclut sa revue critique de la littérature sur l'activité du dirigeant, Colin Hales retient, lui aussi, que la majorité de l'activité managériale consiste à demander ou à persuader les autres de faire des choses au moyen d'entretiens face-à-face de courte durée, le plus souvent informels<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Meryem LE SAGET, *Le manager intuitif : une nouvelle force*, 1998, p.74.

<sup>2</sup> Michelle BERGADAA, Bénédicte VIDAILLET, *op. cit.*, p.156.

<sup>3</sup> *ibid.*

<sup>4</sup> *ibid.*, p.154-157.

<sup>5</sup> L'étude confirmatoire menée par Michel Barabel indique, par exemple, que « *15% des PDG passent moins de 10% de leur temps à prendre des décisions* » (Michel BARABEL, *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*, 1999, p.451.)

<sup>6</sup> Henry MINTZBERG, *The manager's job: folklore and fact*, 1975, p.52.

<sup>7</sup> John P. KOTTER, *op. cit.*

<sup>8</sup> Colin P. HALES, *op. cit.*

Alain Chanlat et Renée Bédard rappellent que cette activité occupe la plus grande partie du temps du dirigeant et qu'elle est considérée comme celle en laquelle « *réside l'essence de sa fonction et sur laquelle repose sa réussite* »<sup>1</sup>. Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa notent, quant à eux, que le dirigeant participe à de nombreuses représentations cérémonielles<sup>2</sup> et Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon indiquent - nous l'avons vu - que la « *sphère rituelle* » augmente avec le niveau hiérarchique et la taille de l'entreprise dirigée<sup>3</sup>.

Le dirigeant reste décrit comme un « *être de paroles, sans cesse engagé dans des processus de communication orale et directe* », une description qui encourage la recherche d'une passerelle entre sciences de gestion et sciences du langage<sup>4</sup>. A l'image du décideur, rompu au traitement de l'information en vue d'une prise de décision, succède celle de l'acteur, tenu de construire des argumentations pour convaincre son auditoire<sup>5</sup>.

Et les dirigeants l'affirment eux-mêmes : « (...) *On a beaucoup parlé de la communication interne et je voudrais insister, c'est un de nos métiers essentiels. Parfois, le soir, en m'endormant, je me dis : "Qu'est-ce que tu as fait aujourd'hui ?", la réponse, c'est : "J'ai prêché". Nous passons 20 à 25% de notre temps à prendre des décisions, sur les hommes, les grandes stratégies, et le reste du temps, il faut convaincre, que ce soit notre comité exécutif, une équipe de 500 personnes, l'ensemble des équipes. Pour convaincre, il faut communiquer, qu'on le fasse soi-même ou qu'on utilise d'autres canaux. La communication interne, c'est une part essentielle de notre travail (...).* »<sup>6</sup>.

Diriger nécessite de disposer, entre autres, de compétences communicationnelles. Parmi elles, Neil Sweeney identifie la « *capacité à faire des discours remarquables* » comme l'une des qualités dominantes recensées chez les P-DG. Larry Penley et al. le rejoignent en montrant que les dirigeants les plus efficaces sont ceux qui obtiennent les meilleurs scores sur des critères d'évaluation tels que : l'articulation et la clarté des idées lors des communications orales, le degré d'appréhension du dirigeant à s'exprimer à l'oral, le degré d'appréhension du dirigeant à faire des communications écrites et la faculté de choisir le support médiatique adéquat en fonction du message à faire passer<sup>7</sup>. Sur ce point, Manfred Kets de Vries le rejoint aussi puisque, sacrifiant au genre des guides pratiques, il détaille des recettes de comportement efficace pour aborder les changements organisationnels et souligne que la « (...) *campagne de mobilisation générale nécessite un langage simple, un mode de communication qui fasse tilt auprès des premiers intéressés* »<sup>8</sup>. Plus généralement, les nouvelles missions du dirigeant exigent, s'il veut être « un bon P-DG », qu'il ajoute à ses compétences techniques et managériales traditionnelles une aptitude à

<sup>1</sup> Alain CHANLAT, Renée BEDARD, *La gestion, une affaire de parole*, 1990, p.98.

<sup>2</sup> Roland REITTER, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*, p.7.

<sup>3</sup> Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *op. cit.*, p.186.

<sup>4</sup> Grégory GAMOT, Bénédicte VIDAILLET, *Parole et pensée dans l'action du dirigeant*, 1998, p.303.

<sup>5</sup> Richard DÉRY, *De l'information à l'argumentation*, 1990.

<sup>6</sup> « Un leader n'est pas un support de pub », extraits d'interviews de Henri Lachmann, Christophe Laval, Jean-Pierre Rodier, Sacha Sosno. *L'Expansion Management Review*, mars 2004, n°112, p.52-57, p.56.

<sup>7</sup> Larry E. PENLEY, Elmore R. ALEXANDER, I. Edward JERNIGAN, Catherine I. HENWOOD, *op. cit.*

<sup>8</sup> Manfred F.R. KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002, p.209.

communiquer. Il doit être capable d'argumenter, de séduire et de convaincre l'ensemble de ses interlocuteurs. Ceux qui réussissent sont ceux qui peuvent être définis comme d'« excellents porte-parole, faisant passer l'image de leur entreprise avant tout le reste »<sup>1</sup>. A contrario, l'incapacité à communiquer est considérée comme un défaut majeur, à l'instar de cette dirigeante dont la prise de poste est analysée par Gilles Amado et Richard Elsner : l'un de ses collaborateurs souligne, en effet, que « [sa] difficulté (...) à s'exprimer devant des groupes importants constituait un sérieux handicap<sup>2</sup> ».

Certains auteurs voient dans cette mise en avant du rôle de communicateur un épisode particulier du capitalisme marqué par la médiatisation voire la « starification » des P-DG<sup>3</sup>. La tentation de faire passer le dirigeant d'un statut ancien de décideur à celui, plus récent, de communicateur, s'inscrirait dans un processus historique où le travail dans la durée se voit remplacé par un travail sous contrôle des parties prenantes et sous la contrainte du court terme. Cette analyse ne concerne pas, bien entendu, les dirigeants actionnaires et propriétaires de leur entreprise. En revanche, elle concerne tous les dirigeants des grands groupes et des entreprises cotées dont les actionnaires réclament des rendements élevés et immédiats, qui doivent intervenir régulièrement dans le débat public pour expliciter leurs choix, justifier leur politique, rendre compte du bien-fondé de leurs actions et à qui il revient également de donner une vision rassurante et valorisante de leurs activités de manière à obtenir le soutien de leurs actionnaires via celui des analystes financiers : « *Le rôle de communicant externe fait désormais partie intégrante de nos métiers. Il ne suffit plus de savoir gérer une entreprise, il faut aussi être capable de l'expliquer clairement avec des mots simples et rassurants. (...) La communication constitue aujourd'hui une part importante de mon temps. (...) Un bon PDG doit obligatoirement savoir communiquer. Il ne peut se limiter à des compétences techniques ou de management traditionnel.* »<sup>4</sup>.

Pour d'autres, la communication n'implique pas nécessairement de penchant pour la « starification », le culte de la personnalité ou le charisme. Il peut s'agir aussi d'une manière de répondre à une attente des collaborateurs en rapport avec leur besoin légitime de savoir où ils vont, de connaître les idées de leur dirigeant et les raisons pour lesquelles il leur faut travailler à les soutenir et à les faire vivre. Les personnels auraient, en effet, besoin de recevoir une description cohérente de leur environnement. Bien des textes se réfèrent, ici, à la proposition d'Elliott Jaques qui rendait compte de la capacité de l'organisation à proposer à l'individu un système de défenses solides contre l'angoisse<sup>5</sup> et ils évoquent alors la quête de sécurité des individus que rencontre à point nommé un dirigeant, doté du pouvoir de les reconforter.

Enfin, la communication peut aussi se présenter au dirigeant comme une manière d'appriivoiser les obstacles et de lutter contre le risque de chaos. C'est la thèse que soutiennent les disciples du psychosociologue Karl Weick, théoricien du *sensemaking*<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Sidney FINKELSTEIN, *op. cit.*, p.299.

<sup>2</sup> Gilles AMADO, Richard ELSNER, *Leaders et transitions : les dilemmes de la prise de poste*, 2004, p.37.

<sup>3</sup> Dominique-Anne MICHEL, *Quand on regarde les présidents tomber*, 2004.

<sup>4</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *Profils de PDG en grands communicateurs*, 2004, p. 74.

<sup>5</sup> Elliott JAQUES, *Social system as defence against persecutory and depressive anxiety*, 1978 (1955).

<sup>6</sup> Karl WEICK, *L'effondrement du sens dans les organisations : L'accident de Mann Gulch*, 2003.

## 1) Le donneur de sens

Il semble que la plupart des situations que le dirigeant rencontre contiennent des discontinuités, des désordres, des incertitudes et qu'elles peuvent être interprétées de manières fort différentes. Il semble aussi qu'on attende de lui qu'il mette en place ordre et continuité, qu'il donne à l'ensemble une certaine cohérence, qu'il assoie son interprétation de la situation comme la seule valable et ceci, malgré les nouvelles ruptures et discontinuités à venir. Le dirigeant doit « *mettre en forme l'ambiguïté, la complexité et l'incertitude de l'environnement* »<sup>1</sup> et donner ainsi du sens à la situation et aux objectifs à poursuivre. Pour cela, il doit trouver le moyen de donner une perception cohérente et unitaire de son entreprise et de sa stratégie et élaborer des explications causales de phénomènes illogiques, à partir des informations morcelées et des données fragmentées et complexes dont il dispose.

Le dirigeant, plus souvent appelé « leader » dans cette littérature, se définit ici comme un « *donneur de sens* »<sup>2</sup> en référence aux thèses développées par le psychosociologue Karl Weick à la suite d'études menées sur de tout autres environnements d'action<sup>3</sup>. Il ne s'agit pas, pour ce dirigeant, d'être juste ou vrai. Il n'est pas censé persuader autrui que ce qu'il décrit est la réalité. En revanche, il lui faut être cohérent et donner du sens à une situation qui n'en présente pas a priori. Il doit proposer des images et un langage communs qui permettent à tous de se dessiner une représentation collective identique de leur entreprise. Cette mission suppose, de sa part, un travail cognitif, appelé processus de construction du sens ou *sensemaking*. Ce processus est guidé par la recherche de cohérence, de plausibilité ou de « *certitude satisfaisante* » au détriment de l'exactitude, jugée « *paralysante et rigidifiante* »<sup>4</sup>. Pour ce faire, le dirigeant sélectionne, filtre et pré-structure l'ensemble des informations qui convergent vers lui et dont il a, seul, la connaissance complète. Ce filtrage lui permet de ne pas être submergé par la richesse et la complexité informationnelles et de réduire le volume des données à prendre en compte pour formuler son interprétation de la

<sup>1</sup> Grégory GAMOT, Bénédicte VIDAILLET, *op. cit.*, p.308.

<sup>2</sup> Lee THAYER. Leadership/Communication: A critical review and a modest proposal. In GOLDHABER, J.M., BARNETT, G.A., eds., *Handbook of Organizational Communication*. Norwood, N.J. : Ablex, 1988. p.231-263. Cité dans : Bénédicte VIDAILLET, Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens, 2003, p.118.

<sup>3</sup> Karl WEICK, *op. cit.* Les analyses de Karl Weick ont été conduites dans des systèmes d'organisation aussi divers que la conduite d'une équipe de pompiers, celle d'un orchestre ou celle d'un bataillon hongrois dans les Alpes. Ce n'est que dans un second temps de réflexion, qu'elles ont été appliquées et adaptées au management. Cette adaptation n'est pas jugée satisfaisante. Mathias Spirzglas, auteur d'une revue de lecture de l'ouvrage collectif consacré à l'œuvre de Karl Weick souligne que ses idées manquent d'utilité pour l'action et l'élaboration d'une théorie plus gestionnaire de la construction du sens. La question du pilotage pratique de cette construction du sens resterait entière. (Mathias SPIRZGLAS, La boîte à outils du sensemaking, 2004.)

<sup>4</sup> Bénédicte VIDAILLET, Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens, 2003, p.132. Le *sensemaking* est un travail cognitif. De fait, les chercheurs en sciences de gestion et en psychologie sociale cognitive ont introduit ici la notion de « leadership cognitif ». A l'instar de ceux qui cherchaient à mieux comprendre le processus de décision, ils s'attachent à comprendre ce en quoi consiste ce « leadership cognitif » et recourent à la notion de cadres cognitifs pour expliquer le transfert de l'idée individuelle vers l'idée entrepreneuriale commune. (Les cadres cognitifs ou *cognitive frames* sont déterminés par des savoirs tacites, des modèles d'interprétation du monde socialement partagés et des modèles communs de comportement. Ils limitent les possibilités de variation dans la perception des événements et orientent vers un nombre restreint de choix possibles.)

situation. Cette « *fabrication de cohérence* » suppose parfois de réinterpréter le passé ou d'en faire un récit mythifié<sup>1</sup>.

Outre Karl Weick et ses interprètes, d'autres auteurs ont également identifié cette activité de construction de sens comme l'une des principales composantes du travail d'un dirigeant particulier : l'entrepreneur<sup>2</sup>. En effet, au départ, l'entrepreneur, créateur d'entreprise, doit avoir une vision de l'avenir de son idée, vision fondée sur des conjectures personnelles. Mais s'il reste seul, l'entreprise n'aboutira pas. Il lui faut convaincre d'autres que lui de le suivre dans son aventure. Et, pour cela, il doit créer du sens et de la cohérence de manière à transformer sa vision singulière en une vision commune que les autres adopteront. Le succès de l'entrepreneur dans sa capacité à transmettre une idée personnelle et à y faire adhérer les autres dépend de sa capacité à formater les processus de communication à l'intérieur de l'entreprise : il doit savoir organiser et encourager les formes de socialisation informelles et y distiller des messages appropriés. Outre l'attrait technique de l'idée entrepreneuriale, l'entrepreneur doit faire preuve d'éloquence, de persuasion, de patience, de persévérance et d'une capacité à gagner la sympathie et la confiance<sup>3</sup>.

## 2) Le symbole

D'autres auteurs estiment que l'incertitude de l'avenir, associée à la complexification des marchés, a mis à mal les formes plus traditionnelles de légitimation du pouvoir. A défaut de pouvoir se reposer sur une légitimité technique ou statutaire et alors que la planification stratégique a déjà montré ses limites, le dirigeant doit faire appel aux ressorts de la légitimité charismatique. Les difficultés d'anticipation et l'incertitude du présent sont alors résolues, en partie, par l'apparition de sa personne même, symbole de l'entreprise, car la légitimité de l'action passe par sa légitimité personnelle<sup>4</sup>. Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa le qualifient même d'« *animal symbolique* », appartenant au champ du domaine symbolique de l'entreprise et chargé de s'en approprier les signes pour son usage exclusif<sup>5</sup>. Ce thème du dirigeant comme acteur symbolique fait l'objet de nombreuses publications et certains auteurs affirment alors que, pour être efficace, le dirigeant doit concentrer ses efforts sur des actions symboliques et visibles et reléguer les rôles plus traditionnellement dévolus à la direction au second plan de son agenda ou à d'autres niveaux hiérarchiques<sup>6</sup> : « *Le dirigeant ou l'équipe dirigeante doit toujours être le symbole de ce qu'est l'entreprise et de ce qui s'y fait. Un symbole, il faut que cela se voie, que cela s'entende. (...) Il s'agit moins de discours solennels que d'interventions répétées, à l'intérieur et à l'extérieur, pour expliquer inlassablement quelle est la vocation de l'entreprise, ce qu'elle sait faire, les projets qu'elle a, comment elle s'organise, qui est responsable de quoi, ce qui a changé, ce qui va changer, (...).* »<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Hervé LAROCHE, *op. cit.*, p.11.

<sup>2</sup> Ulrich WITT, *Do Entrepreneurs Need Firms?: A Contribution to a Missing Chapter in Austrian Economics*, 1999.

<sup>3</sup> *ibid.*

<sup>4</sup> Romain LAUFER, Bernard RAMANANTSOA, *Crise de légitimité et crise d'identité*, 1982.

<sup>5</sup> Roland REITTER, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*, 1985.

<sup>6</sup> Grégory GAMOT, Bénédicte VIDAILLET, *op. cit.*, p.301.

<sup>7</sup> Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Jean-Paul LARÇON, *op.cit.*, p.139.

### 3) Le gestionnaire des impressions

Délaissant les questions portant sur la fonctionnalité de la communication managériale, un autre champ de recherches se révèle incontournable : le champ du « management de l'impression » (*impression management*)<sup>1</sup>. Ces textes insistent sur l'efficacité des techniques de gestion des impressions. Ils défendent la toute-puissance du leadership charismatique et s'inspirent directement des théories interactionnistes avancées, notamment, par Erving Goffman<sup>2</sup>.

Dans ce courant de recherches, les auteurs montrent que les dirigeants ont recours à des comportements de gestion des impressions d'autrui (*impression management behaviors*) : ils se présentent à autrui comme des leaders charismatiques et maintiennent cette image grâce à quelques techniques de manipulation de leur audience. Ces auteurs montrent également que chacun, dirigeant-acteur et salarié-public, joue un rôle dans la construction de cette image d'une relation charismatique<sup>3</sup>. Leurs recherches détaillent, en particulier, la notion de « promotion de soi » (*self promotion*) qui consiste à communiquer des informations favorables sur soi, sur sa vision personnelle et son organisation. Cette « promotion de soi » décrit l'ensemble des efforts fournis par les dirigeants pour sécuriser les attributions d'expertise, d'estime, de pouvoir et d'efficacité, « pour faire gonfler leur image de compétence, et accroître l'adhésion et la confiance de leurs subordonnés, en eux »<sup>4</sup> et consolider leur leadership charismatique<sup>5</sup>.

Puis, s'appuyant sur un raisonnement tautologique, ces textes concluent que les leaders charismatiques - sous-entendu : les dirigeants les plus efficaces - se distinguent des autres dirigeants par leur maîtrise de toutes ces techniques de gestion des impressions (appelées aussi techniques de solidification du charisme) qui inspirent les autres et leur permettent de mettre en œuvre leur vision<sup>6</sup>.

### 4) Une « communication » particulière

Dans toutes ces descriptions, il s'agit rarement d'échanges et bien plus souvent d'une transmission unilatérale de l'information selon le modèle du canal entre émetteur et récepteur, propre aux théories de la communication les plus anciennes<sup>7</sup>. Parce que le

<sup>1</sup> M.C. BOLINO, W.H. TURNLEY, More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management, 2003 ; William L. GARDNER, Lessons in organizational dramaturgy: The art of impression management, 1992 ; Robert A. GIACALONE, Paul ROSENFELD, *Impression Management in the Organization*, 1989 ; Mark J. MARTINKO, William L. GARDNER, *Impression Management in Organizations*, 1988 ; Paul ROSENFELD, Robert A. GIACALONE, C.A. RIORDAN, *Impression Management Theory and Diversity: Lessons for Organizational Behavior*, 1994.

<sup>2</sup> Erving GOFFMAN, *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. La présentation de soi*, 1973.

<sup>3</sup> W.L. GARDNER, Bruce J. AVOLIO, The charismatic relationship: a dramaturgical perspective, 1998.

<sup>4</sup> Bernard M. BASS, *Leadership and performance beyond expectations*, p.40. : « Charismatic leaders engage in impression management techniques to bolster their image of competence increasing subordinates compliance, and faith in them. »

<sup>5</sup> Edward E. JONES, Thane S. PITTMAN, Toward a theory of strategic self-presentation, 1982.

<sup>6</sup> Jay A. CONGER, Rabindra N. KANUNGO, Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, 1987.

<sup>7</sup> C.E. SHANNON, W. WEAVER. *The mathematical theory of communication*, Urbana : University of Illinois, 1949. Cité dans : Lucien SFEZ, *Critique de la communication*, 1992, p.115-117. L'auteur rappelle que ces ingénieurs en télécommunications n'ont jamais prétendu que leur modèle était applicable

dirigeant peut agir sur les autres par la parole, cette communication est parfois aussi considérée comme un outil de travail constituant une ressource stratégique<sup>1</sup>. Le terme de communication, qui est sans cesse mis en avant, paraît donc pour le moins ambigu. En effet, il semble y avoir bien peu de choses en commun entre ce travail du dirigeant qui consiste à convaincre et à obtenir l'adhésion et, par exemple, l'échange d'informations répondant aux critères de la rationalité communicationnelle théorisée par Jürgen Habermas<sup>2</sup>. Parfois, c'est le terme de séduction qui l'emporte, laissant percevoir la relation de domination exercée par l'un sur les autres. Parfois encore, ce sont les références au théâtre et à la dramaturgie qui dominent les tableaux, laissant entendre alors un possible travail d'acteur ou de dramaturge dont les risques de dérives sont annoncés.

### Une communication stratégique

Les quelques travaux de recherche qui se sont intéressés aux actes de communication du dirigeant analysent le langage en tant qu'il est, pour lui, un outil de travail : moyen d'exprimer ses idées et de donner des informations de manière à ce que les autres acteurs de l'entreprise puissent agir sur la base de ces informations, moyen de contrôle, moyen de motivation ou bien outil de persuasion<sup>3</sup>.

Le contenu du discours du dirigeant doit être facilement compréhensible, crédible et acceptable. Ses salariés doivent comprendre ce qu'est l'entreprise, ce vers quoi elle tend et ce qui est attendu d'eux. Pour ce faire, le dirigeant ne se contente pas de traiter et de transmettre les informations dont il dispose. Selon Richard Déry, il ne doit livrer sa connaissance de la situation que dans la mesure où cela sert son objectif de persuasion. « *Stratège qui conçoit son exposé en fonction de son auditoire* », le dirigeant est alors encouragé à apprendre des techniques d'argumentation<sup>4</sup>.

Pourtant, l'analyse approfondie du discours des dirigeants d'entreprise révèle une communication éloignée des conditions idéales du discours argumentatif dont, bien souvent, elle n'a que l'apparence. Nathalie Brion et Jean Brousse notent que le propos est peu argumenté, peu démonstratif. L'utilisation systématique de superlatifs et de marqueurs d'addition montre que les dirigeants ne cherchent pas à démontrer mais à affirmer des vérités qui, parce qu'elles sont indiscutables, n'ont pas à être expliquées. C'est un discours propagandiste et sans débat, un discours de séduction qui doit convaincre, y compris à l'aide de procédés oratoires reposant sur l'hyperbole ou l'emphase, allant jusqu'à la dévalorisation de l'autre, gommant les aspects négatifs et déployant un univers résolument optimiste. Parfois, la justification par des critères de rationalité instrumentale cède le pas à la convocation de la sensibilité par le recours à des images fortes, par l'établissement d'une complicité par le rire ou par des registres oratoires de colère et d'indignation<sup>5</sup>.

---

à la communication humaine. On peut alors s'interroger sur l'incidence de son adoption dans des contextes autres que ceux de la transmission électronique.

<sup>1</sup> Grégory GAMOT, Bénédicte VIDAILLET, *op. cit.*

<sup>2</sup> Jürgen HABERMAS, *Théorie de l'agir communicationnel, Tome 1 : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, 1987.

<sup>3</sup> Grégory GAMOT, Bénédicte VIDAILLET, *op. cit.*

<sup>4</sup> Richard DERY, *De l'information à l'argumentation*, 1990, p.104.

<sup>5</sup> Nathalie BRION, Jean BROUSSE, *op. cit.*

D'autres observateurs constatent aussi que les dirigeants produisent des mots d'ordre et des slogans ou « *concepts-déclics* » dont l'interprétation est souvent ambiguë mais dont l'objectif stratégique est de fédérer l'audience et de rassembler les collaborateurs en conférant à ceux qui les réutilisent, ensuite, un sentiment d'appartenance fort<sup>1</sup>. Ailleurs, ces slogans sont présentés comme des « *armes* » pour aider le dirigeant à convaincre<sup>2</sup>.

Les conditions d'une relation symétrique entre le locuteur et son audience font donc défaut, de même que l'idée d'une « *mise en commun* »<sup>3</sup>, de même que tout présupposé relatif à une éventuelle « *recherche coopérative de la vérité* »<sup>4</sup>. Cette communication a donc bien peu à voir avec le débat élaboratif propre à la communication intersubjective théorisée par Jürgen Habermas. Il ne s'agit pas d'une situation d'échanges d'arguments, d'une confrontation d'idées en vue d'un accord sur une description commune du monde vécu. Il s'agit bien plus d'un discours d'autorité qui vise à produire une description du monde dominante qui l'emporterait sur toute autre description.

La communication dont il est ici question répond donc plus aux critères de rationalité en finalité ou de rationalité stratégique. Pour autant, les descriptions dont j'ai pu rendre compte jusqu'à présent sont toutes dominées par ce terme omniprésent qui, à l'instar de tout langage socialement dominant, empêche de penser autrement qu'à travers le prisme proposé. Je continuerai donc d'utiliser le terme de « communication » dans la suite de cette réflexion mais en le dotant de guillemets.

### « Communication » ou séduction ?

Les auteurs qui préfèrent à la neutralité de cette « communication » le terme plus connoté de « séduction » rejoignent les conclusions déjà rapportées : ils développent une idée de la séduction managériale dans laquelle le séducteur n'imposerait rien, sa force consistant à amener l'autre à vouloir ce que lui veut, sans violence ni contrainte. Cette autre alternative au commandement autoritaire suppose l'emploi du pronom « nous », signifiant qu'il y a d'emblée communauté de pensée entre celui qui parle et ceux qui écoutent : « *Contrairement au discours charismatique, la parole ne doit pas provoquer de réaction (même positive) mais suggérer une transaction entre l'auteur du discours et son auditoire.* »<sup>5</sup>. Ces descriptions évitent de mentionner le versant péjoratif de la séduction manipulatrice pour souligner combien l'efficacité de cette séduction managériale s'appuie sur les apparences, les rituels, le recours aux techniques de théâtre.

<sup>1</sup> Jacques MÉLÈSE. Interventions systémiques dans les organisations. *Revue internationale de systémique*, 1987, n°1(4), p.457-470, p.459, cité par Jacques GIRIN, Problèmes du langage dans les organisations, 1990, p.52.

<sup>2</sup> Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Jean-Paul LARÇON, *op. cit.*, p.222.

<sup>3</sup> Lucien SFEZ, *Critique de la communication*, 1992, p.173.

<sup>4</sup> Jürgen HABERMAS, *op. cit.*, p.41.

<sup>5</sup> Véronique PERRET, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*, p.149.

## Théâtre, dramaturgie et art de la mise en scène

De théâtre, il est d'ailleurs souvent question. Nous l'avons lu à maintes reprises, l'activité du dirigeant est souvent décrite comme un rôle, un terme qui peut nous alerter par sa proximité sémantique avec l'univers théâtral.

Les références à la théâtralisation, à la mise en scène, à la dramatisation sont couramment utilisées pour qualifier les acteurs de la « scène » politique qui, pour gagner le pouvoir ou s'y maintenir, doivent donner une représentation qui correspond à ce que le public s'attend à trouver ou désire trouver en lui<sup>1</sup>. Or, il se trouve que les auteurs de gestion rapatrient ces constats et indiquent que le dirigeant d'entreprise n'échappe pas à cette nécessaire présentation dramaturgique. On peut alors lire que le rôle des dirigeants fait partie d'une sorte de « *grand théâtre interne où la direction générale s'apparente plus à une scène brillamment éclairée qu'à une tour de contrôle ou à un poste de direction* »<sup>2</sup>. La « communication » visant à mobiliser les collaborateurs derrière un projet industriel, une innovation ou un défi à relever, passe nécessairement par une dose de mise en scène : « (...) *Tout cela suppose une certaine mise en scène, non seulement pour formuler les objectifs de façon compréhensible, mais aussi pour convaincre les salariés de s'embarquer dans une telle aventure.* »<sup>3</sup>. Certains auteurs vont jusqu'à présenter un parallèle entre l'activité du visionnaire et celle du dramaturge : le dirigeant est l'acteur, l'idée qui germe s'apparente à la répétition de la représentation théâtrale, la vision est cette représentation et sa mise en œuvre dépend de l'accueil du public<sup>4</sup>. Et l'analyse minutieuse des discours des dirigeants d'entreprise révèle, elle aussi, une « *théâtralisation de l'activité discursive* », donnée par la densité des marqueurs d'intensité<sup>5</sup>. Ce rôle de communicateur (ou cette prescription de « communication ») comporte donc des risques de dérive quand la théâtralisation se met au service de la dissimulation de la vérité. S'inspirant des analyses de Georges Balandier qui portaient sur la scène politique, Ingrid Brunstein relève ainsi les travers de cette dramatisation qui n'est jamais éloignée de la manipulation. En effet, la construction d'un discours suppose toujours de retenir certaines questions et d'en exclure d'autres. Le discours est alors réducteur : réduction de la stratégie à quelques objectifs aisément compréhensibles, relecture orientée de ses origines et antécédents historiques, réécriture de l'Histoire, mise en avant de ce qui peut être effectivement affiché, occultation de ce qui ne peut l'être.

Toutefois, il ne doit pas nous échapper que toutes ces descriptions de l'activité ou du comportement du dirigeant sont bien souvent adaptées de connaissances surtout éprouvées en sciences politiques et qu'elles restent largement mâtinées de l'interprétation personnelle du chercheur. C'est bien « *aux yeux de l'observateur* » que le dirigeant, jonglant avec des priorités contradictoires qu'il est censé arbitrer et concilier, prend « *l'allure d'un véritable équilibriste mi-stratège/mi-opportuniste* »<sup>6</sup> et qu'il requiert des compétences spécifiques, proches de celles d'un acteur ou d'un

<sup>1</sup> Georges BALANDIER, *Le pouvoir sur scènes*, 1992 ; Jean-Marie COTTERET, *Gouverner, c'est paraître*, 1991.

<sup>2</sup> Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Jean-Paul LARÇON, *op. cit.*, p.123.

<sup>3</sup> Manfred F.R. KETS DE VRIES, *Combat contre l'irrationalité des managers*, 2002, p.209.

<sup>4</sup> Frances WESTLEY, Henry MINTZBERG, *Visionary leadership and strategic management*, 1989.

<sup>5</sup> Nathalie BRION, Jean BROUSSE, *op. cit.*, p.202.

<sup>6</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *Manageor*, 2006, p.176.

artiste. Interviewé sur cette dimension, l'un de ces dirigeants, reconnu pourtant par ses proches comme un « *comédien extraordinaire, enjôleur quand il pense qu'il faut l'être, ou parfaitement brutal* », a refusé de reconnaître cette « *duperie du paraître* », arguant que le parallèle opéré avec le politique était fallacieux : « *la politique, c'est du symbole et de la sémantique, pas l'entreprise. L'éclat de l'entreprise, ce sont ses résultats.* »<sup>1</sup>.

Il est vrai que les recherches en gestion portant sur l'activité du dirigeant et sur ses occupations quotidiennes nous l'avaient aussi montré : le travail du dirigeant ne se résume pas à cette seule activité de demiurge. Cette exacerbation de la communication par une certaine littérature de management, largement relayée par la presse, pourrait conduire à des dérives d'interprétation. Nous avons déjà vu qu'elle participait d'une mise en valeur de la facette charismatique du leadership au détriment de la facette technique du management, réservée à quelques cadres de moindre envergure. A l'instar de la vision qui participait d'un discours caractéristique du « *nouvel esprit du capitalisme* », cette mise en avant de la « communication » pourrait donc tout aussi bien ne pas refléter la réalité mais en donner une représentation calculée, participant d'une mise en scène du dirigeant d'entreprise.

### Le cas particulier des autobiographies

Pour clore cette revue de la littérature, je signalerai qu'il est une forme de littérature qui présente une voie d'accès particulièrement intéressante pour mieux appréhender le travail du dirigeant et, en particulier, le travail de « promotion de soi » : je veux parler des autobiographies de dirigeants. Ces autobiographies constituent un corpus qui informe sur des parties du travail du dirigeant : sur le travail qui se dit et que le dirigeant veut bien donner à voir et sur le travail qui s'invente pour donner une impression favorable de soi. Toutefois, en raison du nombre des ouvrages autobiographiques existants, j'ai dû renoncer à leur lecture systématique. Celle-ci aurait engagé une étude documentaire trop importante au regard du présent travail de recherche. Je me contenterai donc d'exprimer quelques réflexions issues de la lecture de quelques ouvrages.

Les autobiographies semblent le plus souvent centrées sur des périodes de crise médiatique<sup>2</sup>, de révolution technologique ou sectorielle majeure<sup>3</sup> ou de restructuration sans précédent<sup>4</sup>. Le dirigeant y évoque les problèmes rencontrés, les aléas, les échecs temporaires, les tentatives de les surmonter, les découragements, les préoccupations et les empêchements d'agir. Ces ouvrages parlent des coulisses de l'action engagée par le dirigeant, ils décrivent leurs habitudes de travail et soulèvent, parfois, quelques pans de leur vie privée. Les autobiographies constituent un genre réaliste. L'auteur prétend y raconter quelque chose de vrai et soumet donc son récit au principe de la vraisemblance : par exemple, il cite ses sources comme s'il s'agissait d'un ouvrage scientifique. Les autobiographies sont édifiantes : l'auteur aimerait éduquer son lecteur,

<sup>1</sup> Grandes entreprises : les chemins du pouvoir (2) – Dominique Ferrero, la forte tête : Issu du Lyonnais, le premier directeur général délégué du Crédit Agricole est un conquérant. *Les Echos*, mardi 28 octobre 2003, p.9.

<sup>2</sup> Jean-Marie MESSIER, Yvan MESSAROVICH, *Mon vrai journal*, 2004.

<sup>3</sup> Par exemple : Jean-Marie MESSIER, *J6m.com : Faut-il avoir peur de la nouvelle économie*, 2000 ; Jack WELCH, John BYRNE, *Ma vie de patron : le plus grand industriel américain raconte*, 2007 ; Andrew GROVE, *Seuls les paranoïaques survivent*, 2004.

<sup>4</sup> Noël GOUTARD, *L'Outsider, chronique d'un patron hors norme*, 2005.

le faire changer d'avis sur lui ou l'entraîner à suivre son exemple pour réussir, à son tour, sa vie professionnelle et accéder à la richesse. En se référant à des éléments marquants de sa carrière, il présente parfois au lecteur ses conseils pratiques<sup>1</sup>. Ces autobiographies sont également les représentants d'un genre idéologique qui participe très certainement du « nouvel esprit du capitalisme » : elles défendent la thèse de la légitimité des affaires (du *business*) et des systèmes de management requis pour les conduire, elles glorifient la liberté et l'audace d'entreprendre<sup>2</sup>, la libre concurrence et la vertu du commerce et de la production pour le bien commun et la prospérité de tous. On y a également à faire avec une logique de célébration de soi. En effet, ces autobiographies sont vantardes. Jamais dénuées d'autosatisfaction, elles relatent les exploits et taisent les échecs, elles soulignent les procédés de gestion efficaces et négligent d'autres faits. Parfois aussi, elles présentent le dirigeant sous une lumière favorable associée à une qualification négative de ses adversaires. Elles jugulent le caractère périssable inhérent à toute action humaine - et à celle du dirigeant, en particulier - puisqu'elles font revivre et immortalisent des anecdotes passées et racontent des faits qui ne sont pas connus ailleurs et qui auraient été perdus, sinon. En outre, faisant partie des activités que l'on peut qualifier de « promotion de soi », la publication de ces textes sacrifie aux critères de la rationalité stratégique. Leur lecture ne renseigne donc pas forcément sur des faits. En revanche, elle peut nous renseigner sur une tendance à l'exagération, à la vantardise, au dénigrement des adversaires et confirmer l'importance accordée à la « promotion de soi » comme outil pour véhiculer une image favorable, convaincre autrui du bien-fondé de son action et se maintenir au pouvoir en dépit des crises.

Les chercheurs en gestion ont remarqué cette même tendance dans les propos tenus par les dirigeants ou dans les réponses aux questionnaires qui leur étaient administrés<sup>3</sup>. Cette tentation vantarde se trouve parfois relayée par un public, lui-même conquis, et qui se fait le véhicule actif de la « promotion » des dirigeants. Certains chercheurs en font partie et certains biographes aussi, qui mettent en relief les « bons » procédés de gestion et qui présentent des sagas. Dans le cas des biographies, en particulier, il semble qu'on ait à faire avec une mise en scène du dirigeant par d'autres que lui.

#### **IV - Ce que fait le dirigeant d'entreprise : une autre lecture des textes**

Au terme d'une première lecture des ouvrages et articles de gestion, nous avons appris quelles étaient les responsabilités principales dévolues au dirigeant et les activités quotidiennes lui permettant de les tenir. Nous avons pris connaissance aussi de certains aspects formels de son activité. Nous avons également retenu le caractère prescriptif de l'ensemble de ces résultats d'observations et d'enquêtes. Une deuxième lecture nous a permis de cibler les activités qui tenaient une place prépondérante, sinon

<sup>1</sup> Jack WELCH, *Mes conseils pour réussir*, 2005.

<sup>2</sup> Par exemple : Noël GOUTARD, *op. cit.*

<sup>3</sup> Ils remarquent que les dirigeants ont tendance à sur-dimensionner le temps passé à certaines activités (ressources humaines ou politique générale) et à minimiser des activités plus techniques et moins prestigieuses (George H. COPEMAN, H. LUIJK, Francis de Paula HANIKA, *How the Executive Spends His Time*, 1963 ; J.H. HORNE, T. LUPTON, *op. cit.*)

dans la réalité, du moins dans les textes. Elle a permis de confirmer l'image dominante du dirigeant « communicateur ».

C'est au travers d'une relecture de ces références - ou troisième lecture - que je tenterai maintenant d'isoler ce qui, dans ces descriptions, rappelle la définition d'un « travail » au sens que la psychodynamique du travail donne à ce terme. Je poserai ensuite quelques hypothèses sur ce en quoi ce « travail » consiste.

## A - Un « travail » particulier

### 1) L'engagement du corps

Pour la psychodynamique du travail, le travail se définit par ce qu'implique le fait de travailler, c'est-à-dire par des gestes, un engagement du corps, une mobilisation de l'intelligence et par un certain mode d'engagement de la personnalité pour faire face à une tâche encadrée par des prescriptions<sup>1</sup>.

L'engagement du corps au travail est rarement mis en avant dans les textes de gestion. Il est toutefois perceptible dans les descriptions qui se réfèrent au dirigeant comme à un artiste ou à un acteur et il est aussi sous-entendu dans certaines allégories de l'intuition managériale.

Dans la description que Frances Westley et Henry Mintzberg donnent de l'élaboration d'une vision stratégique, on retrouve, par exemple, la confrontation du dirigeant à la matière, ici : le sujet qu'il doit traiter. Ces auteurs rendent compte d'un travail d'appropriation de la matière, fût-elle une technologie, un marché, un produit. Ils décrivent le dirigeant comme un artiste-artisan (*craftsman*) tandis que la stratégie est présentée comme un métier, *craft* signifiant tout aussi bien le travail manuel que la ruse ou l'astuce qui viennent compléter le travail cognitif<sup>2</sup>.

Dans son rapport d'étude sur les processus de pensée des managers au travail, Daniel Isenberg nous explique la part d'intuition dans les analyses conduites par les dirigeants. Il présente l'intuition comme le résultat d'une expérience du corps, souvent tacite, ou comme une sensation impossible à formuler autrement que comme une sensation viscérale (*gut feel*)<sup>3</sup>. C'est l'expérience acquise et ancrée dans le corps, dans « *le tissu cicatriciel, du fait de s'être brûlé suffisamment de fois* »<sup>4</sup> qui permet au dirigeant de prendre des décisions rapidement et avec si peu de réflexion et d'effort apparents. Ses réactions sont, en quelque sorte, programmées malgré lui, comme si ses jambes, ses bras et son corps se mouvaient tout seuls, en raison de savoir-faire acquis<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Subjectivité, travail et action*, 2001.

<sup>2</sup> Frances WESTLEY, Henry MINTZBERG, *op. cit.*, p.18 : « *For the strategic visionary, repetition has a similar role - to develop an intimacy with the subject at hand, to deal with strategy as "craft". (...) Like the craftsman, the strategic visionary would appear to develop strategic perception as much through practice and gut-level feel for the business, product, market, and technology, as through conscious cognition. (...) When he left Ford, [Iacocca] went to Chrysler because cars were "in his blood"* ».

<sup>3</sup> Daniel J. ISENBERG, *How Senior Managers Think*, 1984, p.86. Le « *gut feel* » est habituellement traduit en français par « intuition ».

<sup>4</sup> *ibid.* : « *As one manager explained : "I do not do a deep analysis at first. I suppose the intuition comes from scar tissue, getting burned enough times."* ».

<sup>5</sup> *ibid.* : « *It was very instinctive, almost like you have been drilled to close combat for years and now the big battle is on, and you really don't have time to think. It's as if your arms, your feet, and your body just*

L'intuition dont il est question dans les textes de management est donc une notion ambiguë. Elle peut tout aussi bien caractériser ce que personne n'arrive à formuler que relever d'une mise en scène consciente, valorisant le secret et l'unicité d'une activité qui ne se dit ni ne se transmet<sup>1</sup>. Et elle peut aussi, comme dans le cas du texte rapporté ici, se rapprocher de l'intuition décrite par Christophe Dejourns comme résultant d'une familiarisation avec l'objet, telle que le sujet devient habité par cet objet<sup>2</sup>.

## 2) La souffrance au travail et les défenses contre la souffrance

La psychodynamique du travail nous apprend que le travail est d'abord une expérience affective, éprouvée dans l'échec soit : une souffrance. Sous certaines conditions, cette souffrance peut être subvertie en plaisir. Dans le cas contraire, le sujet ne reste pas passif et déploie des défenses collectives ou individuelles pour se préserver, faute de quoi la souffrance peut devenir pathogène.

Ces termes de plaisir et de souffrance n'appartiennent pas au vocabulaire des textes de management que nous avons répertoriés. On pourrait avancer qu'ayant été déployés pour décrire les situations de travail rencontrées par les enquêtes de psychodynamique du travail, ces termes servent d'abord à décrire ces terrains-là. Les chercheurs en gestion comme les dirigeants qu'ils observent et rencontrent ne peuvent se les approprier. A l'instar du jargon gestionnaire qui, par sa domination symbolique, empêche les autres de trouver les mots pour décrire leur travail, la souffrance et le plaisir au travail appartiendraient au langage des « dominés ». Ces termes serviraient à formuler une description dominante des situations de travail et, par leur propre domination symbolique, empêcheraient les « dominants » d'y accéder.

Pourtant, même si la souffrance n'est pas déclarée comme telle, elle se laisse deviner dans les descriptions d'angoisse, d'anxiété ou de sentiment de vulnérabilité. D'ailleurs, plus récemment, des voix se sont élevées pour rappeler que les dirigeants, eux aussi, « souffrent »<sup>3</sup>. Ça et là, des exemples de mécanismes de défense ont même été avancés<sup>4</sup>.

## 3) La dimension collective

La psychodynamique du travail insiste sur la dimension collective du travail. Celui-ci ne se résume pas à l'activité d'un seul ni à la juxtaposition d'activités

---

*move instinctively. (...) Intuition refers to the smooth automatic performance of learned behavior sequences. ».*

<sup>1</sup> Meryem LE SAGET, *op. cit.* ; Roy ROWAN, *Intuition et management : Comment transformer l'intuition en outil efficace de management*, 1987.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURNS, *op. cit.*

<sup>3</sup> Olivier TORRES, *L'inaudible souffrance patronale*, 2009.

<sup>4</sup> Voir *supra*, Deuxième Partie, II.C.5), p.96 et suivantes. Assurément, les mécanismes de défense répertoriés dans certains textes de management ne répondent pas à la définition donnée par la psychodynamique du travail. On sait, en effet, qu'une défense est toujours défense contre une souffrance qu'il faut d'abord caractériser. On sait aussi qu'une stratégie défensive ne peut être découverte que dans la dynamique de la relation entre le sujet et l'analyste, lorsqu'elle est justement en train de s'effriter. L'existence d'un mécanisme de défense ne peut donc pas être décrétée par le chercheur, fût-il en quête d'une interprétation des conduites aberrantes qu'il observe.

singulières. Il s'inscrit dans un rapport social existant. Il suppose, en outre, la coopération des acteurs concernés pour compenser les risques qui pourraient naître en cas de désaccords sur les manières de faire des uns et des autres<sup>1</sup>.

A force de taire l'existence de rapports d'inégalités, de pouvoir et de domination dans les entreprises et en raison d'effets de mise en scène du dirigeant comme décideur solitaire ou visionnaire, la dimension collective du travail du dirigeant n'est pas toujours rendue dans les articles et ouvrages recensés. La solitude du dirigeant est souvent rappelée. Pour autant, l'accent mis sur l'importance des interactions verbales, de l'usage de l'oral, du nombre de rencontres, d'entretiens, de réunions et de déplacements ou de la place de la « *sphère rituelle* », nous montre, en même temps, un dirigeant résolument inscrit dans le tissu relationnel de son entreprise. En outre, le dirigeant est censé développer et cultiver ses relations à l'extérieur. Il ne travaille donc pas seul.

Prendre en compte la dimension collective du travail du dirigeant pourrait ouvrir une voie de réflexion nouvelle quant à la nature de son rapport au travail, du plaisir qu'il éprouve à le faire ou encore des moyens qu'il utilise pour obtenir gratifications et reconnaissance. A cet égard, Alain Chanlat et Renée Bédard écrivent : « *A chaque fois qu'une personne "prend" la parole, elle cherche à exprimer et à communiquer une image d'elle-même, qu'elle vise à faire reconnaître par quelqu'un d'autre qui, de ce fait, devient un recours indispensable à la reconnaissance de son identité.* »<sup>2</sup>. Se présenter aux actionnaires, au public, aux politiques, au cours de réunions à grand spectacle, via la presse ou par son autobiographie et ses biographies pourrait être, pour le dirigeant, un moyen d'espérer une reconnaissance que l'absence de pairs et de hiérarchie immédiate, associée à sa légendaire solitude, ne lui permet pas d'espérer autrement.

#### 4) L'originalité du couple prescrit/réel

La psychodynamique du travail a également montré comment, dans son travail, le sujet se heurte à la résistance du réel qui se dérobe à lui et qui échappe à sa maîtrise. Si l'on se tient à cette définition du travail, si le travail est ce qui est compris entre le prescrit et le réel, s'il se définit par ce qui se rajoute au prescrit pour que la tâche attendue soit réalisée, s'il se fait toujours connaître par l'expérience de la difficulté, si travailler, c'est buter sur le réel, recommencer, échouer de nouveau, expérimenter des chemins nouveaux<sup>3</sup>, alors il semble que l'activité du dirigeant soit bien un travail.

L'absence de prescriptions de moyens est reconnue chez les cadres. On peut faire l'hypothèse qu'elle est aussi patente pour ce qui concerne ceux qui les dirigent et qui, d'ailleurs, sont communément désignés comme des « prescripteurs » sans que l'origine de leurs propres prescriptions ne soit jamais éclaircie. La littérature de management nous apprend aussi que, dans leur cas, le prescrit n'existe pas : ni l'objectif, ni le moyen de l'atteindre ou, pour le dire autrement, ni la tâche à accomplir ni son mode opératoire : « *Gouverner, c'est prévoir. L'imprévu est l'ennemi numéro un*

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*

<sup>2</sup> Alain CHANLAT, Renée BEDARD, *op. cit.*, p.84.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel*, 1993 ; Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale*, 2000 ; Christophe DEJOURS, *Le corps d'abord : Corps biologique, corps érotique et sens moral*, 2000.

*du chef d'entreprise (...). Bien sûr, tout ce qui peut être prévu, mis sur cartes ou sur bandes, enfermé dans des routines, le sera. Mais le travail d'un dirigeant, c'est justement tout ce qui intervient au-delà de ce cadre rassurant.* »<sup>1</sup>. Dans cet univers du non-prescrit, la définition du travail nous imposerait presque de réfléchir à l'idée que, au contraire d'une absence de travail, il n'y aurait plus que du travail ou encore un travail infini pour combler l'écart entre le réel et le néant.

Dans cette confusion et devant l'absence manifeste de prescription, des substituts de prescription sont apparus dans les textes, sous la forme de recommandations issues de recherches scientifiques de gestion à l'attention des dirigeants. Dans tous les cas, ces prescriptions sont au mieux contradictoires et, au pire, impossibles à satisfaire. Le travail prescrit, c'est ici la maîtrise de tout ce qui n'est pas maîtrisable : la situation actuelle, les événements à venir, les hommes en interne, les hommes à l'extérieur, les marchés, les produits concurrents, la technologie et la maîtrise de soi. Quant au réel, il se fait connaître par l'imprévu. Les problèmes rencontrés sont inédits, sans précédent. Les décisions prises par le dirigeant butent sur le réel, y compris sur le réel du travail de ceux qui doivent les mettre en œuvre, l'obligeant à tenter de nouvelles voies et parfois aussi, pour le dirigeant salarié, à démissionner de ses fonctions.

Ainsi, si les tâches décrites sont le plus souvent immatérielles, cognitives et non observables, elles n'en sont pas moins éligibles à la définition d'un travail. Ce travail du dirigeant viserait alors à combler cet écart entre la prescription de maîtrise et de prévision du futur et l'absence de maîtrise et de prédictibilité.

### 5) Une explication de l'évasion du travail

Bien sûr, l'évasion du terme de travail dans les textes et l'absence d'intérêt marqué des sciences du travail pour ce que fait le dirigeant sont préoccupantes. Elles viennent contrarier l'affirmation selon laquelle le dirigeant travaille. Pour autant, cet évitement peut trouver une explication dans l'originalité du couple « travail prescrit/réel du travail » du dirigeant. En effet, le dirigeant est tenu de gérer, c'est-à-dire de maîtriser les résistances, les incertitudes et les imprévus. On se trouve donc, dans le même temps, empêché de reconnaître publiquement qu'il « travaille ». En effet, il est difficile de dire qu'il maîtrise et d'expliquer en même temps qu'il travaille, c'est-à-dire qu'il cherche un point de passage intelligent pour faire face à tout ce qui résiste à sa maîtrise, qui réveille ses doutes et le met en échec.

La conséquence en est ici la difficulté à écrire que le dirigeant « travaille », au sens que la psychodynamique du travail donne à ce terme. Le terme de gestion se trouve alors utilisé en lieu et place du « travail » : les employés travaillent, les cadres conçoivent et le dirigeant décide et contrôle, organise, insuffle des valeurs, motive et anime, développe des relations, négocie et communique dans l'espace public<sup>2</sup>.

Cependant, l'absence du terme de « travail » ne signale pas que ces activités ne constituent pas un travail. Il peut aussi s'agir d'un travail qui ne se dit pas.

<sup>1</sup> Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Jean-Paul LARÇON, *op. cit.*, p.49.

<sup>2</sup> Michel BARABEL, Olivier MEIER, *op. cit.*, p.223 : voir le tableau des « responsabilités principales » des dirigeants de grandes entreprises..

## ***B - Un travail de maintenance du pouvoir***

Il convient, à présent, de mieux caractériser ce travail dont nous avons vu combien les descriptions concernaient bien souvent les cadres ou « managers » et non les dirigeants d'entreprise. Je poserai l'hypothèse que ce travail peut se caractériser comme un travail de maintenance du pouvoir.

### **1) Décision, vision et « communication » sont des prérogatives du pouvoir**

La présentation du processus décisionnel met en valeur le décideur et fournit, à ce titre, un écho à d'autres présentations exaltées du dirigeant d'entreprise. Nicolas Flamant montre, par exemple, que le rôle décisionnel est réservé à la seule Direction Générale<sup>1</sup>. Il confirme ainsi ce que l'ensemble de la littérature nous indique : la prise de décision et le pouvoir dans l'organisation sont implicitement associés. Cette conclusion renvoie à la perception de sens commun qui semble identifier l'art de gouverner à la prise de décision<sup>2</sup> : on attribue au pouvoir la capacité de décider, c'est-à-dire de maîtriser un univers d'incertitudes ; à l'inverse, un chef indécis n'est guère reconnu. Certains auteurs ne semblent pas dupes de cette mise en avant du rôle décisionnel du dirigeant : « *la question de la décision est une question-vedette car elle met en cause le pouvoir du dirigeant et la manière dont il l'exerce formellement* »<sup>3</sup>.

La décision se voit dotée d'une fonction idéologique qui préserve le mythe du décideur solitaire, seul responsable de la décision à long terme et des orientations stratégiques de l'entreprise. Entre élaboration, choix et exécution, c'est alors l'étape du choix - « *seul moment noble* », selon Lucien Sfez<sup>4</sup> - qui incombe spécifiquement au dirigeant. Cette attribution du moment décisionnel au seul dirigeant permet aussi de confirmer une illusion de liberté et de maîtrise face à la pesanteur réelle des déterminismes auxquels il est confronté. Et, si certaines stratégies ne doivent leur mise en place qu'à une série d'événements indépendants et circonstanciels<sup>5</sup>, en définissant le moment de la décision et en se désignant comme seul décideur, le dirigeant organise la décision, lui donne une cohérence artificielle a posteriori, rassure et se rassure, aussi. Ainsi, malgré le récent retrait de l'intérêt des chercheurs en gestion pour le thème de la décision, l'étiquette de « décideur » continuerait de confirmer un mode de ségrégation dans l'entreprise entre ceux qui décident et ceux qui ne décident pas<sup>6</sup>. Présentée ainsi, la décision n'a d'autre fonction que de prouver que celui qui la prend a le pouvoir de le faire.

L'engouement pour la vision, quant à lui, confère un statut quasi magique au visionnaire et contribue, lui aussi, à asseoir le pouvoir du dirigeant. Il légitime sa place

<sup>1</sup> Les autres cadres dirigeants que Nicolas Flamant a observés étaient dépourvus de toute autonomie dans la conduite des orientations techniques et stratégiques. Même lorsqu'ils siégeaient au Comité de Direction, ils regrettaient de n'être que les simples exécutants des décisions émanant de la Direction Générale.

<sup>2</sup> Eugène ENRIQUEZ, *La notion de pouvoir*, 1967.

<sup>3</sup> Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Jean-Paul LARÇON, *op.cit.*, p.103.

<sup>4</sup> Lucien SFEZ, *Critique de la décision*, 1992, p.32.

<sup>5</sup> Henry MINTZBERG, James A. WATERS, *Of strategies, deliberate and emergent*, 1985.

<sup>6</sup> J.G. PADIOLEAU, *L'arrivée du « décideur express »*, 1990.

en l'expliquant non plus par sa supériorité technique, cognitive ou par son expertise supérieure mais par sa maîtrise du futur, son intuition et sa capacité à la mettre en mots, parfois résumée en « charisme »<sup>1</sup>.

A l'instar des descriptions du dirigeant décideur ou de celles du dirigeant visionnaire, les descriptions du dirigeant communicateur contribuent, elles aussi, à asseoir son pouvoir. En effet, les effets de parole, si longuement documentés dans la littérature, signalent une visée d'action sur l'action des autres, ce qui est le propre même du pouvoir.

Lorsqu'elle examine les liens entre parole et pouvoir, Ingrid Brunstein montre, par exemple, en quoi la parole confère le pouvoir et en quoi elle en est une émanation. La parole serait le plus puissant révélateur de qui détient le pouvoir. Prendre la parole suppose, en effet, qu'on est habilité à le faire. Or, le dirigeant est le seul véritablement libre de choisir tout à la fois le moment, le lieu, le public et le contenu de ses actes de communication : « *En français, le même verbe met en œuvre parole et pouvoir : on prend la parole comme on prend le pouvoir. Dans les deux cas, on prend souvent à l'autre, même publiquement. Si l'on prend la parole, l'autre la perd et est ainsi réduit au silence, c'est-à-dire à l'impuissance* »<sup>2</sup>.

Communiquer est une tâche qui est « *celle du patron, à la fois personne et symbole, détenteur de l'autorité et interlocuteur suprême auquel tout membre de l'entreprise peut se référer. (...) Lui seul peut parler au nom de l'entreprise en toutes circonstances et la représenter tout entière.* »<sup>3</sup>. Ce droit de parler au nom de l'entreprise, de diffuser ses valeurs, de confisquer son histoire à des fins d'action semble être sa prérogative. Cette communication particulière a pour objectif de modifier les représentations de l'audience pour la transformer. En effet, au-delà de la transmission d'informations, il y a volonté de modifier le comportement d'autrui dans le sens de la volonté de celui qui produit le discours. En référence aux thèses développées par Pierre Bourdieu<sup>4</sup>, l'interprétation donnée par Jacques Girin présente, d'ailleurs, la communication du dirigeant comme un agir expressif, c'est-à-dire comme une action à vocation d'action sur les actions d'autrui<sup>5</sup>, thèse reprise par Nathalie Brion et Jean Brousse, pour qui : « *Parler, c'est en effet vouloir modifier les représentations de notre interlocuteur, c'est agir sur lui pour le transformer, pour le convaincre, en lui donnant de bonnes raisons de partager un point de vue particulier, de réaliser une action précise ou encore de corriger l'image qu'il se forge de nous* »<sup>6</sup>. Jacques Girin rappelle, en outre, que l'énoncé du discours n'est performatif qu'en tant que celui qui l'énonce a le pouvoir et le statut de le faire<sup>7</sup>. On sait, en effet, que l'agir expressif ne passe pas uniquement par les mots qui sont prononcés et que la seule étude du contenu des discours ne peut expliquer la portée de leur action. Pour agir sur autrui, le langage et les procédés linguistiques utilisés ne suffisent pas, ils doivent être associés à des rapports sociaux favorables qui leur sont extérieurs. Le discours du dirigeant est

<sup>1</sup> Romain LAUFER, *Quand diriger, c'est légitimer*, 1996.

<sup>2</sup> Ingrid BRUNSTEIN, *Parole et pouvoir*, 1996, p.78.

<sup>3</sup> Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Jean-Paul LARÇON, *op. cit.*, p.139.

<sup>4</sup> Pierre BOURDIEU, *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*, 1982.

<sup>5</sup> Jacques GIRIN, *op. cit.*

<sup>6</sup> Nathalie BRION, Jean BROUSSE, *op. cit.*, p.301.

<sup>7</sup> Jacques GIRIN, *op. cit.*

performatif en raison de la position d'autorité dont il est investi : il s'agit, dans son cas aussi, d'un discours « *autorisé* »<sup>1</sup>.

Sur ce point, nous pouvons constater que la littérature de management présente la « communication » comme un outil efficace mais qu'elle occulte toujours la question de l'usage de cet outil dans le contexte des rapports de domination dans l'entreprise. C'est une caractéristique propre à ce champ de recherche que d'évacuer ces questions et de centrer l'attention sur une représentation de dirigeant aseptisée, dénuée de toute inscription dans les rapports sociaux. Or, Stéphane Olivesi s'emploie à déconstruire cette image pour montrer combien cette « communication » monopolise les technologies de gestion du symbolique et vient faire taire l'autre parole et notamment, celle des syndicats. Cette « communication » managériale propose, en effet, des représentations suffisamment articulées et prégnantes pour neutraliser les éventuels contre-discours : « *Le monologue social qui résulte de l'extension de la communication d'entreprise traduit un phénomène de captation de la parole au profit des seules directions.* »<sup>2</sup>. Dans l'entreprise, la « communication » marquerait donc le lieu d'exercice du pouvoir. Elle est de nature politique et relève de la seule direction.

## 2) Le dirigeant est un agent de maintenance du pouvoir

Allouer un budget, décider du lancement d'une nouvelle activité, d'une acquisition ou bien d'une délocalisation, d'une cession d'activité sont l'apanage de celui qui détient ce pouvoir. Or, ce pouvoir n'est jamais acquis définitivement : il peut se perdre ou se consolider au gré des coalitions, négociations, collusions et contre-actions menées par les autres acteurs<sup>3</sup>. Il appartient au dirigeant de le maintenir : « *Accéder au pouvoir et s'y maintenir sont des impératifs pour le dirigeant.* »<sup>4</sup>. Deux options sont alors évoquées : s'enraciner dans l'entreprise ou accroître sa réputation sur le marché du travail des dirigeants. Dans le premier cas, le dirigeant doit chercher à maîtriser des informations auxquelles les autres n'accèdent pas, maintenir ainsi les autres dans sa dépendance et, au besoin, manipuler l'information afin d'éliminer le risque de se voir remplacé. Dans le second cas, il doit rendre visibles certains résultats et en occulter d'autres pour accroître sa renommée auprès d'un public extérieur<sup>5</sup>.

Il semble d'ailleurs que tous ses rôles, toutes ses missions et toutes ses occupations quotidiennes visent à assurer la profitabilité (et donc, la pérennité) de son entreprise et ce, même si la littérature managériale ne rappelle jamais cela, en tout cas, pas dans ces termes. Le dirigeant planifie, décide, il a une vision et la partage, il exerce son contrôle, il joue son rôle de symbole et il maîtrise la « communication » pour

<sup>1</sup> Pierre BOURDIEU, *op. cit.*, p.107 : « (...) le porte-parole autorisé ne peut agir par les mots sur d'autres agents et, par l'intermédiaire de leur travail, sur les choses mêmes, que parce que sa parole concentre le capital symbolique accumulé par le groupe qui l'a mandaté et dont il est le "fondé de pouvoir". » ; p.111 : le discours d'autorité est un discours autorisé, c'est-à-dire qu'« (...) il doit être prononcé par la personne légitimée à le prononcer, (...) connu[e] et reconnu[e] comme habilité[e] et habile à produire cette classe particulière de discours (...). »

<sup>2</sup> Stéphane OLIVESI, *La communication au travail : Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, 2002.

<sup>3</sup> Roland REITTER, Bernard RAMANANTSOA, *op. cit.*

<sup>4</sup> Pierre ROMELAER, *op. cit.*, p.67.

<sup>5</sup> Gérard CHARREAUX, *Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises*, 1996.

pérenniser son entreprise et se maintenir au pouvoir. Ce faisant, il exerce, en quelque sorte, un rôle d'agent de maintenance de son propre pouvoir. Contrairement aux autres rôles qui s'avèrent, nous l'avons vu, assez peu spécifiques au dirigeant et qui peuvent tout aussi bien être exercés par d'autres que lui, cette maintenance du pouvoir lui appartient en propre. Elle le concerne directement et il ne saurait donc la déléguer.

### *C - Un travail d'action sur l'action des autres*

Le travail du dirigeant est, en partie, une maintenance du pouvoir. C'est aussi un travail qui se définit comme une action sur le travail des autres. En effet, pour effectuer la tâche qui lui est demandée, celle de mener à bien l'entreprise qu'il dirige, de réaliser des profits, etc., il faut que le dirigeant puisse exercer son pouvoir et faire agir l'ensemble des collaborateurs dans le sens de sa volonté. Il lui faut alors convaincre les autres du bien-fondé de ses décisions « stratégiques ». Il lui faut expliquer ou réexpliquer ce qu'est l'entreprise, ce qu'est sa vocation, ce qu'elle sait faire, ses projets d'avenir, la manière dont elle est organisée pour les réaliser, quelles sont les responsabilités de chacun, l'histoire des changements passés, la prévision des changements à venir. Le discours produit, que d'aucuns décrivent comme une construction de cohérence ou de sens, sert son intérêt qui est d'engager à l'action dans le sens qu'il souhaite. Et, effectivement, ce discours peut se trouver doté d'une dimension dramaturgique car, à l'instar des opérateurs observés par Nicolas Dodier<sup>1</sup>, le dirigeant doit convaincre son audience de sa capacité et influencer sur ses jugements.

Pour soutenir que le dirigeant d'entreprise travaille, il faut donc se défaire de ce que Nicolas Dodier nomme l'« *actionnalisme radical* », attitude qui soutient que tout ce qui ne consiste pas à produire, tout ce qui n'est pas tangible et observable, c'est « *ne rien faire* »<sup>2</sup>. Il faut aussi s'inscrire contre la survalorisation du produit tangible où « *tout ce qui est parole, discours, langage, écriture, est (...) méprisé au profit du faire véritable, au contact des choses* ».<sup>3</sup> Le dirigeant d'entreprise ne fabrique pas d'objets en vue de leur consommation immédiate ni d'œuvre qui perdure dans le monde habitable. Celui que nous avons rencontré dans les textes de management semble bien plus proche du « *virtuose* » dont il ne subsiste aucune œuvre durable mais qui remet sans cesse en jeu ses capacités devant une audience au jugement de laquelle il se soumet<sup>4</sup>.

En outre, si l'on convient que le travail du dirigeant s'apparente à une action - dans le sens que donne Hannah Arendt à ce terme -, ce travail, de fait, ne peut être solitaire. Il « *n'est possible que dans un "espace de l'apparence" où [il] est soumis au regard d'autrui* »<sup>5</sup>. Ce travail du dirigeant est aussi intrinsèquement éphémère et ne peut perdurer que dans le récit qui est fait de ses actes ou dans l'écrit. C'est pourquoi c'est un travail qui exige la parole et la justification auprès d'un groupe de reconnaissance extérieur. Pour assurer son pouvoir, le dirigeant doit mettre son action dans l'Histoire, il doit la stabiliser pour qu'elle puisse ensuite lui être attribuée. Et, pour asseoir sa légitimité, toujours à l'instar des opérateurs étudiés par Nicolas Dodier, il lui

<sup>1</sup> Nicolas DODIER, *Les Hommes et les Machines*, 1995, p.221.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.281.

<sup>3</sup> *ibid.*

<sup>4</sup> *ibid.*, p.223-227.

<sup>5</sup> *ibid.*, p.218.

faut préparer la scène de manière à ce que son public lui attribue l'acte décrit et le considère comme l'auteur du résultat<sup>1</sup>.

L'action du dirigeant, rarement mentionnée comme un travail, passe pourtant par un travail. A ce titre, il y aurait, dans le cas du dirigeant d'entreprise comme un « surgissement » du travail dans l'action<sup>2</sup>.

### ***D - La place de la « présentation de soi »***

Montrer qu'on a la maîtrise quand elle est impossible demande assurément beaucoup de travail. Cela passe par un certain nombre d'épreuves et par le recours, aussi, à quelques artifices. C'est ici que la « promotion de soi » prend sa place. Ce terme de « promotion de soi » est couramment utilisé par le courant de recherche en « management des impressions ». Parce qu'il est connoté, je lui préfèrerais celui de « présentation de soi », plus proche encore de la sociologie interactionniste dont ce courant de recherche en gestion s'inspire.

La « présentation de soi » est une notion développée par Erving Goffman<sup>3</sup> pour expliquer les interactions de la vie quotidienne selon les modèles propres à la représentation théâtrale. Je la retiens ici car elle me paraît particulièrement intéressante pour qualifier cette activité du dirigeant qui consiste à présenter ses décisions, ses visions, ses actions et à se présenter de manière à provoquer une impression favorable sur autrui qui pourra être suivie d'effets. Je note aussi que bien des éléments du travail du dirigeant peuvent alors être caractérisés en référence à la « présentation de soi » d'Erving Goffman.

Cette notion est d'abord intéressante en ce qu'elle rend compte de l'énergie déployée par l'acteur pour rendre visible ce qui ne l'est pas, alors même que nous avons découvert combien le travail du dirigeant se caractérisait par son invisibilité manifeste et combien cette mise en visibilité s'était avérée problématique dans les études et recherches antérieures.

Elle porte également l'idée d'une dramatisation de l'activité et de sa possibilité d'occultation : « *la représentation donnée d'une activité diffère, dans une certaine mesure, de l'activité elle-même et, par suite, la falsifie inévitablement* »<sup>4</sup>. Elle répond aussi aux besoins d'occultation propres aux directions d'entreprise : « *un individu qui en dirige d'autres constate souvent qu'il lui est utile de leur cacher des secrets stratégiques* »<sup>5</sup>. Or nous avons vu que, compte tenu d'un ensemble de contraintes objectives liées à l'incertitude de l'environnement dans lequel et sur lequel les dirigeants sont censés agir, ils peuvent être contraints de masquer leurs difficultés, de brouiller l'image ou de la manipuler : « *les grands politiques sont en fait de grands acteurs* », écrivaient Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa<sup>6</sup>. Nous avons vu aussi que le maintien d'une certaine opacité pouvait aider à préserver son pouvoir.

<sup>1</sup> *ibid.*, p.227.

<sup>2</sup> Par allusion, a contrario, au « surgissement de "l'action" dans l'activité technique » des opérateurs étudiés par Nicolas Dodier, p.220.

<sup>3</sup> Erving GOFFMAN, *op. cit.*

<sup>4</sup> *ibid.*, p.67.

<sup>5</sup> *ibid.*, p.227.

<sup>6</sup> Roland REITTER, Bernard RAMANANTSOA, *op.cit.*, p.43.

D'autres notions font écho aux études des discours de dirigeants comme, par exemple, la « *mystification* »<sup>1</sup> qui consiste à occulter le négatif et à mettre en avant le positif ou l'« *idéalisations* »<sup>2</sup> qui désigne la tendance à donner une impression idéalisée, à cacher ou à estomper des activités incompatibles avec une présentation idéale de soi. Il y a aussi cette façon de donner du relief à des activités qui auraient pu passer inaperçues et que Erving Goffman appelle la « *réalisation dramatique* »<sup>3</sup>. Et puis, outre la « *façade* » qui désigne le décor et les aspects scéniques ou, plus généralement, toute la partie de la représentation qui a pour fonction d'établir et de fixer la définition de la situation qui est proposée au public<sup>4</sup>, on trouve la « *région postérieure* », sorte de coulisses où l'acteur (ici : le dirigeant) pourrait s'autoriser des moments de régression et des comportements socialement inacceptables<sup>5</sup>. La « *présentation de soi* » d'Erving Goffman produit une impression de la réalité qui n'est pas la réalité même. Son efficacité suppose que le public croie en la sincérité de l'acteur. Toutefois toutes les interprétations restent permises concernant ce dernier : entre l'acteur sincère qui croit en l'impression produite par sa propre représentation et le cynique qui ne croit pas à son jeu<sup>6</sup>. Enfin Erving Goffman n'exclut pas - au contraire - le rôle actif du public. La coopération des membres de l'équipe au maintien d'une impression donnée que d'autres appelleraient « *consentement* » ou « *servitude volontaire* » est ici nommée « *coopération dramatique* »<sup>7</sup>. Le comportement protecteur que certains adoptent pour aider les acteurs à préserver leur spectacle, soit parce qu'ils s'identifient à eux, soit parce qu'ils ne souhaitent pas provoquer de contradictions, soit parce qu'ils cherchent à tirer profit d'une relation privilégiée avec l'acteur, est également conceptualisé sous le terme de « *tact du public* »<sup>8</sup>. Nous pourrions nous y référer pour caractériser l'écho que trouve la « *présentation de soi* » des dirigeants dans certaines descriptions exaltées disponibles dans les ouvrages de management comme dans les biographies.

En choisissant de me référer à la « *présentation de soi* » dans cette acception précise, j'émetts l'hypothèse qu'elle fait partie du travail du dirigeant. En plus de ses efforts de planification, de gestion et de contrôle de ses réalisations, de commercialisation de ses produits, de réflexion sur les innovations, de dialogue avec ses banquiers ou de management des hommes, en plus de la définition de la stratégie et de la multiplication des contacts pour pérenniser son entreprise (et lui faire gagner de l'argent), le dirigeant travaille sa « *présentation de soi* ». La « *présentation de soi* » répond aux exigences des prescriptions adressées au dirigeant décideur, visionnaire et communicateur. Elle lui permet de trouver un aménagement face à l'exigence de maîtrise puisqu'il peut afficher cette « *présentation de soi* » et créer sur autrui l'impression d'une maîtrise. Elle lui permet également de faire son travail de maintenance du pouvoir : en « *idéalisant* » ses réalisations passées, en « *mystifiant* » son audience sur ses actions présentes et futures et en occultant les informations qui doivent l'être de manière à préserver ses marges de pouvoir et la dépendance des autres

<sup>1</sup> Erving GOFFMAN, *op. cit.*, p.68.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.36.

<sup>3</sup> *ibid.*, p.40.

<sup>4</sup> *ibid.*, p.69.

<sup>5</sup> *ibid.*, p.125.

<sup>6</sup> *ibid.*, p.25 et p.72.

<sup>7</sup> *ibid.*, p.86.

<sup>8</sup> *ibid.*, p.216.

à son égard. On notera ici que le choix du terme de « présentation de soi », au sens défini par Erving Goffman, autorisera aussi plusieurs interprétations quant à la sincérité ou à la part de manipulation à laquelle se prête le dirigeant d'entreprise dans cette activité, repoussant l'immédiateté d'un choix idéologique entre dirigeant rusé et dirigeant héroïque.

Nous avons lu aussi que la dramatisation de sa présentation comme un être sans faille et invulnérable permet aussi au dirigeant de masquer, de dissimuler et de remplir les espaces d'incertitude inévitables dans l'exercice de son métier. Pratiquée à outrance, elle compte inévitablement le risque de se dissimuler à soi-même, ce que d'aucuns peuvent - trop rapidement - assimiler à une forme de défense contre l'angoisse de l'absence de maîtrise. En choisissant de concentrer la recherche sur cette partie du travail du dirigeant, j'interrogerai aussi cette part d'occultation propre à ce travail. La valorisation de soi, la « *mystification* » ou l'« *idéalisation* » ne seront pas perçues comme des scories gênantes mais seront analysées pour ce qu'elles nous révèlent du travail de « présentation de soi » du dirigeant comme de ses besoins, conscients ou non, d'occulter d'autres parties de son travail.

## **Conclusion**

---

*Le premier objectif de cette seconde partie était de nous assurer, d'abord, que le dirigeant « travaille ». Son second objectif était, le cas échéant, de proposer une hypothèse sur ce en quoi consiste le travail du dirigeant.*

*L'activité du dirigeant se laisse rarement décrire comme un « travail », la gestion s'oppose intrinsèquement au concept de travail, les recherches en gestion privilégient la présentation de rôles et de missions et les sciences du travail ont délaissé les milieux de direction. Ces constats s'avèrent préoccupants pour une recherche centrée sur la compréhension de ce qui se joue dans la rencontre entre la subjectivité et le travail du dirigeant d'entreprise. Pourtant, cette occultation du travail du dirigeant peut aussi révéler la nature spécifique de ce travail : un travail qui ne se dit pas ou qui s'occulte lui-même. C'est pourquoi, malgré cette introduction déroutante, je choisis de poursuivre cette recherche. Faute d'alternative scientifique, c'est alors aux textes des sciences de gestion que je me réfère pour tenter de dégager une hypothèse sur le travail du dirigeant.*

*Une première lecture rend compte des fonctions et des rôles du dirigeant d'entreprise, de ses occupations quotidiennes et de quelques aspects formels de son activité mais aussi, de façon moins attendue, de ses compétences et de sa personnalité. En raison du caractère manifestement prescriptif de la plupart des textes, j'ai posé l'hypothèse que cette littérature nous apportait des éléments de connaissance de ce qu'il conviendrait d'appeler le travail « prescrit » du dirigeant. C'est à ce titre que cette première lecture est utile.*

*Une deuxième lecture cible les textes de management consacrés aux tâches reconnues comme essentielles : la prise de décision stratégique, la vision et la communication. Cette lecture confirme la place prépondérante de la « communication », sinon dans les faits, du moins dans les textes. Bien entendu, le travail du dirigeant ne se résume pas à cette « communication » et des voix s'élèvent, ici et là, pour le rappeler. Cependant, elles sont bien peu audibles au regard de*

*l'écrasant volume de littérature arguant que la « communication » constitue la première préoccupation du dirigeant. En affinant cette lecture, nous découvrons alors que cette « communication » recèle aussi un volet d'auto-promotion : en plus de présenter son entreprise et d'expliquer ses décisions, le dirigeant s'attache (ou doit s'attacher) à donner une image valorisée de lui-même. Cette « promotion de soi » se présente comme une forme de gestion des impressions produites sur autrui. Elle se trouve largement documentée dans le champ des recherches en « management des impressions » qui, malgré sa relative indigence théorique, tend à s'imposer comme un cadre de réflexion à part entière. L'importance accordée, dans les textes de management, à la « communication » et, plus précisément, à cette « promotion de soi » m'interpelle. Que celle-ci joue un rôle déterminant ou non, importe peu ici : c'est son affichage permanent dans ces textes prescriptifs qui m'a alertée et qui a constitué le principal apport de cette deuxième lecture.*

*Une troisième lecture reprend l'ensemble des références à la lumière des concepts de la psychodynamique du travail. Elle permet de dégager quelques éléments qui, dans les textes de management, pourraient signaler un « travail » du dirigeant d'entreprise. Ainsi, le corps semble engagé, jusque et y compris dans les descriptions de textes en management stratégique où on l'y attendait le moins, la dimension collective est présente, bien que discrète, et le couple prescrit/réel se présente de manière originale. A défaut de prescriptions reconnues et documentées, les textes de management eux-mêmes se sont avérés sources de prescriptions. Une grande partie de ce travail prescrit se résume à l'obligation de maîtrise : maîtrise de la situation, maîtrise des événements, maîtrise des informations, maîtrise du discours, maîtrise des hommes. Toujours d'après les textes, le réel se présente par l'imprévu, l'inédit et l'imprévisible, le flou et les changements accélérés de l'environnement, l'excès ou le défaut d'informations ou encore l'exposition aux dilemmes éthiques. Entre la prescription de maîtrise et la maîtrise impossible, l'écart semble incompressible. C'est toute l'originalité de cet écart entre un travail prescrit et un réel du travail que tout oppose.*

*En opérant une synthèse des résultats d'enquêtes et d'observations rapportés dans ces textes de gestion, cette troisième lecture des textes m'a également permis d'avancer que le travail du dirigeant consisterait à se maintenir au pouvoir. Contrairement à d'autres descriptions qui peuvent s'appliquer à d'autres populations cadres, ce travail de maintenance du pouvoir ne peut être délégué. Le dirigeant d'entreprise est, en effet, le seul à pouvoir l'accomplir. Compte tenu des caractéristiques propres à ce travail, j'ai remarqué qu'il s'apparentait aussi à une action et souligné combien la distinction habituelle entre travail et action était donc peu opérante, dans leur cas.*

*Ce travail de maintenance du pouvoir qui comporte un volet d'action sur l'action des autres s'effectue au travers de nombreuses tâches. Parmi celles-ci, les textes de gestion accordent une place particulière à la « communication » et, plus précisément encore, à l'auto-promotion. En référence au concept avancé en sociologie interactionniste, je lui ai préféré le terme de « présentation de soi » dont bien des éléments théoriques me semblaient pertinents pour caractériser ce travail du dirigeant.*

*Au terme de ces lectures, la question de recherche se trouve ajustée et précisée.*

*Initialement, il s'agissait - et il s'agit toujours - de comprendre les conduites des dirigeants autrement qu'en référence à la notion d'irrationalité ou au registre des*

*psychopathologies managériales. Au terme de la première partie, le choix de prendre appui sur les concepts de la psychodynamique du travail avait déjà permis d'apporter un cadre théorique à cette question. Il s'agissait alors, plus précisément, de caractériser ce qui se joue dans la rencontre entre la subjectivité et le travail du dirigeant pour mieux comprendre l'origine de ses conduites.*

*A présent, en raison de l'éclairage particulier que les textes de management accordent à la « présentation de soi », c'est autour de cette facette de l'activité du dirigeant que je centrerai ma question. Qu'est-ce que cette « présentation de soi » ? S'agit-il d'un pan particulier du travail prescrit du dirigeant comme ma lecture des textes tend à le montrer ? S'agit-il d'un aménagement pour combler l'écart entre une prescription et un réel contradictoires ? Est-ce le moyen, pour le dirigeant, de maîtriser ce qui n'est pas maîtrisable ? Plus généralement, qu'est-ce que l'écoute de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise peut nous apprendre sur son travail et sur son rapport subjectif à celui-ci ?*

## **TROISIEME PARTIE : Une méthode d'accès à la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise**

*« La diversité des méthodes ne compromet en rien la rigueur scientifique ; elle en est au contraire la garantie : les problèmes ne sont pas faits pour les méthodes mais les méthodes pour les problèmes. »*

Daniel Lagache, 1949

*« Notre narcissisme (normal ? pathologique ?) fait que les gens qui ne nous demandent rien ne nous intéressent guère. Tant pis. Lançons-nous vers la face masquée de la Lune, et rapportons quelques pierres lunaires. »*

Joyce McDougall, 1978

## **Introduction**

---

*L'objectif de cette troisième partie est de parvenir à adopter une méthode pertinente pour accéder à la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise.*

*Pour l'atteindre, plusieurs étapes seront nécessaires. Je soulignerai d'abord, pour en tenir compte ensuite, les contraintes posées par le terrain et identifiées par les recherches antérieures. Les dirigeants d'entreprise sont réputés inaccessibles : je devrai m'en accommoder. Leur travail réel a, jusqu'ici, échappé à toute possibilité d'analyse et l'accès à leur rapport subjectif au travail paraît compromis : je limiterai mon ambition et me proposerai d'accéder à leur seule « présentation de soi » pour analyser ce qu'elle peut nous apprendre de leur rapport au travail et de ses incidences subjectives.*

*Je rappellerai les choix opérés par d'autres chercheurs confrontés à des terrains d'enquête analogues. Reconnaissant que leurs méthodes répondent à de tout autres questions de recherche, je renoncerai à m'en inspirer pour explorer une méthode plus appropriée à l'écoute de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise.*

*La clinique s'imposera alors comme seul dispositif de production de connaissances capable de produire des résultats à partir de la parole du sujet et de son écoute par le chercheur. Parce qu'elle reste bien souvent suspecte dans certains milieux de recherche<sup>1</sup>, j'en retracerai les particularités pour en confirmer la pertinence.*

*La lecture des textes de management m'a conduite à poser l'hypothèse que la « présentation de soi » était l'un des aspects du travail du dirigeant d'entreprise. Cette « présentation de soi » pourrait aussi constituer l'un des compromis que le dirigeant peut aménager pour faire face au décalage entre les prescriptions de son travail et le réel qui lui échappe. Si tel est le cas, elle participerait du « travailler » du dirigeant d'entreprise, au sens que la psychodynamique du travail donne à ce terme. C'est pour cela que je choisirai de convoquer la clinique du travail - en tant que clinique du décalage entre le prescrit et le réel - pour analyser cette partie-là du travail du dirigeant.*

*La méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail s'imposera d'abord comme une solution éprouvée. Pour autant, rien n'indique qu'elle puisse répondre aux contraintes imposées par la nature de la population investiguée. Je serai alors conduite à proposer une solution ad hoc dont j'exposerai les limites et les potentiels.*

---

<sup>1</sup> Dominique LHUILIER, *Cliniques du travail*, 2008, p.21: l'auteure signale l'existence de controverses suscitées par la recherche en psychologie clinique. Celles-ci seraient liées, notamment, au statut de la singularité des cas dans la conceptualisation du général, au statut de l'intersubjectivité dans le rapport du chercheur à son objet et aux critères de scientificité.

## I - Les contraintes du terrain

---

### A - Une population difficile d'accès

Les dirigeants d'entreprise sont réputés difficiles à approcher. De fait, les chercheurs en gestion évacuent ce problème en ne les rencontrant pas<sup>1</sup>, en évitant de recourir à des méthodes contraignantes qu'ils n'auraient pas hésité à employer pour d'autres populations<sup>2</sup> ou en leur substituant des populations de cadres et de cadres dirigeants<sup>3</sup>.

Les difficultés rencontrées par les chercheurs amenés à interviewer des dirigeants seraient, en effet, multiples. Parmi elles, la dissymétrie dans la relation entre le chercheur et son sujet ou « domination symbolique » inversée<sup>4</sup>, la méfiance du dirigeant à l'égard de la recherche ou encore sa trop grande habitude des interviews grèveraient la fiabilité de toute enquête le concernant<sup>5</sup>. A cet ensemble de complications, nous pourrions aussi ajouter la réticence des chercheurs à se résoudre à les rencontrer.

#### 1) La « domination symbolique » inversée

Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon, pourtant soutenus par le réseau d'une Grande Ecole, ont souligné que la difficulté majeure de leur étude résidait dans le « caractère presque sacré de la fonction de dirigeant, figure mythique de notre civilisation industrielle, détentrice d'un pouvoir mal cerné (...) »<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Michel BARABEL, *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*, 1999, p.207-208. Ce chercheur reconnaît que le questionnaire administré en face à face est préférable à l'enquête par voie postale mais il souligne aussi que l'enquête postale est moins coûteuse, moins longue et qu'« elle permet d'interroger des individus réfractaires aux entretiens en direct ». Soucieux de travailler sur l'échantillon le plus large possible, il tient compte de 30 questionnaires renvoyés par voie postale qu'il ajoute aux 80 questionnaires administrés en direct.

<sup>2</sup> Donald C. HAMBRICK, P. MASON, *Upper echelons : the organization as a reflection of its top managers*, 1984, p.196. Ces auteurs affirment que les études de psychologie ne sont pas adaptées car le *top management* serait probablement peu enclin à participer à des batteries de tests psychologiques : « *Despite a few notable exceptions in the literature, top executives probably are quite reluctant to participate in psychological batteries, at least in the numbers needed for an ongoing research program.* » ; Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *Sur les traces des dirigeants : la vie du chef dans les grandes entreprises*, 1988, p.25 : ces jeunes chercheurs ne souhaitent pas rebuter les dirigeants en leur soumettant « un long questionnaire systématique ».

<sup>3</sup> Malgré leur apparence, bien peu d'enquêtes portent effectivement sur des P-DGs ou CEOs. L'emploi des termes de « dirigeant » ou de « leader » cache une réalité protéiforme. Ainsi, par exemple, Henry Mintzberg donne une définition élargie du dirigeant : « (...) personne exerçant dans son entreprise un poste de direction, l'amenant à avoir sous ses ordres plusieurs subordonnés, personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une partie d'une telle organisation. » (Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984, p.113). Voir aussi *supra*, Première Partie, IV.A., p.56-60.

<sup>4</sup> En référence à la terminologie retenue par Pierre Bourdieu : Pierre BOURDIEU, *Langage et pouvoir symbolique*, 2001.

<sup>5</sup> Samy COHEN, dir., *L'art d'interviewer les dirigeants*, 1999.

<sup>6</sup> Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *op. cit.*, p.27.

De tels commentaires suggèrent l'existence d'une emprise proche de la « *domination symbolique* » dont Samy Cohen détaille les différents écueils dans son ouvrage collectif consacré aux conditions d'enquête de terrain dans les sphères dirigeantes<sup>1</sup>. Ainsi, alors que les chercheurs sont habitués à rencontrer des situations d'enquête et des milieux dans lesquels les sujets les perçoivent comme « *socialement supérieurs* »<sup>2</sup>, au contraire, face à un dirigeant, ils se trouvent confrontés à un individu cultivé, détenteur d'un savoir spécialisé, souvent issu d'un milieu social favorisé, porteur d'un capital social, culturel et économique et, qui plus est, habitué à être interrogé. Le rapport d'inégalité se trouve alors inversé<sup>3</sup>.

## 2) Le culte du secret et la méfiance à l'égard des milieux de recherche

Le caractère inaccessible du travail des dirigeants, leur incapacité manifeste à expliciter ce qu'ils font comme à répondre « objectivement » aux questionnaires et aux enquêtes dont ils sont l'objet, soulève plusieurs questions. La première est relative à la part jouée par le culte du secret dans ces silences et ces évitements. La seconde porte sur les modalités de leur participation aux recherches en sciences humaines et sociales.

Prenant appui sur une enquête de terrain menée dans une entreprise industrielle, Nicolas Dodier avait montré que, devant un observateur, le sujet pouvait chercher à limiter certaines informations relatives à son travail et les garder pour soi. En accentuant l'opacité de son travail, en maintenant volontairement le mystère et en cultivant le secret autour de son travail, l'ouvrier observé s'assure ainsi de ne pas être dépossédé de ses réussites. Il se préserve aussi de tout jugement extérieur<sup>4</sup>. Une telle posture de mise en scène (ou « dramaturgie ») pourrait aussi bien être adoptée par les dirigeants d'entreprise, soucieux de mettre en valeur leur travail.

Commentant ses recherches effectuées dans les prisons, Dominique Lhuilier explique la réserve des personnes incarcérées par leur méfiance à l'égard du chercheur. Cette méfiance serait liée à l'incertitude concernant la destination des entretiens et l'usage qui pourrait en être fait, le respect de l'anonymat ou encore les capacités d'écoute et de compréhension du chercheur<sup>5</sup>. Malgré leur absence de lien avec le terrain des directions d'entreprise, ces constats pourraient y trouver une part d'écho : la difficulté d'accéder au travail du dirigeant ou à une parole sur son travail doit aussi nous interroger sur les conditions de présentation des entretiens par le chercheur (finalité de la recherche, garantie d'anonymat) et sur les modalités de leur conduite. Plus généralement, ces constats soulèvent aussi la question de la demande. A cet égard, Maurice de Montmollin suggère que les dirigeants observés et/ou interviewés

---

<sup>1</sup> Samy COHEN, *op. cit.*

<sup>2</sup> Samy COHEN se réfère ici à l'ouvrage de Pierre Bourdieu : Pierre BOURDIEU. *La misère du monde*. Paris : Seuil, 1993. 960 p., dont il cite plusieurs extraits.

<sup>3</sup> Sur ce point, Samy Cohen cite l'article de sociologues, disciples de Pierre Bourdieu : Hélène CHAMBOREDON, Fabienne PAVIS, Muriel SURDEZ, Laurent WILLEMEZ, S'imposer aux imposants : A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien. *Genèses*, juin 1994, n°16, p.114-132, p.119.

<sup>4</sup> Nicolas DODIER, *Les Hommes et les Machines*, 1995, p.269.

<sup>5</sup> Dominique LHUILIER, *op. cit.*, p.61.

pourraient opposer une résistance à toute tentative d'analyse de leur activité en adoptant, par exemple, un comportement de retrait par rapport à la recherche<sup>1</sup>.

### 3) L'habitude des interviews

Il nous faut aussi reconnaître que les dirigeants sont souvent appelés à rencontrer des journalistes. Ils sont, par conséquent, relativement plus habitués que d'autres à l'exercice de l'entretien et peuvent être tentés de produire un discours contrôlé. La sélectivité de leur mémoire peut les conduire, en outre, à mettre en avant leurs réussites et à évacuer leurs échecs. Ce souci constant de donner une image valorisante d'eux-mêmes et de leur organisation peut être une gêne pour le chercheur<sup>2</sup>.

### 4) L'auto-limitation des chercheurs

Enfin, sur ces terrains d'enquête particuliers, nous pourrions aussi convenir avec Maurice de Montmollin que les chercheurs eux-mêmes ont souvent montré une réticence à s'atteler à l'analyse des cadres<sup>3</sup>. La difficulté pourrait donc également résider dans une auto-limitation du chercheur. Cette opinion est partagée par Andreu Solé qui rappelle que c'est notre regard qui fait du dirigeant un demi-dieu quand, en réalité, il n'est qu'un « être humain ordinaire »<sup>4</sup>. S'il en est ainsi, une telle posture contribue à rendre difficile l'exercice de prise de rendez-vous et la conduite d'entretiens et ce, y compris pour des chercheurs détenant un maximum de capital de confiance en raison de leur communauté de formation avec ces dirigeants<sup>5</sup>.

## B - Un travail qui se dérobe

L'accès au travail du dirigeant rencontre d'autres obstacles. Nous l'avons lu, certaines tâches sont mensuelles, trimestrielles, annuelles ou uniques. Leur cycle de reproduction grève toute tentative de généralisation des résultats d'observations menées sur une période courte. Il empêche aussi d'aboutir à une connaissance exhaustive du travail accompli.

Les tâches dites cognitives sont, par essence, inobservables. La difficulté à les décrire se trouve encore renforcée par la rareté de leurs traces matérielles exploitables. Lorsque de telles traces existent (notes manuscrites, courriers électroniques, par exemple), elles sont souvent jugées trop confidentielles pour pouvoir être exploitées, encore moins divulguées.

Nous l'avons lu aussi, les activités dites communicationnelles sont marquées par la brièveté des épisodes d'interaction à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, par leur fragmentation et leur faible occurrence, caractéristiques qui viennent très certainement compliquer le travail de recherche. Par ailleurs, la variété des sujets abordés au sein de ces interactions (par exemple : donner une directive, rendre compte

<sup>1</sup> Maurice de MONTMOLLIN, Les cadres travaillent-ils ? : A propos d'un ouvrage de Luc Boltanski, 1984.

<sup>2</sup> Samy COHEN, L'interview démystifiée, 1999, p.7.

<sup>3</sup> Maurice de MONTMOLLIN, *op. cit.*, p.92.

<sup>4</sup> Andreu SOLÉ, A propos de l'a-responsabilité du dirigeant d'entreprise, 1997, p.16.

<sup>5</sup> Voir l'exemple déjà cité de Jean-Luc Delpuech et Anne Lauvergeon.

du statut d'avancement d'un projet, apprendre l'existence d'un problème de stock, engager une négociation de rachat d'entreprise, conseiller sur la manière de conduire un projet, recruter, faire une annonce en comité de direction, etc.) comme la nature des contacts établis (réunion impromptue, réunion programmée, déjeuner ou entretien téléphonique) et la qualité des interlocuteurs privilégiés (secrétaire, subordonné, banquier, client, journaliste) varient considérablement d'une observation à l'autre, d'un dirigeant à l'autre et d'une entreprise à l'autre, rendant toute synthèse de résultats relativement peu opérante.

Les aspects observables, tels que les mouvements physiques (prise en main d'un bloc-notes, sortie du bureau, déjeuner d'affaires, etc.) donnent une indication très partielle de ce que le dirigeant fait et ne renseignent en rien sur le contenu de son travail.

Plus généralement, le travail du dirigeant s'exerçant majoritairement hors de la présence des autres (à l'extérieur, lors de déjeuners et de dîners, en déplacement, dans les transports, à l'hôtel ou dans les salles d'embarquement, à domicile ou même dans son bureau, porte fermée), une grande partie des tâches qu'il effectue échappent de fait à la vigilance du chercheur qui ne saurait être admis à le suivre dans tous ses déplacements<sup>1</sup>.

### *C - Une « présentation de soi » qui s'impose*

Les obstacles paraissent nombreux. De fait, si tant de chercheurs se sont heurtés à la « langue de bois » des dirigeants, à leurs discours sommaires, superficiels et convenus ou bien à des présentations exaltées et triomphalistes de leurs contributions, il me faut en tenir compte. Mais il faut reconnaître aussi que la rencontre de cette sélectivité de la mémoire, de ces réticences à parler de leur travail comme de ces descriptions héroïques révèle que le chercheur se confronte, dans tous les cas, d'abord, à la « présentation de soi » du dirigeant.

Nous avons vu l'attention particulière que les textes des sciences de gestion accordaient à la « communication » dans son registre stratégique. Nous avons vu la place de la « présentation de soi » dans ce que j'ai convenu d'appeler « le travail de maintenance du pouvoir » du dirigeant. Parce que cette « présentation de soi » est un aspect de son travail qui lui est propre, j'ai choisi de la mettre au centre de mon analyse du rapport subjectif du dirigeant à son travail. Ce choix se trouve ici doublement conforté. Premièrement, plutôt que de tenter d'embrasser le travail du dirigeant dans sa totalité et de rencontrer, à mon tour, tous les obstacles auxquels d'autres se sont heurtés, c'est uniquement sur cette partie spécifique du travail du dirigeant que mon analyse portera. Deuxièmement, il se trouve que cette « présentation de soi » est toujours accessible. Quel que soit son registre (ostentatoire ou discret, séducteur, manipulateur ou simplement descriptif), c'est à elle, d'abord, que le journaliste mais aussi le chercheur, enquêteur, observateur ou clinicien, se confronte. Pour ces raisons, renonçant à l'ambition d'accéder au travail ou à la subjectivité du dirigeant au travail, je

---

<sup>1</sup> A ce titre, les chercheurs en gestion qui s'attachent à mesurer les pourcentages de temps passé par le dirigeant à différentes tâches, paraissent choisir un étalon bien peu adapté à la mesure du travail accompli. En outre, leur souci d'aboutir à des résultats chiffrés sous la forme de moyennes de temps passé ou de moyennes de réponses données à un questionnaire peut être mis en discussion. L'analyse de ces moyennes et de leurs variations d'un échantillon observé à l'autre l'emporte bien souvent sur la synthèse critique des connaissances apportées.

choisis d'écouter cette « présentation de soi » en raison de ce qu'elle peut nous apprendre sur cette partie spécifique du travail du dirigeant comme sur son pouvoir d'occultation.

Les éventuelles déformations de la réalité ne seront donc pas évacuées. Je tenterai plutôt de les analyser pour ce qu'elles nous disent sur le rapport vécu de ces dirigeants à leur travail. La lecture des ouvrages de psychologie des organisations et de psychosociologie nous y a d'ailleurs préparés. Nous y avons appris à repérer le dirigeant « dramaturge » tout autant que celui qui, jugé « apathique », « poisson mort » ou « normopathe », ne pouvait s'exprimer autrement que par clichés. Simplement, dans le cadre de cette recherche, je ne chercherai pas à porter de diagnostic psychopathologique au vu de discours incohérents ou inadaptés ni ne m'inquièterai de constater des écarts entre paroles et données du monde objectif. Ici, toute forme de « présentation de soi » sera analysée pour ce qu'elle est et pour ce qu'elle peut nous révéler du travail de « communication ». S'ils sont avérés, pourquoi ces retraits et ces silences ? Pourquoi ces mises en avant des réussites et ces occultations des échecs ? Que nous apprennent-ils du rapport subjectif du dirigeant d'entreprise à son travail ?

## **II - Les limites des méthodes existantes**

---

L'accès à la « présentation de soi » du dirigeant s'impose donc comme un compromis nécessaire face aux trop nombreuses résistances annoncées de ce terrain d'enquête. Ce compromis, s'il en est, ne dispense pas pour autant d'une préparation rigoureuse. Il me faudra passer en revue les différentes possibilités pour établir mon propre choix et m'assurer ensuite que la méthode choisie présentera une cohérence certaine avec l'objectif d'écoute de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise. Je devrai également veiller à ce que l'option retenue déjoue les pièges déjà recensés par les chercheurs en sciences de gestion et en psychologie des organisations. Il me faudra, par exemple, adapter ma propre posture à la dissymétrie annoncée de la relation, réfléchir à la teneur dramaturgique du discours du dirigeant sur son travail (maintien du mystère et/ou discours de valorisation) et dépasser les craintes habituelles (peur de déranger, gêne ou appréhension, etc.).

### ***A - La méthode expérimentale : un recours inadapté***

La méthode expérimentale est à la base des recherches en psychologie sociale cognitive sur le processus de décision dont nous avons vu que bien des résultats se trouvaient repris dans des ouvrages de gestion<sup>1</sup>. En revanche, la revue de la littérature de recherche consacrée aux dirigeants et à leur activité n'a recensé aucune recherche y ayant recours. Il est vrai que cette démarche hypothético-déductive s'avère particulièrement inadaptée pour rendre compte de situations concrètes, affectées et vivantes. En effet, les situations de travail sont, par nature, non reproductibles. Elles ne peuvent donner lieu à aucune expérience répétée tandis que, par définition, les variables ne peuvent y être contrôlées. Comme le souligne Daniel Lagache, les lois générales comme les explications causales à caractère prédictif ne peuvent concerner que des

---

<sup>1</sup> Voir *supra*, Première Partie, II.B., p.41-42.

segments bien limités de la conduite humaine, réductibles à des faits mesurables<sup>1</sup>. D'ailleurs, l'application des résultats de recherches expérimentales sur les processus de décision s'avèrent eux-mêmes décevants. Obtenus dans des protocoles proposant des problèmes dont la solution est unique et connue (du chercheur) et pour lesquels on dispose d'un modèle théorique de résolution<sup>2</sup>, leur valeur prédictive est faible dans le cas de problèmes ambigus et inédits dont les solutions sont multiples et a priori inconnues. Or, le « toutes choses égales par ailleurs » est rarement présent dans les environnements de travail des dirigeants et, d'une entreprise à l'autre, voire au sein de la même entreprise, l'expérience passée ne s'avère jamais complètement reproductible.

### ***B - Les questionnaires : un empêchement d'accès à l'inédit***

Les questionnaires permettent de collecter des données quantifiables qui autorisent, dans certains cas, l'inférence statistique et, plus généralement, la production de résultats chiffrés. De fait, ils sont largement utilisés dans les études visant à mieux connaître les activités des dirigeants, études bien souvent réalisées dans un cadre qui prétend se rapprocher du modèle des sciences exactes : échantillons représentatifs, analyse factorielle en composantes principales ou, à défaut, production de données précises, plus ou moins pertinentes<sup>3</sup>.

Bien entendu, la présentation de listes d'activités, assorties de pourcentages de réponses, donne l'apparence d'objectivité que recherchent les auteurs en sciences de gestion<sup>4</sup>. En réalité, il s'agit toujours et encore de dénominations et de critères de catégorisation produits par des chercheurs et de valeurs (temps passé, importance, etc.) renseignées par les sujets. La subjectivité tant combattue ne saurait donc en être absente. Par ailleurs, rapporter par exemple, que « 90% des dirigeants estiment que leur rôle dans le processus décisionnel est déterminant »<sup>5</sup> ou que « 75% d'entre eux considèrent que leurs collaborateurs sont satisfaits de leur niveau d'écoute à leur égard »<sup>6</sup> et souligner la très grande proximité de ces résultats avec ceux de recherches antérieures sans s'interroger sur les raisons de cet écho ni évoquer les possibles effets de désirabilité sociale, paraît fragile. De tels résultats peuvent tout aussi bien rendre compte de la tentation des dirigeants de se mettre en valeur que d'une vérité factuelle. En visant la mesure du réel, les questionnaires semblent bien ici accéder plutôt à son imaginaire ou à sa représentation.

<sup>1</sup> Daniel LAGACHE, *L'unité de la psychologie*, 1949, p.51.

<sup>2</sup> Voir *supra*, Première Partie, II.B., note de bas de page 1, p.42.

<sup>3</sup> Michel Barabel rapporte, par exemple, que le processus décisionnel dure en moyenne 6 mois et que « les dirigeants étudient en moyenne 3,2 hypothèses avant de faire leur choix » sans rapporter les différences d'interprétations possibles de ce que peut être une « décision » et une « hypothèse » (*op. cit.*, p.162-163) ; Henry Mintzberg détaille avec une précision étonnante les heures de début et de fin de chaque tranche d'activité du dirigeant : 11h23, 11h47, 11h53 (Une journée avec un dirigeant, 1996).

<sup>4</sup> Jean-Marie DOUBLET, Renaud de ROCHEBRUNE, *Le métier de dirigeant : Introduction*, 1996, p.3. Dans cette introduction au numéro spécial de la Revue Française de Gestion, ces auteurs annoncent que les propos des responsables d'entreprise « (...) sont en l'occurrence souvent rapportés de façon collective et toujours après un " traitement " qui doit assurer la valeur scientifique des recherches ». A l'instar des chercheurs publiés, ils insistent donc d'emblée sur la valeur objective des résultats, au prix d'un écrasement de la subjectivité.

<sup>5</sup> Michel BARABEL, *op. cit.*, p.164.

<sup>6</sup> *ibid.*, p.166.

En outre, recourir à cette méthode exige de conduire des études exploratoires, de poursuivre par un travail préparatoire de simplification du réel en catégories puis de choisir, pour ces catégories, des labels qui ne présentent aucune ambiguïté et qui puissent être compris par tous les interviewés, de la même façon<sup>1</sup>. Une fois construits, les questionnaires présentent donc une réalité prédéterminée par les réflexions et les schémas d'interprétation propres au chercheur. Ils obligent leurs destinataires à répondre dans ce cadre prédéfini : « (...) pour concevoir la fiche précodée, le chercheur doit avoir une idée de ce que font les cadres. »<sup>2</sup>. Pour cette raison, les questionnaires ne permettent d'accéder qu'à des éléments superficiels du comportement et interdisent l'émergence de tout item imprévu.

### C - L'observation : un empêchement d'accès à l'invisible

L'observation est la méthode la plus largement utilisée par les chercheurs en gestion. Il peut s'agir de l'observation non structurée, de relevés d'agendas ou de la méthode du journal, par laquelle le dirigeant effectue des enregistrements des différentes tâches qu'il effectue. Il peut s'agir aussi de l'observation structurée qui présente un compromis entre l'observation participante et la méthode du journal, de l'observation d'échantillons d'activité aléatoires ou de l'expérience personnelle auto-observée d'un dirigeant<sup>3</sup>.

Chacune de ces méthodes permet d'identifier quelques éléments spécifiques de l'activité du dirigeant. Ainsi, la méthode de l'agenda permet, par exemple, de saisir certains aspects formels du travail des cadres sans toutefois en saisir le contenu. Le journal donne une description précise des supports de travail utilisés et des interlocuteurs rencontrés sans pour autant renseigner sur le contenu des thèmes abordés. La méthode du budget-temps a permis, quant à elle, de dégager la répétitivité et la prévisibilité de certaines activités. En revanche, elle ne tient aucun compte du travail accompli en dehors du temps de présence sur le lieu de travail<sup>4</sup>. L'observation participante rend parfois compte des aspects informels du travail mais elle se heurte

<sup>1</sup> J.K. HEMPHILL, Job description for executives, 1959. Dans cette recherche visant à décrire le travail du dirigeant, l'auteur identifie d'abord 575 éléments possibles du travail du cadre. Il construit ensuite un questionnaire qu'il administre à 93 dirigeants, cadres dirigeants et cadres (3 niveaux hiérarchiques et 5 fonctions). L'analyse factorielle des résultats lui permet ensuite d'identifier 10 groupes homogènes d'activité représentant, chacun, une dimension du travail du cadre.

<sup>2</sup> Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, p.38.

<sup>3</sup> Henry Mintzberg dresse un tableau synoptique des études empiriques portant sur l'activité des cadres. Dans ce tableau, il rapporte l'année de la recherche, la méthode utilisée, le nombre de sujets, la durée d'observation et l'intérêt de l'étude (*Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984, p.36).

D'autres exemples de recherche, postérieurs à ce tableau, sont : John P. Kotter (*The General Managers*, 1982) et Leonard Robert Sayles (*Leadership: what effective managers really do and how to do it*, 1979), pour l'observation non structurée, Henry Mintzberg (*Structured observation as a method of studying managerial work*, 1970), pour l'observation structurée, Fred Luthans et Diane Lockwood (*Toward an observational system for measuring leadership behavior in natural settings*, 1984), pour l'observation d'échantillons d'activités aléatoires et James R. Houghton (*Lessons in leadership*, 1991), pour l'auto-observation.

<sup>4</sup> Ces différents points sont déjà soulignés par Henry Mintzberg dans *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*.

aussi à la confidentialité des situations<sup>1</sup>. Par conséquent, les données collectées ainsi fournissent des informations partielles qui concernent uniquement l'emploi du temps et le type de relations entretenues par les cadres<sup>2</sup>. En outre, pour ce qui concerne l'observation structurée, les fiches de saisie sont prédéfinies par le chercheur. Trop simplificatrices, elles renouent avec les inconvénients propres aux questionnaires<sup>3</sup>.

On se souvient que les caractéristiques de ce « travail qui se dérobe » limitent les possibilités d'investigation par l'observation. Conscient de la variabilité de l'emploi du temps du dirigeant, Henry Mintzberg qui a d'abord observé 5 dirigeants sur plusieurs semaines<sup>4</sup>, est ensuite revenu sur ce choix pour préférer recueillir des données sur 26 dirigeants pendant une journée<sup>5</sup>. Après avoir d'abord privilégié le questionnaire d'une durée d'une heure trente, administré au plus grand nombre, Michel Barabel choisit de poursuivre, quelques années plus tard, par l'observation d'un échantillon restreint sur une période de 12 jours, espacés dans le temps<sup>6</sup>. Autre exemple, Fred Luthans et al. optent pour une méthode composite comprenant une première étape d'observation libre, une heure par jour, à une heure différente de la journée, pendant deux semaines, suivie d'une étape d'entretiens de validation, d'une étape de catégorisation des activités observées et d'une étape d'observation structurée, une fois par heure, dix fois par jour, pendant deux semaines<sup>7</sup>. Ces auteurs reconnaissent que le dirigeant peut être insuffisamment disponible et indiquent que l'observation structurée doit alors être réalisée par des proches collaborateurs (secrétaires ou subordonnés), ayant un « *contact visuel et auditif maximal* » avec lui<sup>8</sup>. A la lecture de ces choix, il semble que le travail du dirigeant se prête si mal à l'observation que les uns comme les autres tâtonnent à la recherche de la moins mauvaise approche.

Outre l'importante variété des tâches et leur faible récurrence, la proportion relativement importante d'activité intellectuelle, cognitive, voire intuitive, inaccessible à l'observation, interdit toute analyse du travail<sup>9</sup> ou oblige les plus déterminés à multiplier les méthodes. Les observations se trouvent alors, par exemple, complétées d'entretiens approfondis, de lectures de documents, de revues extensives de la littérature scientifique préexistante, d'échanges avec les collègues et subordonnés<sup>10</sup>, voire d'exercices de raisonnement proches des méthodes expérimentales<sup>11</sup>.

<sup>1</sup> Nicolas FLAMANT, *Une anthropologie des managers*, 2002. Ce chercheur disposait d'un accès privilégié aux Comités de Direction du groupe industriel étudié mais n'était pas invité aux sessions lorsque des situations sensibles devaient y être discutées.

<sup>2</sup> Paul LANGA, *L'activité des cadres : un objet d'étude*, 1997.

<sup>3</sup> Mark J. MARTINKO, William L. GARDNER, *Beyond structured observation: methodological issues and new directions*, 1985.

<sup>4</sup> Henry MINTZBERG, *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, 1984.

<sup>5</sup> Henry MINTZBERG, *Une journée avec un dirigeant*, 1996.

<sup>6</sup> Michel BARABEL, *Un style de décision à la française ?*, 1996.

<sup>7</sup> Fred LUTHANS, Brooke R. ENVICK, Robin D. ANDERSON, *A proposed idiographic approach to the study of entrepreneurs*, 1995.

<sup>8</sup> *ibid.*, p.11.

<sup>9</sup> François DANIELLOU, *L'activité des cadres : quelles modélisations pour l'action des ergonomes ?*, 1997.

<sup>10</sup> Daniel J. ISENBERG, *How Senior Managers Think*, 1984.

<sup>11</sup> Daniel J. ISENBERG, *Thinking and managing: a verbal protocol analysis of managerial problem solving*, 1986.

### ***D - L'entretien : un accès trop souvent repoussé***

Les résultats des recherches sur les activités quotidiennes des dirigeants reposent rarement sur des entretiens. Lorsque des entretiens sont réalisés, leurs résultats sont discrédités au prétexte qu'ils mettent au jour l'existence de tâches qui n'apparaissent pas dans les résultats des tenues d'agendas et de journaux, que les réponses des dirigeants diffèrent d'un entretien à l'autre<sup>1</sup>, qu'ils présentent un discours qui déforme la réalité<sup>2</sup>, qu'ils sont rarement objectifs sur leur travail et qu'ils exagèrent ou minimisent certaines de leurs activités, qu'ils recourent à des « *biais défensifs* »<sup>3</sup> ou qu'ils « *composent leurs propos en fonction des nécessités de l'image de marque* »<sup>4</sup>. En raison de sa « subjectivité », l'entretien n'est donc pas retenu par ces auteurs comme un procédé d'investigation fiable.

Or, dans la présente recherche, ce n'est pas la réalité objective des faits qui est visée mais la façon dont le dirigeant rapporte ces faits. Comme les expériences, les questionnaires et les observations ne nous diront rien de leur interprétation de ces faits ni de la façon dont ces dirigeants les vivent, je ne renonce pas au choix de l'entretien et ce, malgré les critiques à son égard, voire en raison même de ces critiques.

### **III - A la recherche d'une méthode d'accès à la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise**

---

Comment le dirigeant vit-il sa situation de travail ? Comment comprend-il ce qui est attendu de lui ? Comment arrive-t-il à réaliser ces attentes supposées, en dépit des écueils qu'il rencontre ? Que doit-il ajouter de lui-même à ces prescriptions et attentes pour y parvenir ? Quels sont les ajustements auxquels il procède ? Aucune des méthodes repérées dans la littérature et répondant aux critères de scientificité habituellement reconnus (mesures quantitatives, analyses statistiques, etc.) ne permet d'envisager de répondre à ces questions. Aussi minutieuse soit-elle, l'observation des actes, des faits, des comportements et des modes opératoires ne permet pas de rendre compte du vécu subjectif au travail. On ne peut pas avoir accès à la subjectivité par l'observation : les affects n'appartiennent pas au monde visible. On ne peut pas, non plus, y avoir accès au travers des réponses à un questionnaire : le traitement statistique écrase la singularité des réponses. On peut, en revanche, tenter d'y avoir accès par la parole, sous certaines conditions.

---

<sup>1</sup> La fluctuation des réponses est ici interprétée comme un biais qui remettrait en cause leur véracité car les opinions et attitudes sont supposées invariantes. La relation avec l'enquêteur comme l'éventuelle stratégie de présentation déployée par l'interviewé ne sont pas pris en compte.

<sup>2</sup> « *Quel crédit pouvions-nous accorder au discours du dirigeant sur lui-même ?* », se demandent Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon qui, « *pour limiter les biais introduits, volontairement ou non, par [leurs] interlocuteurs* », se sont efforcés de concentrer leurs questions « (...) *sur des points concrets, quantifiables et matériels, plutôt que sur des considérations qualitatives ou théoriques (...)*. » (Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *op. cit.*, p.26.)

<sup>3</sup> Michel BARABEL, *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*, 1999, p.85.

<sup>4</sup> Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *op. cit.*, p.25.

## A - *Réflexions autour de la méthode clinique*

Dans ma quête d'une méthode adaptée aux questions de cette recherche, je me rapprocherai donc de la méthode clinique. En effet, dépourvue d'instruments de mesure, cette méthode est la seule capable de produire des résultats à partir de la seule parole du sujet et de l'écoute, par le chercheur, de ce qui est dit.

### 1) **Le travail invisible**

La littérature scientifique de gestion apporte des descriptions de l'activité des dirigeants dont elle soutient la validité à l'aide de mesures. Elle exclut donc, de fait, les registres affectifs, émotionnels et subjectifs qui, n'étant pas accessibles à l'expérimentation ou à la reproductibilité, ne sont ni objectivables ni mesurables et ne peuvent être traduits en chiffres. Ainsi, dans les études de gestion, seule la partie visible du travail des dirigeants se trouve mise au jour, c'est-à-dire celle que les dirigeants veulent bien rendre visible, celle qu'ils peuvent rendre visible ou celle qu'ils mettent en visibilité pour cacher ce qui ne peut l'être. Cette part visible du travail, ce sont, par exemple, des résultats chiffrés, des performances, des réalisations physiques. Mais il existe, en outre, une part essentielle du travail qui tend à se soustraire à l'observation directe. Cette part invisible du travail est celle de l'éprouvé, de l'engagement du corps, de l'intelligence pratique, de la souffrance, des désirs et de toute mobilisation inconsciente. C'est à ce titre que le travail, quel qu'il soit, reste largement « énigmatique »<sup>1</sup>.

En s'appuyant sur la psychodynamique du travail, on peut expliquer que la difficulté d'accès au travail tient en partie à ce qu'il tend à sa propre occultation. Le sujet qui travaille se heurte à la résistance du monde. Son rapport au réel se fait donc connaître de manière affective comme une « souffrance ». Cette « souffrance » au travail est largement indicible car d'abord éprouvée par le corps. L'intelligence pratique mobilisée pour parvenir à réaliser la tâche est également mémorisée par le corps. Rapport au réel et savoir-faire s'avèrent donc particulièrement obscurs aux yeux mêmes de celui qui travaille<sup>2</sup>. Bien souvent aussi, les astuces déployées par le sujet pour contourner les obstacles et pallier le déficit des prescriptions, ne sont pas avouables. Tenues secrètes, elles n'émergent pas dans les réponses des questionnaires. Enfin, l'éventuel déploiement de stratégies de défenses, collectives ou individuelles, permet d'anesthésier la souffrance. Ce faisant, la capacité de penser et de verbaliser cette souffrance s'en trouve diminuée.

Même s'il n'a pas été spécifiquement investigué par les enquêtes de psychodynamique du travail, on peut raisonnablement penser que le travail du dirigeant n'échappe pas à cette mise en invisibilité. Et même, il se pourrait que dans certains environnements concurrentiels, cette invisibilité se trouve renforcée par la confidentialité, l'obligation du secret et l'interdiction de divulguer.

L'accès aux prescriptions et aux règles édictées par les ouvrages de management ou exprimées dans les discours officiels ouvre donc exclusivement à la connaissance du monde objectif, l'accès aux organigrammes donne une idée du monde social mais il faut des investigations particulières pour parvenir à décrire le travail réel et sa composante

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, Pascale MOLINIER, *Le travail comme énigme*, 1994.

<sup>2</sup> Philippe DAVEZIES, *Éléments de psychodynamique du travail*, 1993, p.38 et 39.

subjective. S'il est impossible d'y accéder par la voie des méthodes déjà recensées, il semble également difficile d'y accéder par la parole : mettre cette expérience du « travailler » en mots, l'expliquer et la formaliser nécessitent un processus d'élaboration. Toutefois, l'accès à cette parole du dirigeant se présente aussi comme une dernière chance d'espérer mieux comprendre ce qui se joue dans la rencontre entre le sujet et son travail. C'est pourquoi je me propose de prendre appui sur une démarche clinique ou, du moins, inspirée de la méthode clinique.

## 2) La méthode clinique

### L'accès à l'invisible

D'abord présentée comme un dispositif thérapeutique, la clinique désigne, étymologiquement, la pratique médicale qui consiste à se rendre « *près du lit des malades* »<sup>1</sup> et à investiguer, à mains nues. En psychologie, la méthode clinique se distingue des méthodes expérimentales en ce qu'elle cherche à saisir le sujet dans sa totalité et en situation concrète et en ce qu'elle ne repose, pour ce faire, sur aucun instrument de mesure : ses outils sont la parole, l'écoute de ce qui est dit pour comprendre dans la parole de l'autre ce qui est formulé et la subjectivité du chercheur soutenant cette écoute : « *l'outil de la méthode est la parole et son entendement par quelqu'un d'autre présent au moment de l'énonciation* »<sup>2</sup>.

Cette méthode, développée d'abord en tant que technique de travail psychanalytique à vocation thérapeutique, répond à des critères de rigueur qui lui sont propres : « *L'écoute analytique, en effet, ne peut pas reposer sur un talent naturel, même si ce dernier est irremplaçable.* »<sup>3</sup>. Elle se trouve soutenue par un ensemble de règles incontournables et de processus : règle de « *l'association libre* » invitant le sujet/patient à n'exclure de ses propos aucune idée subite, abandon de soi du thérapeute à sa propre activité inconsciente et à une « *attention uniformément flottante* » pour « *(...) capte[r] de la sorte l'inconscient du patient avec son propre inconscient* », transfert, élaboration du contre-transfert, connaissance et oscillation/confrontation entre la révélation de la clinique et les concepts et fondements de la théorie<sup>4</sup>. C'est une méthode qui vise à dégager le discours latent derrière le discours manifeste, à accéder à ce qui ne se voit pas pour comprendre ce qui se voit<sup>5</sup>. En cela, elle se présente comme la seule méthode qui prenne en compte l'invisible, l'inconscient, ce qui ne se dit pas.

Même si elle fut introduite à des fins thérapeutiques, elle se présente aussi comme un dispositif de production de connaissances, comme une méthode de recherche qui privilégie l'exploration de champs inconnus et permet à l'inattendu et à l'inouï de se manifester. De fait, opter pour une démarche inspirée de la clinique signale que l'on ne programme pas ce que l'on cherche et que l'on privilégie, au contraire, la découverte de l'insoupçonné.

---

<sup>1</sup> Klinè = lit, en grec.

<sup>2</sup> Nicole DELATTRE, Daniel WIDLÖCHER, *La psychanalyse en dialogue*, 2003, p.32.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, « Centralité du travail » et théorie de la sexualité, 1996, p.28.

<sup>4</sup> Sigmund FREUD, « Psychanalyse » et « Théorie de la libido », 1985 (1923). En particulier : p.55-56.

<sup>5</sup> Michel LEDOUX, *La succession des entretiens : du diagnostic à la thérapie*, 1983.

### La réhabilitation de la subjectivité et de l'intersubjectivité

La démarche clinique de recherche encourage à se centrer sur ce qui est vécu par le sujet et non sur les faits qu'il évoque<sup>1</sup>. Elle n'accède donc pas à une réalité objective constituée d'événements irréfutables mais à une forme de vérité « (...) construite à partir de l'élaboration de l'expérience vécue (...) en suspendant toute référence à l'organisation formelle »<sup>2</sup>. Ce qui importe, c'est la façon dont le sujet raconte, se souvient, commente, interprète.

L'éventuel décalage entre ce que le sujet dit et la réalité des faits n'est pas un biais à éliminer : au contraire, ce décalage, s'il existe, fait partie du résultat de la recherche. Dans le cas présent, un tel décalage révélerait un aspect déterminant de la « présentation de soi ». Ecouter ce que les dirigeants disent de leur travail, écouter la façon dont ils en parlent ou n'arrivent pas à en parler ou parlent de tout autre chose ou en parlent à l'aide d'expressions empruntées aux ouvrages de gestion et dépourvues de tout commentaire personnel, pourra être un révélateur de leur rapport vécu au travail. La difficulté d'obtenir des réponses, l'absence de commentaires, l'inauthenticité, leur « langue de bois », en soi, seront aussi des résultats de recherche qu'il faudra interpréter.

La démarche pour laquelle j'opte est donc subjective. En tant qu'« art de l'interprétation »<sup>3</sup>, cette démarche est aussi intersubjective. Là aussi, cette intersubjectivité n'est pas un biais inévitable ni une scorie de la méthode dont il faudrait réduire les effets<sup>4</sup>. Loin de constituer une gêne, l'intersubjectivité est le moyen même de production de la connaissance : c'est sur elle que se construit l'interprétation sur laquelle va venir s'appuyer le résultat de recherche. C'est aussi grâce à son implication subjective que le chercheur pourra élaborer une interprétation qui pourra - si elle est juste - permettre au sujet de donner un sens à sa situation. L'engagement de la subjectivité du chercheur, l'implication de son inconscient dans la dynamique de la relation sont donc à la base de la démarche et se présentent comme le gage même de sa validité<sup>5</sup>.

### 3) La clinique du travail

Comprendre le vécu des dirigeants au travail suppose une analyse fine de leur expérience subjective du travail ou, du moins, de la partie de leur travail relative à la

---

<sup>1</sup> Marie-France CASTARÈDE, L'entretien clinique à visée de recherche, 1983, p.126.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998, p.64.

<sup>3</sup> Sigmund FREUD, *op. cit.*, p.56.

<sup>4</sup> Dans d'autres disciplines répondant aux exigences du positivisme (ex. : sciences de gestion), l'infléchissement du discours du sujet en fonction de sa perception de l'enquêteur est considéré comme un élément perturbateur. Voir *supra*, Troisième Partie, note de bas de page 4, p.137.

Les résultats de recherches conduites par Claude Lemoine (Evaluation, recherche d'indices et auto-régulation de la conduite, 1995 ; *L'emprise analytique*, 1987) montrent que la neutralité et l'objectivité se présentent, en réalité, comme des idéaux relevant d'un mythe. Toute analyse de sujet humain se situe dans un lieu d'interaction sociale qui, par définition, exerce sur le sujet un système d'« emprise » pouvant générer des altérations de son comportement. Toutefois, plutôt que d'analyser les données recueillies en fonction du système d'« emprise » identifié, cet auteur s'emploie à proposer des techniques visant à minimiser cette situation d'« emprise ».

<sup>5</sup> Michel LEDOUX, *op. cit.*, p.151.

« présentation de soi ». Ce n'est donc pas à la clinique - au sens pur - que je recourrai mais à la clinique du travail dont le projet est l'investigation des rapports entre pratiques de travail et subjectivité<sup>1</sup>.

Cette clinique du travail doit être différenciée de la clinique de l'activité développée par Yves Clot. Celle-ci se présente comme l'un des courants de la clinique du travail<sup>2</sup>. Toutefois, son objet scientifique est l'activité dans sa dimension conflictuelle et non le sujet<sup>3</sup>. Rappelons que l'invisible de la clinique de l'activité n'est pas la subjectivité mais la part d'activité qui ne s'est pas réalisée, qui a été suspendue ou contrariée et dont les empêchements continuent de préoccuper le sujet et de limiter ses capacités d'agir<sup>4</sup>. Rappelons aussi que la clinique de l'activité vise à seconder les collectifs de travail dans leur tentative d'élargir leur champ d'action sur leur travail et sur eux-mêmes. Révéler les possibilités insoupçonnées de l'activité pour les mettre en discussion, réhabiliter l'expérience collective du travail, penser le métier, le renouveler et développer le pouvoir d'agir des sujets au travail : tels sont quelques-uns des objectifs de cette clinique. Or, nous avons montré la position de pouvoir que les dirigeants occupent. Je fais donc l'hypothèse que leur souffrance n'est pas d'abord liée à une « *amputation du pouvoir d'agir* »<sup>5</sup> ni à l'existence d'une activité contrariée ou d'un développement empêché de l'activité<sup>6</sup>. La lecture des demandes, des contraintes et des sollicitations dont les dirigeants sont l'objet m'empêche également de penser qu'ils font face à l'injonction de prendre des responsabilités sans avoir de responsabilité effective<sup>7</sup>. Enfin, au vu de ce que les textes de management nous ont appris du travail du dirigeant, les outils proposés par la clinique de l'activité ne me semblent pas adaptés à son analyse. Dans leur cas, espérer analyser des « catachrèses », ces outils de travail que les sujets détournent pour un usage qui n'avait pas été prévu, semble pour le moins fantaisiste. L'autoconfrontation croisée, quant à elle, utilise l'image comme support principal et sollicite les commentaires du sujet confronté à l'image de l'autre en train de réaliser la tâche qu'il effectue habituellement<sup>8</sup>. Elle s'est révélée féconde dans bien des situations. Toutefois, en raison de la nature du travail du dirigeant, son recours paraît tout aussi illusoire.

En nous référant aux publications de psychodynamique du travail, nous avons vu que le travail était largement énigmatique et qu'une part essentielle échappait à l'observation extérieure, voire à la verbalisation par le sujet lui-même. Toujours selon les mêmes références, même si le sujet méconnaît une part essentielle de ce travail et même si le sens de sa conduite lui échappe, il en est aussi le seul détenteur. Lui seul

<sup>1</sup> Dominique LHUILIER, *op. cit.*

<sup>2</sup> *ibid.*, p.52 à 57 et 193 à 205.

<sup>3</sup> Yves CLOT, *La fonction psychologique du travail*, 1999, p.119 : « (...) le réel de l'activité c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne peut pas faire, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir - les échecs -, ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense ou qu'on rêve pouvoir faire ailleurs. »

<sup>4</sup> Yves CLOT, *Psychopathologie du travail et clinique de l'activité*, 2001.

<sup>5</sup> Yves CLOT, Editorial, 2001, p.13. La thèse que la clinique de l'activité défend est donc celle d'une souffrance au travail liée à cette amputation du pouvoir d'agir : « (...) c'est une *amputation du pouvoir d'agir qui interdit aux sujets de disposer de leur expérience, qui leur défend de transformer leur vécu en moyen de vivre une nouvelle expérience* ».

<sup>6</sup> *ibid.*, p.13.

<sup>7</sup> *ibid.*, p.11.

<sup>8</sup> Yves CLOT, Daniel FAÏTA, Gabriel FERNANDEZ, Livia SCHELLER, *Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité*, 2001, p.21.

peut dire ce qu'il fait et, par ses mots ou par leur absence, mettre au jour sa façon de vivre le travail, ses aménagements quotidiens comme les obstacles qui le débordent.

C'est pourquoi j'opterai ici pour une démarche de clinique du travail en tant que voie d'accès à la subjectivité au cœur du travail de « présentation de soi ». Cette clinique du travail s'entend au sens défini par Christophe Dejours, soit : « (...) *une clinique qui ne traiterait pas le travail comme une réalité extérieure au sujet et ne le considère pas comme forcément hors de portée de l'investigation* »<sup>1</sup>.

## ***B - Réflexions autour de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail***

Contrairement à la psychosociologie des organisations qui se réfère aux concepts psychanalytiques pour les appliquer ensuite aux terrains rencontrés, la psychodynamique du travail se revendique comme une science de terrain ou science située. Souhaitant inscrire ma démarche dans cette même perspective, je présenterai d'abord la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail<sup>2</sup> pour analyser en quoi elle peut proposer un cadre adapté à cette recherche ou pour quelles raisons, au contraire, il me faudra peut-être inventer un dispositif *ad hoc* et donc, forcément impur.

En tant que méthode clinique et au-delà de la seule production de connaissances, la psychodynamique du travail s'inscrit dans une démarche compréhensive et poursuit une visée d'action de transformation. Cette action vise, en particulier, l'aménagement de situations de travail rassemblant les conditions propices à l'accroissement de la subjectivité. Une telle visée de compréhension et d'action peut s'envisager uniquement si le sujet est lui-même prêt à faire un effort soutenu pour comprendre le sens de ses propres conduites et s'il s'offre comme un partenaire entier de l'investigation qui sera menée. En cela, la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail est tributaire de la demande du sujet.

### **1) L'absence de demande**

La recherche d'intelligibilité du sujet est la condition *sine qua non* de la réussite de l'enquête en psychodynamique du travail. C'est sa demande adressée qui justifie l'investigation. C'est elle qui conditionne l'existence d'une parole authentique du sujet.

Cette exigence est propre à la méthode clinique. En effet, l'approche clinique n'a de sens et ne se justifie que si la rencontre avec le clinicien est attendue et désirée par un sujet, censé être aux prises avec une souffrance dont il cherche à comprendre le sens. La première étape se trouve donc centrée sur l'analyse de la demande et de sa formulation. Toute démarche clinique suppose la motivation du sujet à prévenir un conflit, à le résoudre ou à le comprendre<sup>3</sup> : c'est sa quête d'intelligibilité comme sa demande adressée à un clinicien qui justifie l'investigation. Or, à l'instar d'autres recherches dans lesquelles « (...) *le chercheur se trouve bien souvent face à une personne qui n'est venue lui demander ni aide ni thérapie mais qu'il a lui-même*

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, « Centralité du travail » et théorie de la sexualité, 1996, p.28.

<sup>2</sup> Cette présentation reprend les points détaillés par Christophe Dejours dans *Travail, usure mentale*, Chapitre : « La méthodologie en psychodynamique du travail », p.181-199.

<sup>3</sup> Béatrice MARBEAU-CLEIRENS, Ce qui est mobilisé chez les deux interlocuteurs dans l'entretien clinique, 1983, p.47.

*sollicitée, en fonction de certains critères* »<sup>1</sup>, la demande ne sera pas naturellement présente dans cette recherche.

En effet, en raison de la construction même de cette recherche et de son histoire, en raison de l'absence d'une pratique clinique institutionnalisée et compte tenu de la population visée, il convient de reconnaître que la démarche qui sera proposée dérogera à cette règle fondamentale de la clinique, en général, et de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail, en particulier. Il existe bien une demande chez les dirigeants mais, lorsqu'elle existe, elle se présente sous une forme très différente de l'acceptation entendue en psychodynamique du travail. Elle peut se trouver, par exemple, exprimée en termes de *coaching* de développement personnel, de *coaching* opérationnel ou stratégique ou de *coaching* de résolution<sup>2</sup>. Or, la vocation d'accroissement de la performance de ces différentes formes d'intervention en milieu professionnel (mise au jour et optimisation des atouts et potentiels, évacuation des obstacles à la progression, amélioration de l'efficacité, gestion du temps, gestion du stress, stimulation de la créativité, aide à la prise de nouvelles fonctions, résolution d'une problématique ponctuelle de décision, de négociation, de management d'équipe, etc.) se trouve difficilement conciliable avec l'approche de cette recherche.

## 2) Le collectif en question

La psychodynamique du travail soutient que, dans les situations de travail, la préservation de la santé au travail passe, en partie, par la construction collective de règles de métier. C'est pourquoi toute enquête de psychodynamique du travail, motivée par une dégradation perçue des situations de travail, porte, par définition, sur un collectif de travail<sup>3</sup>.

L'enquête en psychodynamique du travail se présente alors comme un dispositif qui vise, entre autres, à pallier le déficit de visibilité du travail en créant les conditions de la mise en discussion du travail par ceux qui le font. Pour parvenir aux objectifs poursuivis, la discussion s'inscrit dans une interaction avec des chercheurs. Elle est organisée et encadrée par des règles très rigoureuses, parmi lesquelles l'assurance du volontariat des participants. Ceux-ci doivent être persuadés que parler du travail - et en particulier de sa dimension subjective - peut être utile pour dénouer des situations

<sup>1</sup> Marie-France CASTARÈDE, *op. cit.*, p.122 : « *Toutefois, une différence notable est à signaler entre cet entretien clinique de recherche et ceux à visée diagnostique et thérapeutique : c'est l'enquêteur, le chercheur, le "psy" qui est ici demandeur.* ».

<sup>2</sup> Le *coaching* se définit comme une prestation d'aide en entreprise, inspirée de pratiques propres au domaine sportif qui, au-delà de l'entraînement physique, prévoient une approche de préparation mentale (entretien de la motivation, gestion des émotions, etc.) en vue d'optimiser les performances et de mieux préparer la compétition. Le terme de « *coaching* » a été introduit dans les entreprises, en France et dans les années 80, à la faveur de l'émergence d'enjeux similaires de compétition, d'amélioration de la performance et de recherche de l'excellence. Par exemple : Thierry CHAVEL, *Profession : coach : De la théorie à la pratique*, 2003 ; Thierry CHAVEL, *Le coaching démystifié : Comment réenchanter le management*, 2001 ; Olivier DEVILLARD, *Coacher : Efficacité personnelle et performance collective*, 2001 ; Pascal LELEU, *Le développement du potentiel des managers : La dynamique du coaching*, 1995 ; Gilles FORESTIER, *Regards croisés sur le coaching*, 2002.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000, p.181-199. Le collectif sur lequel porte l'enquête peut être un CHSCT ou un groupe syndical. Il peut aussi être constitué de travailleurs institutionnellement isolés et n'appartenant pas à la même équipe de travail, mais tous volontaires pour participer collectivement à l'enquête.

difficiles et trouver de meilleurs compromis avec les contraintes de l'organisation du travail. Ils sont alors déterminés à s'engager dans ce travail dans la durée et se trouvent regroupés dans un collectif *ad hoc*.

La méthode d'investigation développée en psychodynamique du travail consiste donc en la mise en œuvre d'un processus d'enquête en réponse à la demande d'un collectif, formulée autour de la souffrance vécue, constatée ou manifestée. L'existence d'une demande portée par un collectif est la condition préalable à l'enquête : « *c'est la demande et son contenu qui définissent le collectif étudié* »<sup>1</sup>. Garants de l'authenticité de la parole, ces réquisits incontournables soutiennent la validité des résultats comme le pouvoir de transformation de cette forme de recherche qui « (...) *est donc toujours de facto : une "recherche-action"* »<sup>2</sup>.

Ainsi, les enquêtes de psychodynamique du travail portent habituellement sur un collectif de travailleurs constitué *ad hoc* et non sur des individus pris isolément. En effet, cette discipline s'est dotée d'un dispositif de recherche cohérent avec ses visées transformatrices et a montré qu'il était, dans ce cadre, plus pertinent de rencontrer les travailleurs collectivement<sup>3</sup>. Or, réunir des dirigeants d'entreprise pour engager avec eux et entre eux une réflexion sur leurs pratiques et sur la façon dont ils vivent leur travail supposerait qu'ils acceptent de rendre visibles et intelligibles leur manière de faire, le contenu de leur travail, les projets poursuivis, les problèmes rencontrés, les solutions imaginées. Cela supposerait qu'ils acceptent aussi de révéler leurs maladresses et leurs incapacités. De telles révélations semblent peu compatibles avec le culte du secret et le climat de déloyauté souvent en vigueur dans ces milieux. Elles sont également rendues impossibles en raison même de la nature de leur travail de maintenance du pouvoir qui n'autorise pas ces démonstrations de faiblesse ou de faillibilité. Plus généralement, leurs relations professionnelles semblent traversées par des enjeux de carrière et structurées par des enjeux de pouvoir qui rendent la mise en place d'un « collectif » pour cette recherche difficilement envisageable.

### 3) Un chercheur isolé

L'exposé de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail stipule qu'avant le démarrage de l'enquête proprement dite, une première réunion, organisée et encadrée par les chercheurs, met en avant les questions qui se trouvent à l'origine de l'enquête. Les commentaires initiaux recueillis au cours de cette réunion sont conservés. Au cours d'une ou de deux réunions ultérieures, les chercheurs s'attachent à les reformuler puis à écouter les nouvelles propositions, à en souligner les éventuels paradoxes, à repérer les décalages et les contradictions ultérieures ou bien encore ce qui contraste avec leur propre expérience. Ils risquent une interprétation qui, si elle est juste, peut relancer la discussion.

Empruntant à l'inspiration psychanalytique, les chercheurs en psychodynamique du travail ne se préoccupent pas de l'objectivité des réponses qui leur sont faites : ils s'intéressent à la parole des sujets et à la vérité subjective de ce qui leur est rapporté plus qu'à une vérité répondant aux critères de démonstration objectivables. En outre,

---

<sup>1</sup> *ibid.*, p.189.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.188.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, Elisabeth ABDOUCHELI, Itinéraire théorique en psychopathologie du travail, 1990, p.131.

l'authenticité de la parole ne peut être escomptée que s'il existe, entre le chercheur et le sujet, une relation d'équité telle que la prise de parole risquée trouve sa contrepartie dans l'écoute risquée. C'est pourquoi, le chercheur - tout en prenant appui sur la solidité de ses connaissances - adopte vis-à-vis du sujet une position modeste et non experte : il écoute sans imposer de conseil expert, accepte le risque d'être déstabilisé par cette écoute et de mettre en péril ses propres présupposés.

A tout moment, la démarche reste sous-tendue par la visée de compréhension. En effet, il s'agit toujours de repérer le lien qui pourrait exister entre la souffrance exprimée dans la demande et les caractéristiques de l'organisation du travail, telles qu'elles sont rapportées dans les échanges. Pour être en mesure d'analyser l'ensemble du système de défenses collectives et ses dérives et pouvoir s'étonner des décalages entre les pratiques et les prescriptions habituelles, entre la parole des travailleurs et l'expérience du chercheur, il faut être un chercheur familiarisé avec le milieu de travail. Pour ne pas se limiter à des explications floues et minées d'implicite, il faut également être un intervenant suffisamment naïf ou néophyte. C'est pourquoi les interventions en psychodynamique du travail sont le plus souvent menées par plusieurs chercheurs qui peuvent ainsi proposer des interprétations différentes à partir du même matériel, en fonction de leurs expériences respectives. Ce dispositif permet, en outre, de pallier les trop vives réactions liées au contre-transfert comme les difficultés inhérentes à la suspension du jugement moral.

Or, la constitution d'une équipe de chercheurs n'est pas non plus réalisable dans le cadre de cette recherche, par définition, solitaire. On peut penser, d'ailleurs qu'elle n'aurait pas été appropriée ici, compte tenu de l'absence d'un collectif et de la dissymétrie que la présence d'une équipe de chercheurs aurait induite face aux individus isolés.

#### **4) Le matériel de l'enquête**

S'agissant de rendre compte du vécu subjectif et non d'une réalité objective, physique ou cognitive, les chercheurs en psychodynamique du travail s'attachent à la dimension du commentaire<sup>1</sup> des travailleurs sur le contenu de leur demande et sur leurs situations vécues. Le matériel d'enquête est ensuite constitué d'une extraction subjective de ce qui a été discuté, traversée des remarques, observations et commentaires des chercheurs. Je veillerai à ce que le matériel de cette recherche respecte au mieux ces préconisations.

#### **5) La restitution et la validation**

En fin d'enquête de psychodynamique du travail, un projet de rapport est présenté au groupe lors d'une dernière réunion de restitution-validation qui se présente comme une étape capitale de la démarche. Le collectif d'enquête écoute, lit et discute le texte provisoire qui rend compte des échanges qui ont eu lieu et de l'interprétation des chercheurs. Il le corrige et le complète de façon à ce que puisse être rédigé un document

---

<sup>1</sup> Les caractéristiques de ce commentaire verbal des travailleurs sont détaillées dans *Travail, usure mentale*, chapitre « Méthodologie en psychopathologie du travail », p.189 : le commentaire est « (...) le matériel même de saisie de la subjectivité des travailleurs », p.190 : « Le commentaire, ce serait en quelque sorte la formulation de l'activité de penser des travailleurs sur leur situation ».

validé, dont chacun est d'accord qu'il peut être diffusé et mis en débat au sein de l'institution.

Le statut du rapport final n'est donc pas celui d'un compte-rendu exhaustif et neutre des propos tenus en cours de réunion ni un relevé de faits objectivés, mesurés et démontrables. Il n'est pas non plus le reflet de l'opinion partagée par un groupe de travailleurs homogène et « représentatif ». Conformément aux fondements de la démarche, le rapport d'enquête ne vise pas l'exactitude ou l'exhaustivité mais l'authenticité subjective. Il tente donc de restituer aussi rigoureusement que possible le ressenti subjectif des participants, leurs expressions significatives et les interprétations que le groupe a pu en faire. Ainsi, en cohérence avec son objectif, l'enquête de psychodynamique du travail produit un « (...) *compte-rendu "vivant", commenté, subjectif (...) d'une nature bien différente d'un compte-rendu visant l'objectivité* »<sup>1</sup>.

Ce rapport d'enquête trouve aussi sa place dans l'action visée par l'enquête : produit d'une réflexion intermédiaire, sa diffusion dans l'organisation doit susciter la réflexion d'autres personnes et la poursuite de débats sur le travail, susceptibles de relancer largement le mouvement de penser ensemble la situation de travail au-delà du seul collectif *ad hoc*.

Pour se conformer en tous points à la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail, il serait donc nécessaire de tenir une réunion de restitution des interprétations pour recueillir les réactions et les analyses critiques des sujets et pouvoir, ensuite, éventuellement procéder à des modifications de l'analyse finale. Dans la forme recommandée (rédaction de pré-rapport et discussion puis rédaction de rapport final et diffusion), il ne m'est pas possible de l'envisager mais seulement de m'en inspirer. En effet, ce travail-ci est d'abord le fruit de mes réflexions et, même après discussion de mes interprétations avec les sujets, les résultats produits ne sauraient dépendre de leur assentiment.

## 6) La visée de compréhension pour l'action

La méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail s'inscrit dans la tradition de la démarche compréhensive, initiée par Wilhelm Dilthey<sup>2</sup> qui privilégie la recherche du sens. L'enquête doit permettre au sujet d'accéder progressivement à la compréhension des liens éventuels entre les troubles qu'il ressent et les difficultés de son travail et l'ouvrir à une interprétation de ce qu'il vit pour qu'il puisse se réapproprier le sens de son travail. Par suite, accordant au sujet une capacité de penser son expérience et une capacité d'agir à partir de cette pensée, l'hypothèse est avancée que le sujet pourra conduire les actions adéquates qui permettront de transformer conditions et organisation du travail : « *L'enquête en psychopathologie du travail est aussi un temps d'élaboration, ou mieux de perlaboration du vécu et des conduites en connaissances, mises à disposition immédiatement pour l'action.* »<sup>3</sup>.

La démarche propre à cette recherche peut être animée par cette même visée émancipatrice. En amenant le sujet - fût-il dirigeant d'entreprise - à saisir ce par quoi il se laisse entraîner sans autre recours que des stratégies pour se préserver, l'objectif

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.194.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive*, 2000, p.207.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, Elisabeth ABDOUCHELI, *op. cit.*, p.147.

ultime reste bien la possibilité pour ce sujet de réaménager son rapport au travail et de reprendre en main sa situation. Toutefois, faute de répondre à une demande et faute d'intervention sur un milieu de travail, la démarche que je tente d'élaborer ici peut aussi comporter le risque de mettre en place un lieu de parole et de pensée qui serait extérieur à la situation de travail, disjoint de l'activité et sans effet sur l'organisation du travail<sup>1</sup>. Le risque serait d'aboutir à un résultat intéressant mais uniquement descriptif.

### ***C - Le « bricolage » d'un dispositif de recherche ad hoc***

De toute évidence, l'exigence de l'existence préalable d'une demande exprimée par un collectif en termes de souffrance au travail ne sera pas remplie ici : l'absence de demande remet en cause jusqu'à la dimension clinique de la démarche, l'absence de collectif me contraint à renoncer à l'application *per se* de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail.

Connaissant ces obstacles, il s'agit à présent de tenter de construire un dispositif de recherche cohérent avec la question, utile, propre à accéder à la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise et permettant l'écoute de ses ressorts subjectifs. Or, si l'on comprend la clinique du travail comme une clinique du décalage entre travail prescrit et travail réel, elle paraît particulièrement adaptée à l'analyse de la « présentation de soi » du dirigeant que j'ai définie, par hypothèse, comme l'un des aménagements qu'il déploie pour faire face aux exigences de son travail et parvenir à faire ce qui était attendu de lui. Toutefois, faute de pouvoir appliquer la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail, je proposerai un « bricolage » qui tentera de s'en inspirer au plus près.

L'expérience de la révélation du sens du travail par la parole passera par la tenue d'un cadre rigoureux : il sera nécessaire, en particulier, de soutenir l'équité entre le risque que prendra le dirigeant à se révéler et le risque que je pourrais prendre à entendre des éléments insoupçonnés et déstabilisants, m'obligeant à une remise en cause de mes savoirs et de mes présupposés.

La tradition compréhensive dans laquelle s'inscrit cette recherche estime aussi que le sujet est autonome et capable d'accéder librement à l'intelligibilité des situations dans lesquelles il se trouve. Opter pour une telle démarche exige d'adopter une position modeste : celle d'un chercheur habité par un savoir qui l'aide à interpréter ce qu'il entend mais qui sait, en même temps, proscrire toute posture d'expert et laisser son interlocuteur effectuer lui-même le travail de mise en sens de sa situation de travail.

En tant que démarche située, la recherche partira donc du terrain et de ce que la clinique du travail révélera. Je chercherai, par exemple, à mettre au jour pour le comprendre, l'écart (ou l'absence d'écart) entre les prescriptions des ouvrages de gestion et ce que les dirigeants me rapporteront de leur travail vécu. Que comprennent-ils des attentes à leur égard ? Quels obstacles rencontrent-ils ? Quels aménagements opèrent-ils ? Et, que nous apprend leur « présentation de soi » ?

---

<sup>1</sup> Yves CLOT, *Le travail sans l'homme ? : Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, 1998.

## 1) Les sujets et la singularité des cas

La clinique poursuit une visée de compréhension, elle est axée sur la découverte de l'inédit et non sur la recherche de la preuve : il ne s'agit pas d'établir des lois universelles mais de rendre compte de faits, de conduites, de manières d'être et d'agir dans le but d'en établir le sens, la structure et la genèse<sup>1</sup>. La clinique travaille sur l'homme concret en situation réelle. L'accent est mis sur la singularité du sujet pris dans son histoire : la clinique a pour axiome de base l'étude intensive de cas individuels<sup>2</sup>.

Ne visant pas la généralisation du cas, cette méthode accepte donc, de fait, sa non-reproductibilité. Elle assume l'implication subjective du chercheur et répond à ses exigences scientifiques propres, distinctes de l'exigence de réfutabilité. Le cas ne prouve pas, sa valeur tient d'abord à sa capacité à rendre compte d'une expérience vécue et de ce que le chercheur peut en comprendre. L'interprétation du cas, en tant que résultat de l'investigation, ne peut jamais être « vraie » au sens où elle pourrait être empiriquement vérifiée comme le serait une démonstration expérimentale. L'interprétation s'inscrit plutôt dans une logique de probabilité qualitative. Sa validité repose sur la qualité de l'argumentation du chercheur et sur sa mise en discussion<sup>3</sup>.

### Les sujets de la recherche : des dirigeants d'entreprise

Nous l'avons constaté : les recherches de psychosociologie des organisations et de gestion, consacrées à l'analyse du dirigeant et de ses comportements, portent souvent sur des populations de cadres qui, bien que responsables d'équipes plus ou moins larges, ne dirigent pas pour autant l'entreprise dans laquelle ils travaillent.

#### - Des dirigeants d'entreprises grandes, petites et moyennes

Rappelons ici que la présente recherche porte exclusivement sur les dirigeants occupant le poste de Président-Directeur Général, Directeur Général, Président du Conseil de Surveillance ou Président du Directoire, équivalent respectifs des *Chief Executive Officers* (CEO) et *Chief Operating Officers* (COO) des entreprises internationales, américaines et britanniques. En sont ainsi exclus les cadres dirigeants n'assumant pas la fonction de Direction Générale (ex : Directeur des Ressources Humaines, Directeur Administratif et Financier, Directeur Marketing ou directeur opérationnel d'une branche d'activité, etc.).

Parmi les dirigeants retenus pour cette recherche, je pourrai donc rencontrer des dirigeants de grandes entreprises comme des dirigeants de petites et moyennes entreprises (P.M.E.). Cependant, j'exclus les dirigeants de très petites entreprises (T.P.E.). En effet, à la tête d'entités souvent unipersonnelles, ils prennent et mettent en œuvre des décisions qui n'engagent qu'eux-mêmes. Leur activité (exemple : conseil, artisanat, etc.) laisse peu de place aux questionnements stratégiques voire éthiques dont on peut faire l'hypothèse qu'ils préoccupent le dirigeant d'une entreprise de taille plus importante. Par ailleurs, de par l'absence de salariés, l'activité de « présentation de soi »

---

<sup>1</sup> Daniel LAGACHE, *op. cit.*, p.32.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.50.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Evaluation ou validation en psychologie du travail ?*, 1995.

et de représentation est inexistante à l'intérieur de leur entreprise et elle est sans doute limitée, à l'extérieur, à quelques rendez-vous.

- *Des dirigeants salariés et des dirigeants propriétaires*

On nous annonce que, depuis la dissociation entre propriété du capital et contrôle managérial des entreprises, les formes familiales du capitalisme appartiennent à un passé révolu<sup>1</sup>. La figure du propriétaire-bourgeois, caractéristique du « *premier esprit du capitalisme* » où le destin et la vie de l'entreprise étaient associés à ceux d'une famille<sup>2</sup> ne fait plus partie des descriptions sociologiques actuelles. Pourtant, nous avons vu que ce modèle d'entreprise était loin d'avoir disparu<sup>3</sup>. Je rencontrerai donc aussi bien des dirigeants salariés que des dirigeants propriétaires.

- *Des dirigeants en poste et des dirigeants sans emploi*

L'expérience, issue de précédentes recherches, montre que la tonalité des discours varie suivant que le manager interviewé exerce sa fonction ou ne l'exerce plus : sous « *emprise* », les cadres en exercice ont un discours souvent positif. Vincent de Gaulejac remarque ainsi que seuls les cadres qui sont sortis de l'organisation, « (...) *les marginaux se vivant comme de "vilains petits canards" exprim[ai]ent les aspects négatifs* »<sup>4</sup>. Cette recherche pourrait ne pas échapper à ces différences. C'est pourquoi je tenterai, dans la mesure des contacts établis, de rencontrer des dirigeants « sortis de l'organisation ».

- *Des hommes et des femmes*

Enfin, je rencontrerai indifféremment des dirigeants et des dirigeantes. L'analyse psychodynamique du rapport au travail des chirurgiennes<sup>5</sup> ainsi que quelques rares études de sociologie ciblant les femmes cadres<sup>6</sup> - y compris cadres supérieurs<sup>7</sup> - ne peuvent masquer l'absence d'études spécifiquement et exclusivement consacrées aux femmes dirigeantes<sup>8</sup>. Parfois, pourtant, au détour d'une analyse, on peut apprendre que leur discours diffère du discours patronal habituel et que l'on y décèle, par exemple, la dimension du doute<sup>9</sup>. Lorsqu'on sait, par ailleurs, que les femmes, en général, disposeraient de compétences spécifiques dans la confrontation avec le réel<sup>10</sup>, il paraît important de rencontrer quelques dirigeantes.

<sup>1</sup> Vincent de GAULEJAC, *La société malade de la gestion*, 2005 ; Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999.

<sup>2</sup> Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *op. cit.*

<sup>3</sup> Voir *supra*, Première Partie, IV.A.1), note de bas de page 3, page 58.

<sup>4</sup> Nicole AUBERT, Vincent de GAULEJAC, *Le coût de l'excellence*, 1991, p.167.

<sup>5</sup> Pascale MOLINIER, *L'énigme de la femme active : Egoïsme, sexe et compassion*, 2003.

<sup>6</sup> Jacqueline HUPPERT-LAUFER, *La féminité neutralisée ? : Les femmes cadres dans l'entreprise*, 1982.

<sup>7</sup> Catherine MARRY, *Les femmes ingénieurs : Une révolution respectueuse*, 2004.

<sup>8</sup> Jean-Marie DOUBLET, Renaud de ROCHEBRUNE, *op. cit.*

<sup>9</sup> Nathalie BRION, Jean BROUSSE, *Mots pour maux : Le discours des patrons français*, 2003 : voir le cas d'Anne Lauvergeon, p.101.

<sup>10</sup> Pascale MOLINIER, *op. cit.*

Pour autant, l'ambition ici ne sera pas d'approfondir la question du rapport de la femme à un travail faiblement féminisé. Cette problématique spécifique est certes, incontournable, mais elle n'est pas au cœur de la présente recherche. En outre, elle fait déjà l'objet d'autres recherches soutenues par une clinique fort riche. Il s'agira donc plutôt d'ajouter quelques interprétations alimentées par le matériel recueilli au cours des entretiens et d'obtenir, par leur contraste ou par leur étonnante ressemblance, quelques éléments de compréhension de ce qu'il en est, du côté de leurs pairs masculins.

### La représentativité des sujets : des cas singuliers à valeur didactique

En fonction de leurs objectifs de recherche, les chercheurs en sciences de gestion tentent généralement de répondre à l'exigence de représentativité de leurs échantillons<sup>1</sup>. Les justifications de pratiques statistiques se succèdent<sup>2</sup>. Quand ils n'y parviennent pas, ils le regrettent, s'en désolent<sup>3</sup> ou le reprochent à ceux qui ont failli<sup>4</sup>.

Il est bien entendu que si la présente recherche s'était proposé d'aboutir à une description factuelle du travail du dirigeant, la segmentation se serait, de fait, imposée. On peut, en effet, faire l'hypothèse que la nature des tâches de direction diffère suivant la taille de l'entreprise (effectifs, proximité relative du terrain, dispersion géographique des sites impliquant plus ou moins de déplacements, etc.), suivant sa structure (maison-mère ou filiale, distante du siège), suivant son actionnariat (dispersé, concentré, familial, etc.), suivant son secteur industriel, voire suivant les caractéristiques personnelles du dirigeant (formation initiale, âge, ancienneté). Si l'on s'était attaché à préciser le processus de prise de décision stratégique ou celui de préparation des discours, la taille de l'entreprise, l'adresse de son siège social ou son type de gouvernance auraient éventuellement pu être à l'origine de différences mesurées.

Or, ne sont visées par cette recherche ni les descriptions factuelles de l'activité ni la compréhension de ce qui se joue dans les arcanes du pouvoir décisionnel. S'agissant ici d'accéder à ce qui se joue dans le rapport entre la subjectivité et l'activité du dirigeant, la diversité ou la similitude des caractéristiques des sujets ou des

<sup>1</sup> Michel BARABEL, *op. cit.* Pour sa recherche doctorale, consacrée à l'établissement de liens de corrélation entre caractéristiques des dirigeants et performance des entreprises, Michel Barabel avait ainsi choisi de s'appuyer sur une étude quantitative et avait procédé à une segmentation de son échantillon. Cette segmentation s'imposait au regard même de l'objet de son étude. En effet, il lui fallait discriminer les dirigeants suivant les variables explicatives de la performance des entreprises dirigées : âge, formation initiale, nombre d'entreprises fréquentées avant la prise de poste, première fonction technique exercée, durée du mandat, niveau hiérarchique d'arrivée pour les caractéristiques personnelles, et taille, nationalité, secteur d'activité, cotation en bourse, type d'entreprise pour les caractéristiques des entreprises et de l'environnement.

<sup>2</sup> Henry MINTZBERG, A propos des recherches d'Henry Mintzberg sur le travail du manager : une polémique en appelle une autre, 1994. Dans cet article, Henry Mintzberg affirme ne pas avoir à s'excuser d'avoir « utilisé une taille d'échantillon limitée à cinq ». Dans un autre article, paru deux ans plus tard (Henry MINTZBERG, Une journée avec un dirigeant, 1996), l'auteur explique que, contrairement aux options qu'il avait prises dans *Le manager au quotidien*, il vaut mieux rencontrer 26 dirigeants pendant une journée que 5 pendant plus longtemps. Il évoque aussi une taille d'échantillon « raisonnable ».

<sup>3</sup> Hamid BOUCHIKHI, John KIMBERLY, Les accidents de carrière des dirigeants, 1996.

<sup>4</sup> Frédéric LEMAÎTRE, A propos des recherches d'Henry Mintzberg sur le travail du manager : L'analyse de Mintzberg reste à démontrer, 1994, p.71 : « *Le principal reproche que l'on peut faire à Mintzberg, c'est sans doute d'avoir extrapolé à partir de données hasardeuses (...) ses propres travaux concernant un échantillon très réduit, principalement l'observation pendant quelques semaines de cinq dirigeants ! Quelles conclusions péremptoires peut-on tirer d'une observation aussi limitée !* »

entreprises qu'ils dirigent ne laisse en rien préjuger de la diversité (ou de la similitude) de leur façon de vivre leur travail, de répondre à ses exigences, de surmonter ses obstacles. Rien n'autorise à penser que l'appartenance de leur entreprise à un même secteur d'activité conduirait à la découverte de registres d'accomplissement de soi communs ni que la taille comparable des effectifs, le montant du chiffre d'affaires annuel ou l'ancienneté du dirigeant permettraient de mettre au jour tel ou tel type de « travailler » plutôt que tel ou tel autre. A contrario, il est aussi possible que, d'un sujet à l'autre, indépendamment de caractéristiques de traits de personnalité ou de caractéristiques socio-économiques fort différentes, je découvre des modalités de rapport au travail identiques qu'il me faudrait alors expliquer autrement que par les données d'environnement objectivables.

Si le choix d'un échantillon segmenté peut donc avoir un sens dans le cadre d'une méthode quantitative, soutenue par une analyse statistique de résultats et par la mesure d'effets significatifs, elle n'en a pas dans la présente recherche. Il ne s'agit pas ici d'apporter de preuve mais, à partir de la relation de l'histoire d'un cas, de rendre compte de ce que l'on peut en comprendre et des interprétations que ce cas suscite.

Ce qui importe n'est donc pas la multiplication de cas mais la sélection de cas les plus propres à instruire. Le cas se présente comme un condensé d'expérience. Idéalement à haute valeur didactique, ses caractéristiques doivent être jugées significatives et largement expressives. Nous l'avons vu, le cas ne prouve rien : sa valeur est pédagogique et non démonstrative. Son exposé permet, en revanche, de partager une expérience et d'échanger sur une pratique. En optant pour une démarche clinique, je chercherai d'abord à comprendre ce qui fait la singularité d'une situation ou d'un cas.

### **La juxtaposition de cas singuliers**

Nous avons vu que, par défaut de pratique institutionnelle ou libérale reconnue, il m'était impossible d'espérer rencontrer des sujets en situation de s'adresser à un clinicien. Il m'est aussi difficile d'espérer revoir un sujet plusieurs fois.

Certes, multiplier des entretiens uniques, menés avec différents sujets, n'est pas la meilleure option. On se doute que le premier entretien est celui des discours ressassés, maîtrisés et pré-construits par des sujets que l'on sait habitués à « communiquer » à des tiers. On sait aussi que la multiplication de cas « partiels », rédigés à partir d'un seul entretien, n'est pas un gage d'objectivité ou de consolidation de l'information dans une telle approche. Sans trop les multiplier, je choisis toutefois de rapporter quelques-uns de ces cas « partiels ». D'abord, ils mettent toujours en avant le registre de « présentation de soi » du sujet puisque celui-ci doit faire une impression sur moi en moins de deux heures. L'accès à « la présentation de soi » est donc préservé. En outre, il peut aussi être intéressant de cumuler quelques entretiens uniques et de juxtaposer les cas « partiels ». Par comparaison ou par recoupement, un élément peut soudain prendre du relief. Cette approche peut mettre au jour des différences ou des ressemblances qui seraient restées invisibles sans cette technique « *exhibante* »<sup>1</sup>.

Bien entendu, la poursuite de plusieurs entretiens avec un même dirigeant/une même dirigeante sera toujours favorisée. J'espère notamment que le développement de

<sup>1</sup> Nicole DELATTRE, Daniel WIDLÖCHER, *op. cit.*, p.31.

la dynamique de la relation et de la confiance du sujet dans mon écoute lui permettra progressivement de dépasser la « présentation de soi » première et de se dévoiler un peu plus. L'évolution qui peut se produire d'un entretien à l'autre peut aussi apporter des informations précieuses<sup>1</sup> qui m'échapperaient toujours si je me contentais d'entretiens uniques. Ainsi, si mes interprétations sont justes, elles pourront provoquer l'arrivée de nouveau matériel, de nouvelles thématiques, de nouvelles anecdotes et de nouveaux commentaires. Dans le cas contraire, les remarques qui me seront faites encourageront des ajustements comme de nouvelles interrogations sur ces désaccords.

L'ambition n'est pas d'embrasser la totalité des cas possibles et la démarche choisie ne permet pas de rendre compte de résultats d'une quelconque valeur prédictive. En effet, la juxtaposition de cas ne mène pas à leur généralisation ; elle donne simplement à voir une palette de possibilités. Au-delà de la singularité des cas, j'en montrerai quelques points communs et dégagerai ce qu'il y a de plus spécifique dans leurs différences. C'est alors, en présentant un éventail de cas, en puisant dans des expériences distinctes et dans des registres différents, que je tenterai de construire un ensemble de résultats d'interprétations de fonctionnements auxquels on ne pourrait avoir accès autrement.

## 2) L'approche « rusée » pour contourner l'absence de demande

Faute de demande, il me faut approcher les sujets d'une manière inédite : chercher la demande, la susciter, tenter d'obtenir quelque chose qui s'en approche et qui pourrait être plutôt de l'ordre du consentement et de la complicité. En référence à la notion d'« *intelligence rusée* »<sup>2</sup>, je propose ci-après quelques-unes des étapes de contournement de l'absence de demande.

La faisabilité de cette recherche n'est garantie par aucun antécédent. Outre l'absence de demande, la référence à la « souffrance au travail » comme l'évocation des difficultés vécues peuvent susciter des réactions de gêne ou de rejet chez des sujets que l'on sait aguerris à la présentation de leur infaillibilité. C'est pourquoi je procéderai d'abord à des sondages préalables en interrogeant des proches qui connaissent les milieux de direction. Je souhaite ainsi mieux anticiper les réactions des sujets à l'égard de mon projet.

### Le choix opportuniste des sujets

Consulter les annuaires des Grandes Ecoles, relever les noms et coordonnées de leurs anciens élèves devenus dirigeants pour leur envoyer des courriers ou les contacter par téléphone : l'entreprise paraît d'emblée ambitieuse, longue et peu gratifiante. Après m'être renseignée auprès de personnes proches de ces milieux, il apparaît même que l'absence d'appui et de recommandation peut faire échouer le projet.

Par conséquent, sans exclure les rencontres fortuites ou provoquées par ma participation assidue à des rencontres et à des colloques réunissant des dirigeants

---

<sup>1</sup> Michel LEDOUX, *op. cit.*, p.151.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel*, 1993.

d'entreprise<sup>1</sup>, je choisis surtout de m'appuyer sur des personnes qui, en contact avec des dirigeants d'entreprise, pourront me recommander auprès d'eux.

### **L'importance du premier contact**

Je contacterai les dirigeants par téléphone ou par courrier électronique<sup>2</sup> pour convenir d'une date et d'un lieu de rencontre. Je leur présenterai, à cette occasion, mon parcours, mon projet, le sujet de ma thèse et les questions que je souhaiterais aborder avec eux. Je leur garantirai la confidentialité en soulignant que leurs propos seront retranscrits de manière anonyme : les noms seront grimés, les dates et les chiffres seront tronqués. Dans le cas où la personne contactée serait connue du public et des médias, j'insisterai pour rappeler qu'il ne s'agit pas d'une enquête journalistique.

Les objectifs de la recherche seront présentés de telle manière que mon interlocuteur se sente concerné par le sujet, pense pouvoir y contribuer utilement et le trouve suffisamment digne de son intérêt pour qu'il accepte d'y consacrer du temps. Je veux l'assurer que cet entretien lui donnera la possibilité de réfléchir sur des sujets qui l'intéressent dans un espace de temps et d'écoute qu'il ne pourrait se ménager autrement.

Prévenir le dirigeant des thèmes abordés est naturellement contraire à la démarche clinique dont, pourtant, cette recherche se réclame aussi. Le choix de le faire fait partie de cet ensemble d'ajustements et de ruptures qui dénaturent cette méthode mais qui n'en sont pas moins incontournables pour qui souhaite organiser une rencontre avec un dirigeant d'entreprise. En effet, les dirigeants rencontrés au cours d'une précédente recherche<sup>3</sup> m'avaient souvent demandé avec insistance de leur adresser « le » questionnaire de manière à mieux anticiper et préparer l'entretien. Lister des thèmes semble, à présent, la manière la plus habile et la moins rigide de répondre à ce type d'exigence. Refuser de s'y soumettre comporte le risque de se voir refuser le rendez-vous.

Une première question demandera aux sujets de décrire ce qu'ils font. Cette question, volontairement très large et axée sur leur activité, doit les inciter à s'exprimer. Elle doit permettre de traiter les questions relatives au contenu du travail des dirigeants d'entreprise. Cette première question est surtout censée fournir un terrain neutre sur lequel construire la confiance qui permettra éventuellement d'aborder ensuite d'autres thèmes plus délicats. Par les questions suivantes, je leur montre qu'un second temps de l'entretien sera plus orienté sur la façon dont les sujets s'engagent dans leur travail, ce qu'ils disent y rechercher et y trouver. Cette seconde phase de l'entretien doit permettre

---

<sup>1</sup> Je choisis, par exemple, de m'inscrire à chaque session de « Matins HEC », pendant 2 ans (2004-2006). Le principe de cette manifestation consiste en l'organisation par l'Association des Anciens Elèves de HEC et le magazine *Challenges* de l'interview d'un dirigeant d'entreprise. La première partie de l'interview est diffusée sur la station de radio BFM tandis que la seconde partie, construite autour d'une séance de questions-réponses avec la salle, ne l'est pas. La participation est payante. Les participants, tous Anciens Elèves, sont installés à des tables où un petit déjeuner leur est servi. Ils font connaissance avec leurs voisins pendant les quelques minutes qui précèdent l'annonce par le journaliste du début de l'interview.

J'insiste également pour participer aux «1<sup>ères</sup> Journées Doriot » qui se tiennent à Deauville, les 21 et 22 mars 2006, sur le thème de la succession et de la reprise des entreprises familiales en France.

<sup>2</sup> Des exemples de courriers électroniques sont fournis dans l'ANNEXE 1.

<sup>3</sup> Marisa RIDGWAY, *Le rapport subjectif du dirigeant d'entreprise à son travail*, 2003.

de dégager l'expression d'éventuelles possibilités d'épanouissement ou, au contraire, des zones d'ombre révélant l'existence de difficultés. Enfin, la présentation de mon propre parcours participe du choix de favoriser une relation d'homophilie, conforme aux recommandations de chercheurs qui, avant moi, se sont heurtés aux difficultés et obstacles de ces entretiens<sup>1</sup>.

### **Homophilie, crédibilité et « présentation de soi » du chercheur**

Rappelons ici que la confiance se présente comme un réquisit pour espérer que le sujet osera parler de son expérience du réel<sup>2</sup>. Rassurer, gagner la confiance, éviter d'indisposer par un comportement verbal, gestuel ou vestimentaire inadéquat sont autant de règles générales qui devront être, ici aussi, largement respectées<sup>3</sup>. Se préparer, connaître l'environnement et quelques-uns de ses codes d'accès est également nécessaire, même si nous avons vu que cette connaissance du milieu devait idéalement s'accompagner de naïveté, ce qui dans le cas du chercheur isolé est, bien entendu, impossible. Dans tous les cas, j'aborderai donc l'entretien après avoir pris connaissance de détails concernant l'entreprise dirigée et son secteur d'activité.

Pour la première rencontre, une attention particulière sera portée à l'introduction de l'entretien pendant laquelle, en présentant mon parcours, j'évoquerai une formation commune ou une expérience professionnelle proche. En suggérant - y compris par des atours vestimentaires - l'appartenance à un même « milieu », je souhaite établir un rapport de confiance et rassurer le dirigeant que l'étiquette d'étudiante en psychologie aurait pu inquiéter lors de la prise de rendez-vous par téléphone.

### **Un principe d'échanges « donnant-donnant »**

De précédentes rencontres avec des dirigeants d'entreprises m'ont appris que l'entretien se déroulerait d'autant mieux que le dirigeant aura l'impression, non seulement de contribuer utilement, mais également de recevoir des informations ou des conseils en retour. Je me prépare à d'éventuelles demandes dans ce sens. En outre, pour avoir accès à des éléments de la vie personnelle de mes interlocuteurs, en si peu de temps et dans un cadre si différent de celui de l'analyse, il faudra que j'accepte aussi d'en livrer quelques-uns me concernant. Sans l'afficher comme un élément de méthode en soi, je me prépare donc à assumer les conséquences de ce principe d'échanges « donnant-donnant ».

### **La préservation du sujet non demandeur**

Pour la conduite de l'entretien, je laisserai mon interlocuteur développer sa pensée et dérouler son discours. L'absence de discours, la déroboade ou, au contraire, la logorrhée ne seront pas proscrits. Cette posture de recherche repose sur le postulat selon lequel le sujet sait, lui, ce dont il souhaite me parler dans le cadre de cet entretien. La

<sup>1</sup> Samy COHEN, *op. cit.*

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Aliénation et clinique du travail*, 2006, p.129.

<sup>3</sup> Jean-Luc DELPEUCH, Anne LAUVERGEON, *op. cit.* Ces auteurs ont souligné combien ils avaient su profiter « (...) au maximum du capital de confiance dont [ils étaient] investis a priori, du fait de la communauté de formation avec la plupart des dirigeants qu'[ils avaient] à interroger : "(...) on se confie plus facilement à deux jeunes camarades qu'à un conseiller en gestion." » (p.26-27).

seule relance pourra éventuellement consister à revenir sur un mot ou sur une expression équivoques, à faire préciser un terme mal compris ou une contradiction apparente, à l'interroger éventuellement sur ce dont il n'avait pas parlé, sans trop insister toutefois pour ne pas le déstabiliser.

En effet, ici, faute de demande, il ne s'agira en aucun cas d'entreprendre de mettre à mal d'éventuels aménagements défensifs et de risquer de mettre à nu la souffrance. N'étant pas à l'origine des entretiens, les sujets ne se trouvent pas préparés à une telle déconstruction. En outre, compte tenu du dispositif qui ne prévoit pas de rencontres ultérieures systématisées, il serait d'autant plus malvenu de le laisser ensuite seul face à sa souffrance sans possibilité de l'élaborer.

### **L'encouragement d'une demande ultérieure**

Le terrain choisi se caractérise par l'absence de demande initiale. Toutefois, on peut émettre l'hypothèse qu'il existe, au moins, une forme de curiosité chez le sujet qui accepte le principe de l'entretien. Peut-être alors que la contribution qu'il apportera à la recherche, adossée à cette curiosité initiale, l'aidera à exprimer une demande qui ne trouvait pas, jusqu'à ce jour, la voie de la formulation<sup>1</sup>.

Pour l'encourager, je me propose, par exemple, de terminer le premier entretien en proposant une rencontre ultérieure de restitution et de validation de mes interprétations<sup>2</sup>. Et, dans tous les cas, faute de cadre de restitution institutionnalisé, il me paraît important de toujours promettre aux dirigeants rencontrés de les tenir au courant des résultats de mon travail<sup>3</sup>.

### **3) La conduite d'entretiens individuels en l'absence de collectif**

Les entretiens prévus sont des entretiens individuels. Toutefois, je n'exclus pas qu'un entretien déjà mené ne puisse aussi devenir une source susceptible de nourrir un entretien avec un autre dirigeant. Pour souligner ce qui me paraît étonnant, incompréhensible ou au contraire, très cohérent, je pourrai, par exemple, rapporter à un dirigeant les paroles d'un autre dirigeant sur les mêmes questions. L'idée consiste, ici, à provoquer une sorte de discussion virtuelle avec d'autres dirigeants et de créer ainsi un cadre plus dynamique pour une réflexion du sujet sur ses manières de faire son travail, sur les ajustements qu'il opère, etc. La limite de cette technique restera, bien entendu, l'anonymat de l'entretien qui, garanti à chacun, m'interdira d'utiliser des éléments de témoignage rendant sa source identifiable.

---

<sup>1</sup> Xavier GAUTIER, *Nature et travail de la demande dans un accompagnement en psychologie clinique de dirigeants d'entreprise : Recherche clinique en psychodynamique du travail*, 2003. Il arrive que la demande initiale soit une demande opérationnelle en vue de l'obtention de résultats concrets, sans aucune référence à la souffrance vécue. Ce n'est qu'après, au contact du chercheur, qu'une demande peut émerger.

<sup>2</sup> En leur disant, par exemple : « *Je vais réfléchir à tout ce que vous m'avez dit aujourd'hui. Peut-être pourrait-on ensuite se revoir pour que je vous rapporte ce à quoi cela m'a fait penser, y compris, en référence à d'autres entretiens que je prévois d'avoir, dans les prochaines semaines, avec d'autres dirigeants.* ».

<sup>3</sup> Marie-France CASTARÈDE, *op. cit.*, p.124 : « (...) , il nous semble utile de proposer à chaque sujet d'être tenu au courant des résultats et de l'exploitation du travail. Ce ne devrait pas être seulement une clause de politesse, mais comporter, par exemple, l'envoi de l'étude à chacun des intéressés... ou leur participation à un compte-rendu final des conclusions, (...) ».

Il n'en reste pas moins que le recours à des entretiens individuels reste une dérogation majeure par rapport à la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail. Nous savons que l'écoute du rapport au travail dans la pratique de psychanalyse en ville permet de poser des questions inhabituelles et d'ouvrir des champs d'interprétation insoupçonnés<sup>1</sup>. En revanche, rien ne dit qu'il soit possible d'accéder par une méthode d'investigation individuelle à la dimension spécifique du sujet qu'explore la psychodynamique du travail.

#### **4) La construction du matériel**

##### **L'accès à une parole stratégique**

Il semble que les dirigeants aient tendance à donner une image déformée et valorisante de leur activité jusque et y compris dans leurs réponses à des questionnaires pré-formatés. Dans le cadre prévu ici, ils ne devraient pas, non plus, déroger à cette habitude : aucune demande ne se trouvant à l'origine de cette recherche, il ne sera certainement pas, non plus, possible d'accéder à une parole authentique. La parole du dirigeant sera subvertie, gauchie et le matériel sera constitué de ce que le sujet aura bien voulu me dire et donner à voir.

La démarche construite ici nous permettra donc d'accéder à une parole stratégique et non authentique. Plus largement, elle nous permettra d'accéder à un ensemble d'éléments que j'ai convenu de désigner ici sous le terme de « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise, en référence à l'acception d'Erving Goffman<sup>2</sup>. Ce seront donc l'ambiance, la gestuelle, la nature de la relation établie comme la parole « stratégique » - et ses éventuels dérapages - qui constitueront autant d'éléments qui seront investigués et qui feront l'objet d'interprétations.

##### **La prise de notes**

Lors des sondages et des tests préalables effectués auprès de personnes proches des milieux de direction d'entreprise, il m'a été indiqué que l'enregistrement au magnétophone pouvait, au choix, brider le sujet ou lui donner la tentation « de faire un show ». Entre l'accès à des réponses précautionneuses et décevantes et l'accentuation de la dramaturgie attendue par hypothèse, il me semble préférable de ne pas recourir à l'enregistrement qui paraît présenter plus d'inconvénients que d'avantages.

L'absence d'enregistrement introduit nécessairement une sélection subjective des propos tenus puisque le chercheur est alors contraint de reconstruire partiellement le discours. Cette sélectivité est propre à cette recherche qui vise non pas tant à recueillir des faits qu'à cerner des interprétations et commentaires. Ainsi, compte tenu de la visée compréhensive de ces entretiens et de leur orientation clinique, le coût de l'abandon de cette technique m'apparaît négligeable. L'enregistrement au magnétophone, suivi du décryptage de notes exhaustives est sans doute d'un usage fort pratique : il permet notamment un travail d'analyse de contenu approfondi *in extenso* et donne au chercheur

---

<sup>1</sup> Lise GAINARD, Résonance symbolique entre les idéologies managériales et la vie personnelle : questions pour une psychanalyste en ville, 2001.

<sup>2</sup> Erving GOFFMAN, *op. cit.*

le loisir de se consacrer à l'écoute et de se laisser aller à l'attention flottante<sup>1</sup>. Toutefois, il présente aussi l'inconvénient de focaliser l'attention sur le texte intégral et de négliger ce qui relève de l'échange intersubjectif et de l'espace de réaction subjective du chercheur. Or, l'observation clinique ne se résume pas à une retranscription de bandes magnétiques<sup>2</sup> et risquerait de perdre la dimension affective et subjective née des réactions et des observations du chercheur à l'écoute des commentaires du sujet.<sup>3</sup>

Immédiatement après la fin de chaque entretien, je m'efforcerai donc de reproduire tout ce que j'aurai repéré au cours de l'entretien : l'attitude du sujet, son débit verbal, sa façon d'organiser son discours et de se présenter mais aussi toutes les associations qui me seront venues à l'esprit au cours de l'entretien, les fragments de discours qui m'auront paru marquants (les mots-clés et les expressions récurrentes, les lapsus et les remarques à caractère anecdotique mais aussi les phases de l'entretien marquées par une absence de commentaire ou par le recours à des descriptions factuelles et des propos stéréotypés). Je travaillerai sur ce qui m'aura mobilisée au cours de l'entretien, sur ce qui me paraîtra surprenant, incompréhensible, éventuellement pénible ou incohérent, en référence à ma propre expérience ou en comparaison avec d'autres entretiens antérieurs. En cela, je suivrai d'assez près les préconisations de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail : « *mettre par écrit ce qui a été repéré (...) restituer les commentaires (...), les articuler au fur et à mesure avec le commentaire subjectif du chercheur (...)* », rédiger l'observation « *(...) dans l'après-coup (...) aussitôt chaque séance d'investigation achevée, essentiellement à partir de la mémoire du chercheur* » en ayant recours aux notes prises pour s'aider à retrouver une formulation précise<sup>4</sup>.

### Les réactions et les interprétations

A l'instar des indications données dans les descriptifs de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail, le matériel d'enquête prendra donc en compte, non seulement le discours du sujet, mais aussi l'ensemble de mes réactions à ce discours<sup>5</sup>. Le matériel sera donc constitué d'un compte-rendu des commentaires des dirigeants rencontrés, traversé par mes propres réflexions au sujet de ce qu'ils me disent, réflexions et commentaires personnels que je ferai apparaître au fur et à mesure du déroulement de l'entretien. Il s'agira donc d'un compte-rendu de la parole et du vécu du dirigeant, passé au filtre de ma propre subjectivité. En cela, il sera proche du matériel recueilli dans les enquêtes habituelles de psychodynamique du travail. Plaisir, souffrance, vécu sont des données subjectives qu'il est illusoire de chercher à vouloir objectiver. Leur description, leur repérage ne peuvent être réalisés qu'à travers le filtre de la subjectivité du chercheur, destinataire de ce discours : de fait, « *la subjectivité du*

<sup>1</sup> Marie-France CASTARÈDE, *op. cit.*, p.126 : « (...) il ne faut pas chercher à retenir à tout prix ce qui est dit, mais se laisser aller à l'attention flottante, c'est-à-dire être sensible à l'important, l'essentiel, à ce qui engendre un mouvement particulier chez le sujet : lapsus, oublis, émotions, stupeur, (...) ».

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000, p.193.

<sup>3</sup> Samy COHEN, *op. cit.*, p.41 : cet auteur souligne également les inconvénients de l'usage du magnétophone : « *élément perturbant* » auprès « *d'un milieu où la prudence est une seconde nature* ».

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.194.

<sup>5</sup> Béatrice MARBEAU-CLEIRENS, *op. cit.*, p.74 : « *L'entretien clinique doit (...) prendre en compte non seulement le discours explicite, mais aussi la somme totale des réactions de l'interviewé et de l'interviewer à un moment donné et dans un environnement donné.* »

*chercheur est donc directement engagée dans la technique de l'enquête* »<sup>1</sup>. Et, en effet, il ne s'agira pas d'objectiver les faits mais d'objectiver ce qui se joue dans l'interrelation<sup>2</sup>. Ainsi, même si chaque observation est unique, singulière et non reproductible, le matériel sera accessible à l'éventuelle critique d'autres cliniciens.

### ***D - Limites et potentiels d'une démarche « bricolée » : une méthode pour une question***

La démarche de recherche présentée ici s'inspire de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail. Elle en reprend les soubassements théoriques, elle en adopte la posture qui accorde une confiance dans la capacité du sujet à penser son expérience vécue. Elle lui emprunte aussi ses techniques de recueil et de construction du matériel d'enquête. En même temps, de par les contraintes propres à son terrain de recherche, cette démarche déroge aux réquisits les plus fondamentaux de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail. Ainsi, l'absence de demande portée par un collectif en souffrance conduit à développer une démarche de recherche pour le moins « bricolée ». Ces « bricolages » et ajustements divers sont à l'origine de ruptures importantes, au point de ne plus garantir l'accès à la subjectivité du dirigeant au travail.

Faute de demande, la visée de production de connaissances est limitée. En particulier, cette recherche ne peut avoir accès à la souffrance du sujet. Il sera, par exemple, impossible d'amener le sujet à penser ce qui est ambigu dans sa conduite tout comme il sera impossible de qualifier quelque comportement paradoxal que l'on puisse mettre au jour de « défense contre la souffrance au travail »<sup>3</sup>. Ce qui serait envisageable dans une approche à visée thérapeutique, construite sur la demande d'un dirigeant d'entreprise adressée à un clinicien, ne l'est pas dans le cas présent. Ici, au contraire, pour gagner la confiance du sujet, garantir une ambiance conviviale et préserver le sujet, le chercheur se fait le complice de son interlocuteur dans la tenue de ses défenses. Face à la « présentation de soi » qui lui est opposée, on pourrait dire qu'il développe, en quelque sorte, le « tact du public ».

La préoccupation d'action de la psychodynamique du travail est inhérente à son objet de recherche. Face à la demande d'un collectif en attente d'une réponse, destinataire et dépositaire d'une parole sur la souffrance au travail, elle occupe une position scientifique particulière qui associe inévitablement recherche et action. Par contraste, la visée d'action de cette recherche est plus limitée. En effet, si l'on a pu nourrir l'espoir de voir l'accès des dirigeants à leur subjectivité se traduire par des modifications d'attitudes envers leurs collaborateurs<sup>4</sup>, faute d'accès à leur subjectivité, rien n'assure de tels changements dans le cas présent. Il convient donc de rester très prudent sur l'estimation des conséquences de cette recherche sur les changements de comportement à venir des sujets au sein des entreprises qu'ils dirigent.

*« Au-delà des divergences entre [l]es différentes approches, des traits communs peuvent être dégagés qui fondent leur appartenance à la clinique du travail : la*

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.185.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.195 : « le travail d'objectivation se trouve ainsi déplacé de l'objectivation du dire des travailleurs à l'objectivation de l'intersubjectivité ».

<sup>3</sup> Voir *supra*, Deuxième Partie, note de bas de page 4, p.118.

<sup>4</sup> Voir *supra*, Première Partie, V.C.4), p.74.

*centralité du travail comme activité matérielle et symbolique constitutive du lien social et de la vie subjective ; la priorité accordée aux situations concrètes de travail et à la demande comme à son analyse ; la dimension collective des cadres et dispositifs d'élaboration proposés ; l'intervention comme recherche-action visant cette double articulation : comprendre pour transformer et transformer pour comprendre*<sup>1</sup> : la démarche que je retiens n'y est donc apparentée que de manière lointaine et ses faiblesses sont manifestes. Elles doivent cependant être modulées. En effet, même si cette méthode d'inspiration clinique issue d'un bricolage *ad hoc* est bancal, et même si elle peut paraître suspecte à ceux qui sont plus habitués aux méthodes expérimentales et aux traitements statistiques, elle est aussi construite pour accéder à des éléments de conduites concrètes qui ne sont pas autrement accessibles ou qui, en tout cas, ne l'ont pas été jusqu'ici.

En outre, cette recherche n'est pas la seule à faire face au déficit de la demande<sup>2</sup>. D'ailleurs, si l'on devait limiter le champ de la recherche clinique aux situations d'intervention fondées sur une demande de la part d'acteurs sociaux disposés à s'impliquer dans un processus d'analyse, ce champ se trouverait très réduit. En effet, les demandes explicites, formulées en termes d'analyse de la souffrance vécue sont rares et n'émergent souvent que dans des situations où la souffrance au travail atteint une intensité intolérable. En outre, les conditions d'émergence d'une demande qui irait s'inscrire dans la perspective d'une recherche initiée par un chercheur paraissent particulièrement exceptionnelles. C'est pourquoi je propose de retenir cette démarche « bricolée » à partir de la méthode clinique et inspirée de quelques éléments de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail et ceci, en dépit de ses limites.

## **Conclusion**

---

*Le travail prescrit du dirigeant d'entreprise se laisse approcher par quelques enquêtes en sciences de gestion alors que le travail réel semble échapper aux investigations. Y accéder paraît impossible ou, du moins, très difficile. Les écueils que rapportent les chercheurs en gestion, en sociologie et en sciences politiques s'avèrent nombreux. Je retiens qu'ils peuvent être attribués aux caractéristiques d'une population « dominante »<sup>3</sup>, cultivant le secret, méfiante à l'égard des milieux de recherches en sciences humaines et sociales et dont on soupçonne l'inauthenticité des propos en raison de sa trop grande habitude des interviews. A ces obstacles connus et répertoriés s'ajoute ce que j'ai identifié comme une forme d'appréhension des chercheurs à rencontrer ces dirigeants. Enfin et surtout, j'attribue les difficultés rencontrées dans les recherches passées aux caractéristiques d'un travail qui se*

---

<sup>1</sup> Dominique LHUILIER, *op. cit.*, p.19.

<sup>2</sup> Marie-France CASTARÈDE, *op. cit.*, p.124 : « Dans l'entretien clinique à visée thérapeutique, il est attendu et espéré que le sujet tirera profit de sa rencontre avec le thérapeute. Il n'en va pas de même avec l'entretien de recherche où l'interviewer va solliciter le sujet qui, s'il est presque toujours volontaire, (c'est une condition indispensable, de notre point de vue, à la bonne marche de l'entretien), n'a pas d'intérêt personnel à la recherche. »

Dans l'univers carcéral, Dominique Lhuilier note également « une inversion des positions usuellement rencontrées » ; le détenu n'est pas demandeur et c'est le chercheur et non le sujet qui exprime explicitement une demande (*Cliniques du travail*, 2008, p.61).

<sup>3</sup> Au sens que Pierre Bourdieu et ses disciples donnent à ce terme.

*pratique souvent dans le secret, dans des lieux géographiques dispersés et à toute heure, qui se reproduit suivant une fréquence très faible, qui se présente comme un travail cognitif dont les seuls éléments visibles se résument à quelques documents souvent confidentiels, à des conversations téléphoniques, des rencontres et des discussions, formelles ou non, qui ne sont jamais identiques et qui portent sur des thèmes trop divers pour être synthétisés.*

*Toutefois, plutôt que de renoncer à toute approche du travail réel, j'ai envisagé ici de me donner les moyens d'accéder à ce qui est accessible, c'est-à-dire à la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise. Certes, la « présentation de soi » n'est pas tout le travail mais elle en fait partie. Certes, elle présente aussi la particularité de masquer d'autres parties du travail du dirigeant. Mais ici, plutôt que de le déplorer, j'ai choisi d'analyser, pour ce qu'elle est, cette capacité de la « présentation de soi » à occulter le travail, à camoufler le réel et à préserver le mystère.*

*Restait alors à opérer le choix d'une méthode d'accès à la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise. Les expériences menées par les chercheurs en psychologie sociale cognitive, les questionnaires, les observations structurées, non structurées ou participantes et les entretiens menés par les chercheurs en gestion se présentent comme autant de méthodes éprouvées et scientifiquement reconnues. Leur exposé insiste sur l'objectivité des faits qu'elles recueillent. Comme la visée de la présente recherche n'est pas la description des faits concrets mais la compréhension du rapport au travail du dirigeant d'entreprise et de ses incidences subjectives, je me suis détournée de ces méthodes.*

*En effet, comme l'explique Daniel Lagache, à chaque problème posé correspond une méthode propre<sup>1</sup>. En tant que méthode subjective et intersubjective d'accès au sujet, la clinique s'est alors imposée. Toutefois, comme la visée de cette recherche n'est pas l'accès à la subjectivité du dirigeant mais l'accès à son rapport subjectif au travail, c'est la clinique du travail que j'ai convoquée. Par suite, le recours à la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail semblait raisonnablement pratique : ce procédé d'investigation préexiste à la présente recherche ; il a été précisément construit en vue d'accéder à la dimension subjective de la rencontre entre un sujet et sa situation de travail ; il se trouve éprouvé par une expérience de terrain de plus de vingt ans ; il se trouve, enfin, très précisément décrit et explicité. Cependant, son cadre et ses terrains ne sont pas les miens. Ses règles rigoureuses ne peuvent être appliquées dans une situation de recherche qui se caractérise par une absence de demande, un collectif inexistant, un isolement du chercheur et un processus de restitution et de validation escamoté : ma propre confrontation au réel du terrain de cette recherche m'a obligée à y déroger.*

*La voie d'accès à la « présentation de soi » passe alors par ce que je présente comme un « bricolage »<sup>2</sup>. En appui sur la méthode clinique, la référence au cas singulier, intéressant pour sa valeur didactique, l'emporte sur toute considération de représentativité statistique. Une forme d'approche dite « rusée »<sup>3</sup> est alors proposée.*

<sup>1</sup> Daniel LAGACHE, *op. cit.*, p.17.

<sup>2</sup> Ce « bricolage » s'entend au sens noble du terme comme un aménagement pour contourner les obstacles du réel de cette recherche et aboutir, malgré eux, à une forme de résultat.

<sup>3</sup> L'« intelligence rusée » désigne l'ingéniosité déployée par tout sujet en prise avec le réel. Voir *supra*, Première Partie, III.B., p.44 et note de bas de page 2, p.45.

*Elle permet de contourner l'absence de demande en tirant parti de toute opportunité de rencontre et en soignant ma propre « présentation de moi ». Elle tient compte de l'absence de collectif en proposant la conduite d'entretiens individuels. En outre, elle se propose de respecter les recommandations de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail relatives à la construction et à la présentation du matériel.*

*Imparfaite, cette méthode s'inspire de quelques éléments de la clinique du travail et en élimine d'autres, pourtant essentiels. Cependant, même appauvrie, cette forme de clinique du travail reste adaptée à l'ambition, elle aussi limitée, de cette recherche. A défaut d'accéder à la subjectivité au travail, il s'agit bien ici d'assumer l'inauthenticité de la parole du sujet et de se contenter d'accéder à ce que le dirigeant voudra bien donner à voir de son rapport au travail. Les résultats exposés seront donc partiels puisqu'ils concerneront cette seule partie accessible du travail du dirigeant qu'est la « présentation de soi ». Pour autant, plutôt que de renoncer, je me propose de rapporter, comme le suggère Joyce McDougall, « quelques pierres lunaires »<sup>1</sup>. Ce faisant, je n'oublierai pas la qualité d'agir expressif de cette « présentation de soi » du dirigeant et son potentiel d'action sur les autres - jusque et y compris sur moi-même -. Nous conviendrons, en effet, que le risque d'écoute « sous influence » d'une parole surtout « stratégique » reste l'un des écueils majeurs et que l'impartialité idéologique demeure une gageure dans cette recherche.*

---

<sup>1</sup> Joyce McDOUGALL, *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, 1978, p.210.

## **QUATRIEME PARTIE : Paroles de dirigeants sur le travail et analyse de leur « présentation de soi »**

*« A un prince, donc, il n'est pas nécessaire d'avoir en fait toutes les susdites qualités, mais il est bien nécessaire de paraître les avoir. Et même, j'oserai dire ceci : que si on les a et qu'on les observe toujours, elles sont dommageables ; et que si l'on paraît les avoir, elles sont utiles ; comme de paraître pitoyable, fidèle, humain, droit, religieux, et de l'être ; mais d'avoir l'esprit édifié de telle façon que, s'il faut ne point l'être, tu puisses et saches devenir le contraire (...). Il faut donc qu'un prince ait grand soin qu'il ne lui sorte jamais de la bouche chose qui ne soit pleine des cinq qualités susdites, et qu'il paraisse, à le voir et l'entendre, toute miséricorde, toute bonne foi, toute droiture, toute humanité, toute religion (...). Les hommes, en général, jugent plus par les yeux que par les mains ; car il échoit à chacun de voir, à peu de gens de percevoir. Chacun voit ce que tu parais, peu perçoivent ce que tu es ; (...). »*

Nicholas Machiavel, 1513.

## **Introduction**

---

*La revue de la littérature scientifique portant sur le dirigeant, sur le travail du dirigeant ou sur le rapport subjectif au travail, en général, a permis de retenir la psychodynamique du travail comme cadre théorique pour cette recherche. La lecture des textes de gestion a permis ensuite de formuler une hypothèse partielle sur le travail du dirigeant : la « présentation de soi » s'y présente comme un aspect particulier de ce travail. La revue des méthodes a permis enfin de circonscrire une démarche d'inspiration clinique, certes « bancale » mais adaptée à l'écoute de cette « présentation de soi ». L'objectif de cette quatrième partie est d'exposer le matériel de cette clinique particulière et de rendre compte de ce que l'écoute de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise peut nous apprendre sur son travail et sur son rapport subjectif à celui-ci.*

*Entre la proposition retenue et le « réel » du terrain, quelques obstacles ont surgi. Ils ont nécessité des aménagements du cadre que je détaillerai d'abord. Puis je présenterai succinctement les quinze dirigeants et dirigeantes que j'ai rencontrés. Leurs paroles seront ensuite regroupées suivant mon interprétation de ce qu'elles rapportent sur leur travail prescrit, sur le « réel » de leur travail ou sur leur travail réel, au sens que la psychodynamique du travail donne à ces termes. Les différents registres de leur « présentation de soi » seront ensuite exposés.*

*Cette technique de présentation du matériel clinique organise la lecture en vue de la discussion ultérieure. Elle est justifiée, en partie, par le nombre des entretiens et par le volume de matériel retranscrit qui se prêtaient mal à l'exposé d'une succession de cas. De fait, citations, extraits de cas et éléments d'interprétations sont regroupés selon leurs ressemblances ou leurs différences les plus marquantes, une présentation qui peut parfois donner à ces citations et à ces extraits un aspect lacunaire ou tronqué. C'est pourquoi, dans tous les cas, le lecteur est renvoyé à la lecture des annexes où sont rapportés les comptes-rendus des entretiens dans leur intégralité.*

## **I - Rencontres avec des dirigeants**

---

Prévenue par mes lectures de l'inaccessibilité des dirigeants d'entreprise et affectée par les échos d'un échec annoncé de cette recherche, j'ai saisi toutes les occasions de rencontrer des dirigeants et aménagé le cadre initial en fonction de celles-ci. Les caractéristiques socio-démographiques des dirigeants rencontrés se trouvent, de fait, largement déterminées par ces opportunités.

### **A - Les dirigeants : réputés difficiles d'accès ?**

#### **1) Variations autour des options méthodologiques**

Faute de bénéficier d'un cadre d'intervention institutionnalisé, j'ai multiplié les canaux de rencontres : rencontres programmées dans un cadre institutionnel que j'appellerai « entretiens “sur commande” », rencontres sollicitées auprès de dirigeants sur recommandation d'un tiers ou encore série d'entretiens individuels et collectifs

menés dans le cadre d'une mission d'accompagnement auprès de la direction d'une entreprise familiale.

### **Des entretiens individuels « sur commande »**

#### *- Entretiens pour la rédaction de « mini-cas » de stratégie d'entreprise*

Un organisme de formation<sup>1</sup> m'a contactée et m'a proposé de rencontrer des dirigeants propriétaires. Dans le cadre de la formation que ces dirigeants suivaient, chacun était tenu de présenter son parcours, son entreprise, la stratégie poursuivie dans le passé, les difficultés rencontrées et les questions qu'il ou elle se posait. Ces points devaient ensuite faire l'objet d'une discussion lors d'une session animée par un professeur de stratégie. J'étais chargée de rédiger leur texte de présentation qui devait être ensuite distribué aux autres participants du séminaire afin qu'ils puissent mieux préparer leur écoute et leurs propres interventions.

Compte tenu de l'objectif et du contenu prévisible des entretiens individuels que l'on me demandait de conduire avec ces dirigeants et ces dirigeantes, je n'avais pas prévu, à l'origine, de tenir compte de ces entretiens dans le présent travail de recherche. Par la suite, la présentation que m'ont réservée les dirigeants rencontrés m'a confortée dans cette décision. En effet, leur exposé répondait à l'objectif de l'organisme de formation et non à ceux de cette recherche. Il restait donc toujours « adressé » à la rédactrice de cas de stratégie que j'étais. Ces dirigeants s'étaient inscrits à ce séminaire pour progresser et pour résoudre une question de stratégie. Ils me la soumettaient donc sans jamais dévier du script de l'entretien initialement prévu. Les présentations restaient formelles, le plus souvent froides et assurées. A l'exception de quelques remarques sur la politique gouvernementale du moment (retrouvées, plus tard, chez d'autres dirigeants rencontrés<sup>2</sup> et peut-être encouragées par mon écoute qu'ils interprétaient comme étant favorable à leurs idées<sup>3</sup>), le contenu des échanges était uniquement factuel : ils me transmettaient des données chiffrées et détaillaient leurs choix stratégiques. Ainsi, bien que nourrie des résultats de ces rencontres, je ne les ai pas rapportés dans ce travail.

En revanche, à l'inverse de leurs pairs, la présentation des dirigeantes que j'ai rencontrées dans ce même contexte dépassait très souvent et très largement le cadre prévu : références nombreuses et longues à leur vie personnelle, évocation de leurs relations à leurs salariés, questionnements, doutes étaient largement abordés alors même que les questions de stratégie (celles-là mêmes que l'organisme de formation me demandait de retranscrire) étaient repoussées et rapportées plus marginalement.

Ce contraste des registres de présentation des dirigeants et des dirigeantes m'a interpellée. Par la suite, faute d'avoir pu organiser des entretiens de recherche avec d'autres dirigeantes, j'ai choisi d'inclure les entretiens conduits avec Madame V., Madame de V. et Madame de L.<sup>4</sup> dans la présente recherche. J'ai retenu leurs cas en raison de ce que je percevais comme différences manifestes entre leur « présentation de soi » et celles de leurs pairs masculins.

<sup>1</sup> Il s'agit du Groupe HEC, département : « Family Business ».

<sup>2</sup> Voir *infra*, Quatrième Partie, II.C.3), p.200.

<sup>3</sup> Voir *infra*, Cinquième Partie, I.A.2), p.234.

<sup>4</sup> Les comptes-rendus de ces entretiens figurent dans l'ANNEXE 2.

- *Entretiens pour la rédaction de descriptifs destinés à une remise du prix du meilleur entrepreneur de sa catégorie*

Le même organisme de formation organise une remise de prix, appelée « Trophée de l'Entrepreneuriat », en partenariat avec une banque d'affaires. L'objectif de cette manifestation est de mettre en avant la qualité de l'enseignement prodigué par l'organisme de formation et celle des prestations de la banque sponsorisant l'événement. Destinée aux entreprises dont l'actionnariat est resté majoritairement familial, elle invite les dirigeants de ces entreprises à participer à une soirée dans un cadre prestigieux en province, pour assister - entre autres - à la remise de ce Trophée récompensant les meilleurs entrepreneurs dans chacune des catégories suivantes : stratégie, innovation et gouvernance familiale.

Pour chaque entreprise familiale nominée dans la catégorie « gouvernance familiale », j'étais chargée d'interviewer le dirigeant, de comprendre les principes de gouvernance qui régissent son entreprise et de les rapporter dans un document. Ce document devait ensuite être transmis à un jury chargé de délibérer et d'arbitrer entre les différentes entreprises concourant pour cette même récompense. Compte tenu du cadre de cette opération, il paraissait évident que mes interlocuteurs ne manqueraient pas d'exposer de la manière la plus favorable possible le fonctionnement de la gouvernance de leur entreprise. C'est pourquoi, dans ce contexte-ci comme dans le précédent, en raison de l'objectif et du contenu de ces entretiens individuels, je n'avais pas non plus prévu, à l'origine, de les inclure dans le présent travail.

Je me suis ensuite ravisée. En effet, même si Monsieur F. et Monsieur L., que j'ai d'abord contactés par téléphone, tenaient à marquer leur distance avec ce Trophée qu'ils appelaient, l'un, « *la médaille en chocolat* »<sup>1</sup>, l'autre, « *le poireau doré* »<sup>2</sup>, tous deux paraissaient ravis d'être nommés. Ils manifestaient beaucoup d'intérêt pour cette occasion qui leur était donnée de se faire connaître et de faire connaître leur entreprise, comme de faire vivre leur réseau de connaissances dans leur communauté professionnelle. Or, à l'occasion de la remise du Trophée, c'était bien de cela qu'il s'agissait : se faire connaître, se mettre en valeur et avoir l'occasion d'être mis en valeur, recevoir les honneurs de la communauté scientifique et professionnelle (banquiers, notaires, conseillers fiscaux et conseillers patrimoniaux, autres chefs d'entreprises, etc.). Faisant l'hypothèse que ces entretiens préparatoires faisaient donc partie de ce que ces dirigeants devaient faire pour faire connaître leur entreprise, pour faire connaître leur stratégie, faire savoir leur réussite et se faire reconnaître et, malgré le risque de me voir opposer, plus que jamais, une parole stratégique, j'ai finalement choisi de retenir les entretiens menés dans ce cadre. Ces entretiens se présentaient à moi comme une occasion supplémentaire d'accéder, sinon au travail vécu de ces dirigeants, du moins à leur « présentation de soi ».

### **Des entretiens individuels de recherche**

Ayant compris qu'obtenir des entretiens auprès de dirigeants pouvait s'avérer difficile, j'ai souhaité profiter de ces entretiens « sur commande » avec Mesdames V., de V. et de L. et avec Messieurs F. et L. pour proposer un second entretien. Ainsi,

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 15 à 16, lignes 315 à 317, lignes 322 à 325 et lignes 351 à 352.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 180 à 183.

lorsque je me présentais à eux, comme d'ailleurs à tous les autres dirigeants rencontrés dans ce contexte, je disais toujours quelques mots de mes projets et de mon statut de doctorante en psychologie du travail. J'y revenais en toute fin d'entretien. En effet, toujours habitée par l'idée répandue que les dirigeants se dérobaient à cet exercice, il me semblait que je devais d'abord m'assurer que la conduite du premier entretien les avait séduits pour espérer qu'ils acceptent, sans réticence, l'idée de me rencontrer de nouveau. Messieurs L. et F. sont les seuls dirigeants à en avoir accepté le principe. Monsieur L. m'accordera un entretien supplémentaire et Monsieur F., quatre<sup>1</sup>.

Ma participation au colloque<sup>2</sup> qui précédait la remise des Trophées de l'Entrepreneuriat familial m'a également permis de prendre contact avec un autre dirigeant qui a accepté de me rencontrer dans le cadre de cette recherche : il s'agit de Monsieur T.<sup>3</sup>

J'ai obtenu les coordonnées de Monsieur B. et de Monsieur P. par un ami qui les côtoie au sein de l'association « Croissance Plus »<sup>4</sup>. J'avais envoyé un courrier électronique à cet ami pour lui expliquer ma démarche et les raisons pour lesquelles je souhaitais rencontrer des dirigeants. Il a ensuite composé un nouveau courrier qu'il a adressé à Monsieur B. et à Monsieur P. ainsi qu'à deux autres dirigeants qui n'y ont pas donné suite. A la lecture de leurs échanges, j'ai compris que ces dirigeants avaient accepté le principe de l'entretien pour rendre service à leur ami, en échange de services passés ou à venir. J'ai retenu leurs cas car ils ont largement répondu aux attentes que je pouvais nourrir pour cette forme d'entretien unique<sup>5</sup>.

Enfin, j'ai fait la connaissance de Monsieur H. dans le cadre d'une manifestation des « Matins HEC »<sup>6</sup>. En choisissant de participer régulièrement à cette manifestation, je poursuivais deux objectifs. Le premier consistait à écouter et à voir des dirigeants en exercice répondre, en public, aux questions d'un journaliste et à celles de leurs pairs, à les entendre réagir sur l'actualité économique avant de présenter la situation du Groupe qu'ils dirigent et son avenir. On se souvient, en effet, que la revue de la littérature sur l'activité des dirigeants m'avait conduite à faire l'hypothèse que cet exercice faisait partie de leur travail et il me paraissait donc intéressant de les voir « au travail ». Le second objectif était d'essayer de lier connaissance avec d'autres participants pour tenter d'obtenir un rendez-vous pour un entretien de recherche. De tous les contacts noués, seul Monsieur H.<sup>7</sup> souscrira à ma demande, allant même jusqu'à me devancer. En effet, il demandera immédiatement à être mon « cobaye », m'accordera assez vite deux entretiens et me recommandera, ensuite, auprès de deux autres dirigeants qu'il me présentera comme ses amis : Monsieur E. et Monsieur C.<sup>8</sup>. Puis, après environ trois ans sans me donner de nouvelles, Monsieur H. me contactera de nouveau. Il m'expliquera

<sup>1</sup> Les comptes-rendus des entretiens menés avec Messieurs F. et L. figurent dans l'ANNEXE 3.

<sup>2</sup> Les « 1<sup>ères</sup> Journée Georges Doriot », 21 et 22 mars 2006, à Deauville.

<sup>3</sup> Le compte-rendu des entretiens menés avec Monsieur T. figure dans l'ANNEXE 7.

<sup>4</sup> Cette association professionnelle d'entrepreneurs fédère les dirigeants d'entreprise en forte croissance et leurs partenaires (banques, cabinets d'avocats, de conseil, d'audit, de recrutement, de capital-risque, *business angels*, etc.).

<sup>5</sup> Les comptes-rendus des entretiens menés avec Messieurs B. et P. figurent dans l'ANNEXE 4.

<sup>6</sup> Voir *supra*, Troisième Partie, III.C.2), note de bas de page 1, p.156.

<sup>7</sup> Le compte-rendu des entretiens menés avec Monsieur H. figure dans l'ANNEXE 5.

<sup>8</sup> Les comptes-rendus des entretiens menés avec Messieurs E. et C. figurent dans l'ANNEXE 6.

les raisons de son silence lors d'un déjeuner dont j'ai choisi de retranscrire les éléments comme ceux d'un troisième entretien.

### **Des entretiens individuels et collectifs dans le cadre d'une intervention comme conseil de direction**

En marge de cette recherche, j'ai été sollicitée par une famille de dirigeants (le père, Monsieur Bourgon et ses trois fils, Jacques, Germain et Nathan) pour conduire auprès d'eux une mission de conseil et d'accompagnement<sup>1</sup>.

Il est bien entendu que les très nombreux entretiens individuels et collectifs organisés dans le cadre de cette intervention<sup>2</sup> ne l'ont pas été dans un but de recherche. Ils l'ont été en fonction d'objectifs définis dans le cadre d'un contrat commercial. Et, si le matériel accumulé pendant ces quelques années d'intervention peut constituer un apport précieux et riche d'enseignements pour toute recherche de gestion portant sur les processus de succession et de transmission d'entreprises patrimoniales, sa contribution à la présente recherche est, en revanche, plus discutable. En effet, compte tenu de la nature de la demande exprimée comme des contours et de l'objet de cette mission, les rapports d'entretien sont souvent bien éloignés des questions portant sur le travail du dirigeant ou sur son rapport subjectif au travail qu'il doit accomplir. Pourtant, ces entretiens se sont aussi révélés d'une très grande richesse en regard des questions posées ici. Monsieur Bourgon a révélé, au fil des entretiens, sa vision du travail du dirigeant, fondée sur une expérience de plus de trente ans. A contrario, ses fils, aspirants au poste sans toujours montrer les capacités attendues, m'ont révélé, par leurs interrogations et par leurs préoccupations, l'étendue du travail à accomplir pour qui souhaite apprendre à exercer ce métier. Plus ils tardaient à prendre leur nouvelle fonction et plus leur difficulté à succéder à leur père devenait manifeste, plus le travail prescrit qu'ils me décrivaient et le « réel » du travail qu'ils évoquaient prenait, à mes yeux, la couleur exacte de ce en quoi ne consiste pas le travail du dirigeant. C'est pourquoi j'ai choisi d'inclure certains éléments issus de mes entretiens de travail avec eux lorsqu'ils me semblaient propres à étayer l'argumentation de la présente recherche<sup>3</sup>.

## **2) Un choix opportuniste des sujets**

En raison du mode de recrutement des sujets, les cas étudiés ne constituent pas un échantillon représentatif de la population des dirigeants, en France. Dans une précédente recherche<sup>4</sup>, tous les dirigeants que j'avais rencontrés étaient des dirigeants salariés, couvrant des tailles d'entreprise et des secteurs d'activité fort variés. Ici, au contraire, les dirigeants de P.M.E. et, parmi eux, les dirigeants propriétaires tiennent une place privilégiée. Seul Monsieur H. peut d'abord être qualifié de dirigeant salarié quoique, lors de notre troisième rencontre, il me rapportera son expérience vécue récente de dirigeant actionnaire. Tous les autres dirigeants que j'ai rencontrés sont actionnaires (unique ou majoritaire). Parmi eux, certains sont créateurs de leur

<sup>1</sup> Le contexte de cette intervention, la nature de la demande exprimée et la démarche proposée sont rapportés en ANNEXE 8.

<sup>2</sup> 52 entretiens avec Nathan, 25 avec Germain, 22 avec Jacques, 38 avec leur père et 25 réunions de mise en commun sur une durée de deux ans.

<sup>3</sup> Les passages extraits des entretiens menés avec les Bourgon sont rapportés en ANNEXE 8.

<sup>4</sup> Marisa RIDGWAY, *Le rapport subjectif du dirigeant à son travail*, 2003.

entreprise et appartiennent, de fait, à la catégorie des entrepreneurs alors que d'autres en ont hérité.

Enfin, alors qu'aucune dirigeante n'avait été précédemment approchée, j'ai retenu ici trois cas de dirigeantes, toutes propriétaires de l'entreprise qu'elles dirigent.

### Dirigeants et dirigeantes

Le « travail prescrit » des dirigeants et des dirigeantes comme le « réel » auquel ils ou elles se confrontent ne sauraient différer. En revanche, rien ne dit que les aménagements qu'ils et elles opèrent pour dépasser le « réel » et réaliser leur tâche ne soient identiques. D'autres recherches, menées dans d'autres environnements de travail, ont montré combien les stratégies de défense construites face à la souffrance au travail étaient genrées<sup>1</sup> et quelle incidence identitaire majeure leur rapatriement dans les rapports domestiques pouvait avoir<sup>2</sup>. Pascale Molinier a montré que, si les femmes étaient aussi capables que les hommes d'inventer des stratégies de défense, les leurs n'étaient pas fondées sur le déni de ce qui se fait connaître par sa résistance à la maîtrise du travail (ou déni du réel) mais, au contraire, sur une reconnaissance du réel et de l'expérience affective de l'échec qui lui est associée<sup>3</sup>. Que retrouvera-t-on ici de cela ? Retrouvera-t-on l'autodérision vis-à-vis de sa propre vulnérabilité ? Qu'en sera-t-il de leur rapport à la « *muliébrité* » ? Et, si les rapports sociaux de travail occupent cette place cruciale dans la construction de l'identité sexuelle, allant jusqu'à occasionner des difficultés dans l'économie érotique<sup>4</sup>, quels signes trouvera-t-on de cela ? Plus généralement, qu'est-ce que la parole des dirigeantes révélera de leur travail réel et que révélera-t-elle de la posture adoptée par les hommes, placés dans la même situation ?

Madame V., 46 ans, titulaire d'un DEUG de sciences économiques et diplômée d'une école de commerce, dirige un organisme de formation qu'elle a créé vingt ans plus tôt.

Madame de V., 35 ans, titulaire d'une Maîtrise d'anglais et diplômée du CELSA, a hérité, avec son frère, de l'entreprise que son arrière-arrière grand-père avait créée à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, dans le secteur du tourisme. Tout en restant salariée de la société de gestion de patrimoine de son père, elle co-dirige son entreprise avec son frère. Depuis toujours, le comportement dilettante de ce dernier l'insupporte et elle cherche, depuis peu, à racheter ses parts du capital pour devenir seule actionnaire.

Madame de L., 41 ans, titulaire d'un DEA de droit, co-dirige l'entreprise industrielle de production d'emballages plastiques créée par son frère et dont elle a développé une nouvelle branche d'activité, celle des emballages à destination de l'industrie du luxe et de la parfumerie. En raison du fort dynamisme de sa branche et de la stagnation du secteur dirigé par son frère, elle envisage une séparation juridique pour gagner son autonomie.

<sup>1</sup> Pascale MOLINIER, *Psychodynamique du travail et identité sexuelle*, 1995.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Les rapports domestiques entre amour et domination*, 2002.

<sup>3</sup> Voir *supra*, Première Partie, III.B.2), p.50 et 51.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.9.

### Dirigeants actifs et dirigeants « hors poste »

Monsieur H., HEC, 50 ans, a été dirigeant salarié d'une importante P.M.E. dans le secteur de l'ameublement. Au moment où je le rencontre, il cherche un nouveau poste. Cette situation, dont il me tait l'origine, dure depuis un temps indéterminé et indéterminable, en raison des éléments vagues et souvent contradictoires qu'il me livre. Très disposé et volontaire pour me rencontrer, il émaille ses propos d'anecdotes péjoratives et montre une forme de cynisme que j'estime exacerbée par sa situation. Notre relation est fondée sur son besoin d'épancher son amertume et de livrer ses doutes. Par suite, lorsqu'il aura retrouvé un poste de direction, Monsieur H. ne répondra à aucun de mes appels ni à aucun de mes courriers et ne m'accordera donc plus d'entretien. Je pense alors que le travail de réflexion engagé sera vécu comme incompatible avec la reprise de son activité. Près de trois ans plus tard, après avoir échoué à redresser l'entreprise en difficulté dont il avait pris la direction et à la suite de la parution d'un article sur la souffrance au travail des dirigeants de P.M.E.<sup>1</sup>, Monsieur H. me contactera de nouveau. C'est donc de nouveau « hors poste » qu'il me livrera ses réflexions enrichies de sa plus récente expérience.

Monsieur E., Normalien, 50 ans, a été dirigeant d'une entreprise qu'il a vendue pour une raison qu'il n'élucidera jamais au cours de notre unique entretien. Après n'avoir pas travaillé pendant cinq ans, il a pris la Présidence d'une association de dirigeants, poste qu'il occupe actuellement. Bien qu'il ne soit plus dirigeant d'entreprise, j'ai maintenu l'entretien. Avant de le rencontrer, je m'attends, en effet, à ce qu'il me parle du métier avec le recul de celui qui ne l'exerce plus. Il me semble alors que, n'étant plus en poste, il sera plus libre de me parler de sa façon de travailler, des exigences qu'il ressentait alors et de sa manière de les contourner. Par ailleurs, comme il côtoie un grand nombre de dirigeants, j'imagine aussi qu'il pourra comparer son vécu à ce qu'il les entend dire au cours des formations qu'il organise. Il n'en sera rien.

### Dirigeants salariés ou propriétaires

Lorsque je rencontre Monsieur H., il se définit comme ayant appartenu à la catégorie de : « *Directeur Général avec mandat social, dirigeant d'une société non cotée en Bourse, grosse P.M.E. qui, à la fin, allait jusqu'à 3000 personnes* ». Cette situation lui a fait connaître, dit-il : « *le poids des emmerdes* » tandis qu'il n'en a tiré aucun profit<sup>2</sup>. En effet, les actionnaires, qu'il qualifie de « *raiders* », âpres au gain, attendaient de lui : « *docilité* » et « *flexibilité* »<sup>3</sup>. Lors de notre seconde rencontre, Monsieur H. réfléchissait à investir dans une affaire, ce qui devait faire de lui un dirigeant propriétaire. Il insistait alors beaucoup sur l'importance de la différence de statut entre dirigeants salariés et dirigeants propriétaires et m' enjoignait d'ailleurs de la souligner dans l'introduction de mon travail<sup>4</sup>. Lors de notre troisième entrevue, Monsieur H. me relate son expérience désastreuse de dirigeant propriétaire, mandataire social, soumis aux risques judiciaires.

<sup>1</sup> Olivier TORRES, L'inaudible souffrance patronale, 2009.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 123 à 127.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 127 à 136 et lignes 153 à 156.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 108 à 119.

Monsieur F., Centralien, 46 ans, a été salarié du groupe industriel dont il possède aujourd'hui la majorité des parts. La succession qu'il m'avait décrite en des termes neutres, lors du premier entretien « sur demande », semble, en réalité, avoir été vécue comme une question de survie. Lors de notre seconde entrevue, la colère, la rancœur et les insultes exprimées à l'égard d'un oncle qui avait voulu le maintenir salarié, son désir de se venger de lui (« *Non, je ne peux pas laisser faire. Non, je ne veux pas le laisser me détruire* »<sup>1</sup>), laissent deviner une différence essentielle du rapport au travail selon que le dirigeant détient ou ne détient pas le capital de l'entreprise qu'il dirige. Monsieur F. la résumera comme suit : les non-proprétaires « *doivent rendre des comptes aux actionnaires et justifier chaque virgule* ». Et, tout comme Monsieur H., il me recommandera de distinguer les deux populations de dirigeants selon ce critère<sup>2</sup>.

### Dirigeants propriétaires, créateurs d'entreprise ou héritiers

Parmi les dirigeants propriétaires que je rencontre, six sont des créateurs d'entreprise tandis que les sept autres ont hérité de l'entreprise qu'ils dirigent.

#### - Les créateurs d'entreprise

Madame V. et Madame de L. ont créé leur entreprise. La première poursuit, depuis toujours, de très nombreuses activités en parallèle, dépassant parfois les attentes de son entourage<sup>3</sup> et forçant, selon elle, l'admiration de ses supérieurs<sup>4</sup>. Elle redoute, à présent, de s'ennuyer. Très peu encline à ce qu'elle décrit comme de la « *gestion du quotidien* » ou de l'« *intendance* » (gestion financière, gestion des ressources humaines et définition des organigrammes), elle se rêve de nouveau « *stratège* »<sup>5</sup> et crée, aujourd'hui, une nouvelle activité pour tromper son ennui. La seconde décrit son métier comme un « *métier de créatif* »<sup>6</sup>. Elle affirme que son vrai plaisir est dans la création. Son produit l'amuse.

Monsieur T., 55 ans, titulaire d'une Maîtrise de gestion, aime aussi son produit. Il a créé son entreprise en association avec son frère sur une idée mûrie à partir d'un stage dans un secteur pourtant qualifié de rébarbatif et d'inconnu. Il y a alors vu une occasion à saisir. Sa passion est de créer. Il pense qu'il n'aurait pas « *la même flamme* » s'il s'agissait juste de gérer, de compter l'argent ou de piloter<sup>7</sup>.

Monsieur B., Centralien, 41 ans, se définit d'abord comme un « *directeur-créateur* » et parfois comme un « *créateur-développeur* »<sup>8</sup>. Ma lecture préalable de la presse m'avait, en effet, appris qu'après quelques années passées dans l'industrie, il avait créé une première société qu'il avait revendue quelques années plus tard. Enrichi par cette vente, il avait ensuite réinvesti la quasi-totalité de ses gains dans cette nouvelle

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 506 à 526.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 770 à 790 et lignes 1048 à 1061.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 33 à 38.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 84 à 92.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 139 à 161 et lignes 180 à 187.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de L., lignes 161 à 162 et lignes 168 à 169.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 208 à 212.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 99 à 100 et lignes 107 à 110.

entreprise, ce que bien des journalistes ont désigné depuis comme une « folie ». Mais ce qu'il aime, c'est identifier de nouvelles opportunités et développer des projets spéciaux et atypiques : « *C'est ça que je trouve passionnant : créer et développer. C'est ce que j'aime faire. Si je n'ai pas ça, le reste à vrai dire m'ennuie.* »<sup>1</sup>

Monsieur P., diplômé de l'université de Dauphine, 46 ans, dirige une société de conseil et de services informatiques qu'il a créée une vingtaine d'années plus tôt. Déclarant que « *la carrière et l'aventure passent par le développement* »<sup>2</sup>, il semble littéralement happé par ce développement. Toujours « *connecté* », il se défend pourtant d'être « *dingue* » et se console en affirmant que « *c'est le lot* »<sup>3</sup>.

Monsieur C., HEC, 51 ans, ne partage pas cet enthousiasme. Ayant toujours travaillé dans le secteur de la presse et de la communication, longtemps comme Président-Directeur Général d'un groupe de presse, il a été licencié, quelques années après le rachat de ce groupe par un investisseur étranger. A présent, c'est « *dégoûté* » et « *désabusé* » par cette expérience<sup>4</sup> qu'il a réuni quelques anciens collaborateurs pour lancer l'aventure d'un nouveau magazine, destiné à un lectorat de chefs d'entreprise.

#### - Les héritiers

A la mort de son grand-père, Madame de V. a hérité, avec son frère, de l'entreprise familiale. Monsieur F. a hérité la sienne de ses deux oncles. Alors que la famille souhaitait vendre l'entreprise tout en le maintenant à son poste, il s'y est radicalement opposé, refusant d'être dirigeant salarié de cette P.M.E. intervenant dans les métiers techniques du bâtiment.

Monsieur L., 56 ans, ingénieur, représente la quatrième génération de dirigeants de la P.M.E. familiale qu'il a héritée de son père et qu'il a d'abord co-dirigée avec son frère. Lassé par l'immobilisme de ce dernier, il a repris la Présidence de l'ensemble des activités à l'aide d'une forme de « *coup d'état* », avant de suggérer une opération de scission-partage lui permettant de reprendre le secteur en plus forte croissance, de ce groupe agro-alimentaire. Monsieur L. est également Président d'une association regroupant des dirigeants d'entreprises familiales.

Monsieur Bourgon, 66 ans, ingénieur diplômé de l'ESTP, a hérité l'entreprise qu'il dirige de son père qui la co-dirigeait précédemment avec son oncle. Il l'a développée, structurée, s'est investi dans les métiers de la construction et de l'immobilier et a toujours trouvé les ressorts pour sortir des crises qui se présentaient. Ses propres héritiers, Jacques, 36 ans, Centralien, Germain, 35 ans, ingénieur en informatique et diplômé de l'IAE, et Nathan, 34 ans, ESTP, doivent reprendre la direction du Groupe familial. Peu avant mon intervention, Monsieur Bourgon a modifié les structures de gouvernance de ce Groupe en constituant un Conseil de Surveillance qui regroupe ses fils, son épouse et lui-même et un Directoire dont ses fils sont membres. En marge de ces changements, il leur reproche constamment de ne pas se sentir « *responsables de leur histoire* » et d'avoir une mentalité de rentiers<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 132 à 136.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 153 à 156.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 119 à 139, lignes 176 à 178 et lignes 88 à 95.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur C., lignes 30 à 38.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 741 à 744 et lignes 1009 à 1026.

### 3) Un assouplissement du cadre de l'entretien

Hormis le cas particulier de la famille Bourgon et celui de Mesdames V., de V. et de L. que j'ai rencontrées dans le seul cadre des entretiens « sur commande », tous les autres dirigeants ont reçu un courrier électronique synthétisant mon parcours, expliquant ma démarche et les raisons pour lesquelles je sollicitais un entretien<sup>1</sup>. Ce courrier constitue la première étape de l'approche « *rusée* »<sup>2</sup>. Il a été préalablement testé auprès de proches qui connaissaient le milieu à interroger et qui ont pu m'indiquer la manière de se présenter, d'introduire la recherche et de démarrer l'entretien.

#### Des lieux de rencontre contrastés

A l'instar des interventions de psychologie du travail situées qui se déroulent dans les milieux de travail ou « milieux ordinaires »<sup>3</sup>, je souhaitais initialement que les entretiens se déroulent dans les entreprises dirigées par mes interlocuteurs pour mieux me rendre compte de l'environnement et du contexte dans lequel ils travaillent. Les entretiens « sur commande » se déroulent effectivement, pour la plupart, dans les locaux de l'entreprise dirigée. En me rendant dans leurs bureaux, je mesure toutefois combien la géographie des lieux, les espaces et la décoration diffèrent. Peu de choses en commun, en effet, entre le bureau richement décoré de meubles anciens et d'œuvres d'art de Madame V., le bureau petit, sobre et fonctionnel de Monsieur B., la salle de réunion luxueusement décorée, au 5<sup>ème</sup> étage d'un immeuble Haussmannien où Monsieur T. m'attend avec café et jus de fruits, la salle de réunion de l'usine, aux étagères couvertes d'échantillons de produits où me reçoit Madame de L. ou l'immense bureau défraîchi de Monsieur Bourgon. Rien de comparable, non plus, entre l'activité fébrile qui règne dans les locaux neufs de l'entreprise de Monsieur P. où secrétaires et cadres gravissent, d'un pas précipité, les marches d'un escalier en colimaçon, visiblement affairés pour ne pas dire manifestement nerveux et les couloirs vides et froids du Groupe des Bourgon où tout semble figé dans un décor et une ambiance des années soixante-dix. Que penser aussi de cet espace d'accueil dans l'entreprise de Monsieur B. où sa photo en format 20 x 40 est encadrée et affichée sur le mur faisant face à l'entrée ? Très vite, c'est la notion Goffmanienne de « *façade* » de la représentation<sup>4</sup> qui s'impose à moi.

Les autres entretiens se déroulent dans les lieux choisis par mes interlocuteurs. Madame de V. m'invite chez elle, à Paris, car le site de son entreprise se situe en province. Monsieur H. ne dispose pas de bureaux pour me rencontrer. Il vient à mon domicile avant de me recevoir chez lui, deux semaines plus tard. Là encore, les différences d'ambiance sont marquées : l'appartement bourgeois, sombre et décoré de meubles anciens de Madame de V. contraste avec son apparence jeune, dynamique et riieuse et la maison de Monsieur H. se situe dans un quartier résolument « bourgeois-bohème », peu conforme à l'image que l'on pourrait avoir de la résidence d'un dirigeant d'entreprise mais certainement plus proche de celle du photographe qu'il veut mettre en

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 1, Modèles 1, 2 et 3.

<sup>2</sup> Voir *supra*, Troisième Partie, III.C.2), p.155 et suivantes.

<sup>3</sup> Yves CLOT, *La fonction psychologique du travail*, 2000, p.133.

<sup>4</sup> Voir *supra*, Deuxième Partie, IV.D., p.126.

avant<sup>1</sup>. Monsieur C. me retrouve à l'accueil de son entreprise mais souhaite que l'entretien se déroule dans un café, situé juste en face. Les entretiens avec les membres de la famille Bourgon ont été conduits dans leurs locaux et se sont régulièrement poursuivis à l'heure du déjeuner, à deux ou à plusieurs, dans une brasserie de quartier. En raison de l'éloignement du site de son entreprise, les deux entretiens obtenus auprès de Monsieur L. ont lieu, l'un dans un café parisien, l'autre dans le bar d'un hôtel relativement modeste. Dans les deux cas, la date et le lieu de rendez-vous ont été choisis par son assistante pour leur commodité<sup>2</sup>. Quant à Monsieur F., prétextant l'éloignement du siège social de son entreprise - qui ne se trouve, en réalité, qu'à quelques minutes de Paris - il ne me reçoit jamais, non plus, dans ses locaux. Je le retrouve, au choix, dans le bar ou dans le restaurant d'un palace parisien ou bien, de manière improvisée, debout devant la table vidée de ses convives à la suite d'un dîner de gala en province puis, jusque tard dans la nuit, dans le bar du palace de la ville. A cet égard, les choix de Monsieur F. ne semblent jamais neutres. Il m'invite toujours à le rejoindre dans des lieux prestigieux et luxueux qu'il me présente comme ses « *cantines* »<sup>3</sup>, ne ménageant aucun des effets propres à suggérer son aisance financière : habitude des lieux, familiarité avec les serveurs, allusions appuyées à sa connaissance de la cave prestigieuse, etc.

### La prise de notes en question

Ayant renoncé à l'utilisation du magnétophone pour limiter la tentation des dirigeants de se mettre en scène et pour les assurer qu'aucun enregistrement de leurs propos ne pourrait être divulgué, j'ai pris des notes aussi exhaustives que possible lorsque les conditions de rencontre le permettaient.

Quand la prise de notes était réalisable, je dois reconnaître a posteriori qu'elle a pu constituer un élément perturbant, limitant l'expression des dirigeants et nuisant à la richesse de leurs commentaires. En effet, lorsque, au contraire, elle était malaisée ou impossible ou lorsque, en raison du caractère très intime des informations, je levais le stylo et m'interdisais d'écrire, les sujets me semblaient alors moins gênés de se livrer. C'est pourquoi j'ai bien souvent accordé la priorité à l'écoute et au maintien du cadre plus qu'à la prise de notes systématique. Ainsi, lorsque Madame de V. se lève, allume une cigarette et me livre ses soucis familiaux, les larmes aux yeux, je ferme mon cahier et l'écoute. Lorsque Monsieur H. décrit ses problèmes de santé ou qu'il exprime son désarroi de ne pas savoir dire à sa fille combien il l'aime, je fais de même. Et quand, plus tard, il reprend une présentation factuelle et plus désaffectée de son travail, je saisis en marge de ma feuille quelques termes mnémotechniques me permettant de retranscrire ultérieurement les passages incomplets ou manquants.

Parfois aussi, prise dans des séquences informelles qui ne relevaient pas du positionnement classique de l'entretien structuré, je renonçais à toute prise de notes. C'est le cas lorsque Madame de L. souhaite poursuivre notre échange lors d'un déjeuner. C'est le cas aussi lors de mes premières prises de contact avec Monsieur H.,

<sup>1</sup> Monsieur H. a une passion pour la photographie qu'il me détaille : exposition passée, thèmes choisis, reconnaissance de son talent par ses amis. Voir ANNEXE 5, lignes 69 à 77, lignes 532 à 543, lignes 768 à 772 et lignes 789 à 793.

<sup>2</sup> L'assistante de Monsieur L. m'explique qu'il est intéressant pour lui, lorsqu'il prévoit d'aller à Paris, d'y avoir un agenda chargé qui justifie ce déplacement.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 40 à 41 et lignes 758 à 760.

lors d'un petit-déjeuner ou avec Monsieur T., lors d'une pause café puis d'un cocktail. L'invitation de Monsieur H. pour un second entretien, à son domicile, dans son salon ou par Monsieur F., au restaurant ou au bar d'un palace parisien réputé, rend cette technique également impraticable. L'absence d'organisation de ces échanges impromptus et leur caractère spontané ou informel me semblaient participer de la construction de la relation qu'une prise de notes serait venue à coup sûr perturber. Dans tous ces cas, les entretiens semblaient y gagner en sincérité et en révélations. Et, dans tous les cas, une fois l'entretien achevé, je retranscrivais l'intégralité de mes souvenirs, pendant plusieurs heures d'affilée et sans interruption : mots-clés mémorisés, attitude et gestuelle du sujet ainsi que mes propres réactions à les voir et à les écouter.

### **L'homophilie « rusée » et la gestion des dérapages**

L'approche de l'autre dans des situations de connivence et de complicité m'était apparue la plus pertinente pour créer un climat de confiance propice aux échanges. Elle m'a exposée aussi à quelques dérapages que la tenue stricte d'un cadre d'entretien, aussi tenu soit-il, m'a permis de juguler.

Après notre premier entretien « sur commande », Monsieur F. m'appelle pour s'enquérir de ma présence à la remise des Trophées de l'Entrepreneuriat. Il me dit qu'il compte m'y voir « *en tenue de soirée* » et ajoute : « *j'aimerais tant poursuivre notre conversation* »<sup>1</sup>. Je comprends que son appel téléphonique est, lui aussi, « rusé ». J'entends sa demande déguisée sous une forme assez compromettante. Pourtant, alors que je ne pensais pas initialement me rendre à cette cérémonie, je change d'avis et prends toutes les dispositions nécessaires pour y être invitée. Ce sera, pensai-je alors, ma « ruse » contre la sienne, un cadre difficile à tenir et bancal, s'il en est. A ce stade, je souhaite, en effet, me donner les moyens de poursuivre les entretiens avec Monsieur F. que je n'ai vu qu'une seule fois. Je pense alors que le cadre plus informel du cocktail et du dîner sera mieux adapté aux confidences et à la relâche de la « présentation de soi » qui caractérisait le premier entretien. Je pense aussi que des choses pourraient être dites qui ne pourraient l'être à aucun moment, dans un autre lieu. Le soir de la cérémonie, après que le dîner a été desservi, Monsieur F. propose que nous poursuivions notre conversation dans le bar du palace. Confortablement installé dans un fauteuil, il me parle de son manque de confiance en lui, de l'amour, de sa conception de la fidélité, de ses difficultés à ressentir des émotions et de sa récente et tardive acceptation de ses pulsions. Il me tutoie et me demande d'en faire de même puis il pose une main sur mon genou<sup>2</sup>. Je comprends que j'avais insuffisamment apprécié la nature de sa « ruse ». La seule issue reste le maintien de ma posture de doctorante en psychologie, à l'écoute mais à distance. Je retire sa main sans éclat et renonce immédiatement à le tutoyer. Puis, profitant de sa capacité à changer de registre<sup>3</sup>, j'abrège l'entretien. Je ne le contacterai que bien des mois plus tard pour un entretien que je situerai clairement dans le cadre de ma recherche. Le statut éminemment informel du second entretien de Monsieur F., poursuivi dans un cadre dédié à la gloire des entrepreneurs mais aussi du plaisir gastronomique et du luxe, a eu une incidence importante sur la teneur de cet entretien. Monsieur F. s'est détendu un peu plus qu'il n'aurait pu le faire dans d'autres circonstances. Alors, malgré ma gêne et bien que

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 287 à 291.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 702 à 711.

<sup>3</sup> Voir *infra*, Quatrième Partie, III.C.1), p.227.

l'épreuve de cette fin de soirée restât vivace, j'ai accepté d'être placée à ses côtés au restaurant pour notre quatrième entretien<sup>1</sup>, autorisant de nouveau Monsieur F. à s'exprimer sur des thèmes que tout autre cadre aurait interdits.

A l'instar de la diversité des lieux de rencontre et de la nature des relations engagées, les dirigeants et dirigeantes que j'ai rencontrés présentent, nous le verrons, des personnalités très contrastées. Au-delà de leur appartenance à un même groupe sociologique, leurs histoires singulières, leurs façons fort diverses de dérouler leur discours et leur recours à des formes de présentation très variées (teintées d'humour, sérieuses ou formelles) conforte largement le choix de ne pas les considérer comme un groupe indivis et homogène.

### ***B - L'accès à une palette de cas***

C'est donc bien à une palette de cas que cette recherche nous confronte. J'en donnerai ci-après une première image. Ce n'est qu'après nous être familiarisés avec chacun d'eux que nous écouterons ce qu'ils auront à nous dire de leur travail, de leur vécu. Ce n'est qu'ensuite que nous analyserons ce que cette clinique nous révèle de leur « présentation de soi ».

#### **1) Dirigeantes enthousiastes, dirigeant passionné et dirigeants au « corps carbonisé », « vidé » ou « collé au plafond »**

Dans cette palette de personnages, nous trouverons aussi bien des dirigeantes pimpantes et enthousiastes, aimant leur produit et se ressourçant manifestement à son contact que des dirigeants fatigués, prématurément vieillis dont l'un se dit « carbonisé »<sup>2</sup> puis « vidé »<sup>3</sup> tandis que l'autre avoue être constamment « collé au plafond »<sup>4</sup>.

#### **Madame de L. : l'enthousiasme et la fraîcheur**

Madame de L. est gaie, lumineuse. Ses yeux pétillent. Maquillée avec soin, les cheveux blonds attachés, seule sa blouse blanche rappelle qu'elle travaille dans un milieu industriel où l'hygiène est une priorité. Elle m'accueille très chaleureusement. Sa poignée de main est ferme. Son regard est franc. Son allure générale contraste résolument avec les lieux moins accueillants, situés en bordure d'une friche industrielle, le long d'une voie ferrée. Elle sourit, parle simplement, se lève et va très vite chercher des exemples de produits qu'elle me décrit avec enthousiasme. Elle me les fait toucher et veut connaître mes réactions. Chaque produit est « son » produit. Elle a un rapport très tactile avec eux... comme d'ailleurs avec ses employés. En effet, quand elle m'invite à faire le tour des ateliers de production, je la vois serrer des mains et entourer les épaules d'une contrôleuse qualité. Tous sourient et elle aussi. Lors du déjeuner qui suit, elle m'explique le contenu de ce qu'elle appelle son « boulot », de manière très vivante et concrète et résume son travail comme un travail de créatif. Seules ombres au

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1105 à 1120.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 5, ligne 318.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, ligne 730.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., ligne 118.

tableau : son choix anti-économique de ne pas délocaliser la production pour préserver l'emploi local et ses relations tendues avec son frère. Mais, en dépit des soucis industriels, juridiques et stratégiques qu'elle évoque, elle semble sincèrement beaucoup s'amuser et se ressourcer au travail.

### **Madame de V. : la première dirigeante de la famille**

Madame de V. a environ trente-cinq ans. Elle est grande, blonde, jolie et habillée à la mode. Je note qu'en dépit de son entrain manifeste, sa poignée de main est très molle et qu'elle ne me regarde pas dans les yeux. Je cherche son regard. Elle fuit le mien. Outre les questions de stratégie d'entreprise et de positionnement marketing pour lesquelles nous nous rencontrons, sa préoccupation majeure tient à ses relations conflictuelles avec son frère, conflits qui semblent médiés par une conception du travail qui les oppose. Malgré la lourdeur de la situation, elle se dit pleine d'énergie. D'ailleurs, elle a très bonne mine, ce qu'elle explique par le fait qu'elle revient juste d'une visite sur site qui l'a ressourcée<sup>1</sup>. En outre, elle ne semble pas ménager ses efforts pour « *attaquer* » les dossiers, tendue vers la réussite alors même que, depuis quatre générations, les femmes, bien qu'héritières en ligne directe, ne travaillent pas, laissant à leurs époux le soin de diriger - bien ou mal - cette entreprise familiale.

### **Monsieur T. : le créateur et développeur passionné**

Monsieur T. a, lui aussi, tous les atouts du dirigeant enthousiaste. Il travaille beaucoup mais son entreprise se développe et il décrit chaque étape comme « *une nouvelle aventure* »<sup>2</sup>. Il est très grand, dégage une forte présence, parle spontanément sans être questionné, se déclare sans cesse heureux, voire émerveillé d'être arrivé là où rien ne le prédisposait. Se présentant comme un autodidacte en comparaison de ses pairs, fils de petits commerçants se destinant à la grande distribution, il a créé et développé son entreprise sur le marché des produits paramédicaux et qualifie son métier de « *merveilleux* » au point de ne pouvoir imaginer en faire un autre<sup>3</sup>. Monsieur T. emploie le plus souvent les termes de « *passion* » et d'« *envie* » pour décrire son produit, son secteur, son travail et explique que sa « *flamme* » est entretenue par les possibilités renouvelées de création et de développement. Les difficultés passées et les contraintes quotidiennes ne sont pas oubliées mais elles semblent avoir glissé sur lui au point qu'en l'écoutant, on retient d'abord sa grande satisfaction d'être à l'origine « *d'une belle machine* »<sup>4</sup>.

### **Monsieur H. : un corps « carbonisé » puis « vidé »**

A l'opposé de ces précédents portraits, Monsieur H. n'a pas l'air en bonne santé. Il a même l'air franchement malsain : trop gros, trop mou, les traits bouffis, épaissis, les dents jaunies, des poches et des cernes noirs sous les yeux. Quand il vient à ma rencontre à mon domicile, il se tient voûté. Il paraît aussi très essoufflé, il transpire beaucoup, il halète, cigarette à la bouche, avant d'écraser celle-ci dans un bac à fleurs.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 202 à 206.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 206 à 207.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 88 à 89.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 206 à 214.

Lors de notre seconde rencontre, son aspect physique dégradé est encore plus frappant. Monsieur H. s'est habillé de manière assez négligée, il ne porte pas de cravate, flotte dans un costume gris mal coupé et semble, toujours et encore, avoir du mal à respirer. Il m'explique que lorsqu'il était en poste, les plaisirs au travail (et non « le » plaisir - nous y reviendrons<sup>1</sup>) existaient mais que la contrepartie était insupportable au point que son corps ne résistait pas toujours et qu'il se dit, à présent, « carbonisé »<sup>2</sup>.

Lorsque je le revois, plusieurs années plus tard, Monsieur H. est aminci et cultive alors une apparence d'artiste savamment négligée : col roulé noir, veste noire et *blue-jean* seyant, barbe de trois jours. Son visage est extrêmement fatigué et ses traits sont tirés mais je le trouve plus souriant que dans mon souvenir. Monsieur H. n'espère plus retrouver de poste de direction et se consacre à la photographie d'art en se remettant peu à peu d'un échec professionnel coûteux qui l'a, dit-il, « vidé »<sup>3</sup>.

### **Monsieur P. : un dirigeant « collé au plafond »**

Bien que plus jeune que Monsieur H. et exerçant actuellement son activité de manière fort dynamique, en apparence, Monsieur P. me le rappelle à bien des égards. Lui aussi a l'air très fatigué et paraît en mauvaise santé. Alors que le site Internet que j'avais consulté présentait la photographie d'un homme jeune, les cheveux noirs, les sourcils drus, le regard volontaire, un grand sourire éclairant son visage, je me trouve en face d'un homme prématurément vieilli, ombrageux, trop soucieux ou trop occupé pour sourire. Peu enclin à parler de lui, il se réfugie derrière un « on » indéfini et généralisateur pour déclarer qu'« *on est tout le temps dedans* » et qu'« *on est vraiment collé au plafond* »<sup>4</sup>.

Cependant, comme tous ces dirigeants et toutes ces dirigeantes que j'ai choisis de regrouper au sein de catégories plus ou moins évocatrices, Monsieur P. ne se laisse pas seulement reconnaître par son physique et sa lassitude manifeste. Il présente aussi tous les signes du dirigeant surchargé.

## **2) Dirigeant et dirigeante surchargés et dirigeant désinvolte**

### **Monsieur P. : un dirigeant surchargé ou « sans tout ça, vous vous emmerderiez »**

Monsieur P. se dit « *toujours pris par un tas de choses urgentes et imprévues* »<sup>5</sup>. Je m'en étonne à peine, ayant eu tout le loisir d'observer le rythme des allées et venues, des appels téléphoniques ou des convocations orales d'un bureau à l'autre pendant l'heure qui a précédé mon entrevue retardée avec lui. Toujours « *coincé entre deux urgences* » et « *toujours connecté* »<sup>6</sup>, il se défend d'être lui-même *workaholic* mais ne me parle que de volume de travail, de manque de temps, d'urgences et de week-ends et

<sup>1</sup> Voir *infra*, Quatrième Partie, II.B.2), p.223 et 224 et Cinquième Partie, II.B.4) et 5), p.250-253.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 5, ligne 318.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, ligne 730 et ligne 713 : « *J'étais tout vide, là* », dit-il en montrant sa poitrine.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 114 à 118.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 20 à 21.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 36 à 37, lignes 80 à 95 et lignes 138 à 139.

de vacances sans repos et précise que « *sans tout ça, vous vous emmerderiez* »<sup>1</sup>. Je ressens moi-même une grande fatigue à écouter cet homme que je trouve piégé dans une sorte de course frénétique et qui me semble avancer plus machinalement que de manière créative, plus contraint qu'amusé et plus pressé que dynamique.

### **Madame V. : l'hyperactiviste forcenée en lutte contre l'« ennui de travail »**

Madame V. m'épuise tout autant. Grande, svelte, coiffée et maquillée avec soin, les ongles faits, elle rit beaucoup. Ce portrait est en apparence similaire à celui de Madame de L. ou de Madame de V. mais d'autres caractéristiques la différencient de ses paires. En effet, Madame V. rit beaucoup trop, elle se lève, se rassoit, vérifie le vernis d'un ongle, tripote sans cesse ses nombreux bijoux : chaînes et bracelets en or, boucles d'oreilles. Madame V. ne pose aucune question. Elle semble avoir trop de préoccupations pour en poser, dont la première et non des moindres est : elle-même. Tout est mouvement, à l'image de la longue description de sa vie : travail frénétique, course-poursuite après le temps, cumul d'activités (direction d'entreprise à Paris, pendant la semaine, gestion, comptabilité et réassort d'une parfumerie héritée, en province, les vendredis soirs et samedis, organisation de déjeuners, gestion des ventes et comptabilité de l'étude notariale de son second mari, les dimanches, et études de gemmologie, en soirée). Cumul d'oublis, erreurs de gestion, manque de vigilance et hépatite n'auront pas raison de son activisme. Aujourd'hui, les phases de création et de développement étant passées, Madame V. s'ennuie et le reconnaît volontiers. Alors, elle multiplie les activités pour d'évader de ce qu'elle appelle « *l'ennui de travail* »<sup>2</sup>. Certes, il n'y a plus la parfumerie de sa mère ou les comptes de l'étude de son second mari mais, dix ans plus tard, c'est l'apprentissage de l'albanais, le développement d'une nouvelle branche d'activité pour l'organisme de formation qu'elle dirige, une candidature aux Municipales en province, et le week-end, « *Hop! J'allais à Tirana!* »<sup>3</sup>.

### **Monsieur F. : légèreté et désinvolture affichées**

Lorsque j'écoute Monsieur F., une fois de plus, l'épuisement me guette. Pour autant, dans son cas, c'est son débit de parole, le ton monocorde de sa voix et son absence de pauses qui me fatiguent.

Monsieur F. a un physique neutre, presque terne, sans âge. Il laisse pousser une barbe naissante qui pourrait lui donner un air *cool*, « jeune » et savamment négligé, comparable à celui de certains artistes de variété ou de cinéma qui adoptent actuellement ce même *look*. Très vite, il arbore un petit sourire en coin dont il ne se dépare plus et qui lui donne une sorte d'air énigmatique assez « travaillé ». Mais, mis à part ces quelques sourires mystérieux, ses mains, son corps, les traits de son visage ne bougent pas. Et en même temps, Monsieur F. parle beaucoup et très vite. L'expression est aisée, fluide mais ne traduit ni enthousiasme ni émotion forte. Monsieur F. aime emprunter des expressions de jargon. Il s'écoute aussi parler, se pose des questions, y répond, passe d'un sujet à l'autre, ne s'arrête jamais et, malgré nos rendez-vous répétés

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 102 à 103.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 140 à 143.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 224 à 226.

au restaurant, ne mange rien et me... soûle. Cependant, en dépit de sa logorrhée manifeste, je soupçonne Monsieur F. de vouloir afficher, bien au contraire, sérénité, calme, voire dilettantisme.

En effet, Monsieur F. affirme et réaffirme ne pas trop travailler et être capable de choisir ses tâches et de structurer son temps. Il m'assure qu'il déjeune à l'extérieur, chaque jour, qu'il fait une sieste quand il le souhaite, qu'il s'achète des costumes et des chemises dans des magasins luxueux ou qu'il arpente des galeries d'art à la recherche d'œuvres coûteuses, pendant la journée<sup>1</sup>.

### 3) Star médiatique et « *petit bonhomme qui ne paie pas de mine* »

#### Monsieur B. : la star hyper médiatisée

Monsieur B. est une figure médiatique bien connue. Décrit par la presse comme un bel homme, toujours « tiré à quatre épingles », il se présente en tous points conforme à cette image. Ainsi, bien que nous soyons en toute fin de journée, son apparence est très soignée : chemise blanche, cravate rose, visage bronzé et cheveux coiffés avec soin.

Cependant, malgré toute l'attention qu'il porte sans doute à son apparence, je dois moi-même arriver à dépasser celle-ci pour ne pas oublier que, à l'instar de Madame de L. et de Madame de V., les dirigeantes enthousiastes, ou de Monsieur T., le dirigeant passionné, Monsieur B. ne se laisse pas seulement reconnaître par son physique. Il développe son entreprise sur un marché extrêmement concurrentiel, affiche une grande ambition industrielle, ne ménage aucun effort et répète à l'envi que son travail est « *un défi, un challenge, une ambition* »<sup>2</sup>.

Assis en face de moi, il me regarde droit dans les yeux. Contrairement à Monsieur P., ses propos rendent compte d'un vécu personnel et les anecdotes qu'il me rapporte sont toujours tirées de sa propre expérience. Monsieur B. semble très bien organisé et ne rien laisser au hasard. Il a préparé cet entretien et suit systématiquement l'ordre des thèmes annoncés dans le courrier de présentation. Il réserve quelques minutes pour évoquer sa position sur des sujets économiques et politiques dont il a manifestement l'habitude de parler et qui lui tiennent à cœur. Enfin, la durée de l'entretien semble exactement calibrée pour tenir compte de son rendez-vous suivant.

#### Monsieur L., « *le petit bonhomme qui ne paie pas de mine* »

Monsieur L. est assez petit, a une allure modeste et « passe-partout ». Je lui trouve l'air fatigué mais il me sourit très chaleureusement derrière ses traits tirés. Son discours est « rôdé » mais personnel et affecté. Les expressions qu'il emploie sont imagées et originales.

Lorsque je le vois recevoir sa récompense lors de la cérémonie des Trophées de l'Entrepreneuriat et qu'il prononce alors un discours de remerciement, celui-ci est empreint de modestie, en cohérence avec sa présentation extérieure, discrète, voire effacée. Autour de moi, les commentaires sont unanimement élogieux et très admiratifs

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 921 à 928, lignes 1195 à 1203 et lignes 1329 à 1330.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., ligne 92, lignes 99 à 100 et lignes 134 à 135.

à l'égard de ce « *petit bonhomme qui ne paie pas de mine mais qui est vraiment un grand innovateur et qui peut être fier de sa réussite.* »

### **Monsieur Bourgon : un dirigeant discret**

Monsieur Bourgon a, lui aussi, l'allure discrète de l'homme honnête et sans histoires qui a réussi mais ne s'en vante pas<sup>1</sup>. Il a 65 ans, il est mince, se tient droit et semble en très bonne forme physique et m'accueille toujours d'une poignée de main ferme, accompagnée de quelques propos polis et respectueux. Mais ce qui le caractérise, surtout, c'est sa très longue expérience à la tête de son Groupe.

## **4) Dirigeant expérimenté et apprentis dirigeants**

### **Monsieur Bourgon : un dirigeant digne et expérimenté**

En effet, Monsieur Bourgon se distingue par sa ténacité. Il rend compte de ses succès passés mais décrit aussi avec verve - et sans jamais omettre leur face négative - les crises qu'il a rencontrées et surmontées<sup>2</sup> et il espère que ses fils acquerront leur savoir-faire à son contact. Quelques mois plus tard, dépité des résultats de leur formation sur le tas, il reprendra cette expression, entendue ailleurs : « *l'expérience est une chandelle qui n'éclaire que celui qui la porte* »<sup>3</sup>.

### **Germain : un héritier indéterminé qui ne sait pas « où il veut aller »**

Germain est plus petit, d'allure sportive, il est assez nerveux et paraît toujours mal à l'aise mais il se maîtrise au point de ne laisser deviner son malaise que par quelques mouvements brusques et incontrôlés (stylos lancés, trombones cassés, dents et poings serrés). Germain m'est annoncé comme le seul célibataire des trois fils de Monsieur Bourgon : « *il ne s'est pas déterminé et c'est bien embêtant* »<sup>4</sup>. Il habite un deux-pièces dans l'immeuble familial, situé à côté du siège social du Groupe et donne encore son linge à laver à sa mère. On pourrait en déduire prématurément qu'il est encore et d'abord l'enfant de ses parents et s'interroger sur sa capacité à s'imposer professionnellement. Cette interprétation, pour rapide qu'elle soit, se trouve, en réalité, corroborée au fil des entretiens. Germain ne fait rien seul. Son père lui a trouvé son premier poste chez un confrère avant de le faire entrer dans le Groupe familial. Depuis, il se fait toujours accompagner aux rendez-vous en « *binômes* »<sup>5</sup> qui le rassurent. Il reste passif pendant les réunions qu'il doit animer<sup>6</sup>, ne déroge pas aux règles du passé<sup>7</sup> et exécute les directives données par son père sans jamais prendre d'initiative ni exposer d'idée. Il dépend aussi des décisions de ses frères pour toute question touchant

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 137 à 142.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, sur la crise des années soixante-dix : lignes 281 à 291.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 455 à 457.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 3 à 9.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 380 à 384.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 303 à 312 et lignes 738 à 741 ; Nathan, lignes 615 à 617.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 530 à 551.

à son futur poste<sup>1</sup>. En outre, Germain ne souhaite pas forcément succéder à son père sans toutefois entrevoir d'avenir professionnel alternatif. Il n'a d'objectif clair ni pour lui ni pour la structure dont il est censé prendre la Direction Générale<sup>2</sup>, une prise de poste dont il aura repoussé d'ailleurs l'échéance autant que possible.

### **Nathan : le cadet qui prend de l'assurance**

Lorsque je le rencontre, Nathan est mal assuré, physiquement gauche, mal à l'aise dans son corps, cherchant désespérément à prendre une position décontractée qui lui sied assez mal. Il souffre alors d'être toujours considéré, à tort, comme le moins expérimenté et de se voir affecté à la direction de la structure la moins importante du Groupe familial.

Marié, père d'une petite fille, Nathan habite également dans l'immeuble familial jouxtant le siège du Groupe où il occupe un appartement situé au même étage que celui de ses parents. Avant de rejoindre le Groupe familial, Nathan a connu une expérience courte d'ingénieur dans une société de services. Son absence de goût pour les relations publiques et pour les activités dites de communication est marquée. Il aurait préféré être *Personal Assistant* d'un dirigeant et aurait rêvé d'un poste dans une multinationale structurée où il aurait pu se tenir loin des activités opérationnelles. Puis, au fil des mois, montrant aux autres (et à lui-même) sa capacité certaine à diriger l'une des structures du Groupe, rassurant son père (« *il est le plus équilibré des trois* »<sup>3</sup>) et lui démontrant aussi l'incompétence manifeste de ses deux frères, il se met en valeur, prend de l'assurance et nourrit même, pendant un temps, l'ambition de succéder à son père.

### **Jacques : l'aîné trop « gentil », sûr de son bon droit**

Jacques, le fils aîné de Monsieur Bourgon, paraît plus âgé qu'il n'est. Il est corpulent et son allure générale rend compte d'une santé précaire dont la fragilité se trouverait renforcée par des excès alimentaires et par le manque évident d'activité physique. En outre, Jacques m'est décrit par son père comme boulimique, au sens propre et au sens figuré<sup>4</sup> : il veut tout et ne veut rien lâcher.

Jacques s'est toujours montré intéressé par les questions techniques propres à l'une des entreprises du Groupe familial et se voit reconnu comme un très bon analyste et un technicien hors pair, bien que son père n'ait pas toujours confiance en sa « *capacité de jugement* »<sup>5</sup>. Pendant de longs mois, il endure une organisation qui ne lui convient pas et supporte de devoir partager le pouvoir avec ses frères au sein d'un Directoire dont il rejette le mode de fonctionnement. Au fil des mois et malgré sa propre réticence à devenir Directeur Général de l'une des structures du Groupe, il opte finalement pour ce poste qui lui permet de se consacrer au seul métier du Groupe qui l'intéresse et qui lui permet, en outre, de se désolidariser de ses frères. Ce poste lui a été proposé par son père, une décision qui a d'ailleurs surpris. En effet, outre la santé fragile de Jacques qui fait craindre de l'exposer à des situations difficiles, il se

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 72 à 74.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 510 à 513 ; Jacques, Germain et Nathan, lignes 469 à 520.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, ligne 183.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 541 à 548.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 318 à 320.

caractérise par sa « *mollesse* »<sup>1</sup>, son très grand désir d'être « aimé » qui le fait acquiescer à tous les souhaits des collaborateurs (« *il est trop gentil* »)<sup>2</sup>, son incapacité à « *faire faire* »<sup>3</sup>, sa diction lente et la difficulté des autres à le comprendre<sup>4</sup>, son indisposition à aller « *se battre* »<sup>5</sup>, son repli sur soi et son manque d'entrain à prendre des responsabilités. Il se ferme aussi à tout avis extérieur sur ses manières de faire. A cet égard, son père lui reproche d'être un « *édredon* » sur lequel les commentaires des autres rebondissent sans jamais l'atteindre<sup>6</sup>. En outre, Jacques refuse d'être un chef « *qui est là pour cheffer* »<sup>7</sup>. Ce faisant, il refuse le modèle de son père et se ferme à toute possibilité d'apprentissage.

Faute de demande à mon égard, certain d'être dans son bon droit et manifestement hostile à une mission de conseil qui pourrait risquer de mettre au jour quelques-unes de ses faiblesses, Jacques sape son efficacité. Ainsi, lorsque je le vois, il me noie dans l'explication détaillée de travaux mineurs. Restant toujours très factuel, il prend le temps de me décrire le détail d'un changement d'organigramme, le détail d'une procédure de lancement de projet ou celui d'un plan d'action « qualité ». Il me relate de manière très exhaustive ses plus récentes lectures d'ouvrages de management et me rapporte aussi, par le menu, les aléas de l'installation d'un logiciel de comptabilité ou ceux de l'achat groupé de nouvelles imprimantes. Nous ne parlons donc presque jamais de lui, de ce qu'il aime et de ce qu'il ressent, et certainement jamais de sa déception de n'avoir pas été désigné pour succéder à son père. Jacques semble meubler son temps de parole de détails techniques qui lui permettent d'éviter quelques sujets essentiels. En occupant ainsi le temps, il échappe très certainement à toute question susceptible de l'embarrasser<sup>8</sup>.

## 5) Dirigeants fuyants

A l'exception notable de Jacques Bourgon, demandeurs ou non, tous ces dirigeants ont parlé d'eux avec plus ou moins de retenue, de manière plus ou moins personnelle. Monsieur T. restait souvent factuel. Monsieur P. généralisait souvent ses propos mais laissait parfois percer un commentaire personnel. Monsieur B. acceptait de jouer le jeu de cet entretien qui lui avait été quelque peu imposé et Monsieur L. avait accepté ma requête et tentait de la satisfaire au mieux. Monsieur H. semblait y trouver un dérivatif à sa solitude et à son mal-être du moment et Monsieur F. parlait de lui vite et de manière très dense, comme pour occuper chaque instant que lui donnait cette occasion de le faire. Mesdames V., de V. et de L. ont, quant à elles, dépassé le cadre de l'entretien prévu pour me livrer quelques éléments de leurs préoccupations personnelles alors même que rien ne les y engageait (sinon mon écoute...). A l'inverse, comme Jacques Bourgon, Monsieur E. et Monsieur C. sont restés résolument distants.

<sup>1</sup> Par exemple, voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 277 à 278 et lignes 949 à 956 ou Jacques, Germain et Nathan, lignes 4 à 8.

<sup>2</sup> Par exemple, voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 561 à 567 et lignes 915 à 920.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 132 à 142.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 917 à 920 ; Nathan, lignes 507 à 509.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 263 à 264.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 407 à 411.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, ligne 419.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, lignes 186 à 192, lignes 386 à 403 et lignes 443 à 447.

### **Monsieur E. : le dirigeant qui ne doute pas**

Bien qu'il n'exerce plus de fonction de direction et qu'il se dise affranchi de toute obligation, Monsieur E. est le plus tendu de tous les dirigeants que j'ai rencontrés. Il m'assure pourtant qu'il n'a jamais connu le stress<sup>1</sup>, ce que semble contredire le martèlement irréprouvable de son pied. Il affirme également qu'il ne doute jamais<sup>2</sup>. Malgré cette méconnaissance affichée du stress et son absence de doutes, il a décidé de vendre son entreprise quelques années plus tôt et de ne plus diriger, ce qu'il ne se résout pas à expliquer<sup>3</sup>. En outre, rien de ce qu'il me dit n'est vécu, rien ne semble ressenti. Les poncifs et les généralités se succèdent. En fin d'entretien, Monsieur E. ne prend même plus la peine de rapporter des on-dit : il se lève et va chercher dans une armoire un article déjà écrit sur ces sujets, puis il prend congé.

### **Monsieur C. : un dirigeant très préoccupé**

Monsieur C. se dérobe totalement à l'entretien. J'essaie de retenir quelque chose de son allure, de son visage mais je n'y parviens pas, je ne m'accroche à rien. D'ailleurs, Monsieur C. « n'accroche pas » : il est particulièrement fuyant. Il paraît aussi nerveux, ennuyé, pressé et préoccupé. Depuis son arrivée tardive et sans excuses à notre rendez-vous, je le sens irrespectueux et me dérobe moi-même à toute question de sa part. Quand, finalement, je me résous à y répondre, j'espère en retour qu'il répondra aux miennes. Il n'en est rien. Monsieur C. ne se livre pas, il se soustrait à chacune de mes tentatives pour l'amener à me parler. Il ne me regarde pas : son visage reste inexpressif, ses yeux sont dans le vague, il regarde un point fixe, ailleurs.

## **II - Paroles de dirigeants sur leur travail**

---

Qu'il s'agisse des dirigeants rencontrés dans le cadre de cette recherche et à qui je demandais explicitement de me décrire ce qu'ils faisaient, qu'il s'agisse des dirigeants rencontrés lors d'entretiens « sur commande » qui me racontaient leurs difficultés stratégiques ou qu'il s'agisse des membres de la famille Bourgon que je recevais en entretien individuel ou que j'assistais dans leurs réunions de travail, tous sont conduits à me parler de leur travail, de ce qu'ils en comprennent, des contraintes qu'ils rencontrent et/ou de la manière dont ils s'y prennent pour l'effectuer.

Leur discours sera-t-il concordant avec les descriptions dominantes disponibles dans la littérature les concernant ? Dégagera-t-on, au contraire, des éléments inédits ?

### **A - Comment dire un travail qui ne se dit pas ?**

La plupart des dirigeants rencontrés éprouvent bien des difficultés à caractériser leur travail. Quand je demande à Monsieur B. ce qu'il fait, il me répond qu'il lui est difficile de l'expliquer : « *c'est être tout seul, avoir tout à faire, parfois ne pas savoir par où commencer* »<sup>4</sup> et, pour sa part, Monsieur P. reste bien vague en m'expliquant

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 18 à 20.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 138 à 144 et lignes 176 à 179.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 80 à 84.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 80 à 81.

qu'il fait « *plein de choses diverses* » ou encore qu'il fait « *tout ce qu'il faut faire pour développer l'entreprise* »<sup>1</sup>.

Une première lecture des commentaires de Jacques ou de Germain Bourgon indique que ce que le dirigeant fait, « (...) *n'est pas du vrai travail* »<sup>2</sup>. Cependant, leur situation particulière d'apprenti dirigeant m'obligera à déconstruire leur affirmation. Les autres dirigeants butent sur la définition de ce qu'ils font mais, soucieux de répondre à ma demande, ils essaient d'y substituer toutes sortes d'autres descriptions. Certains d'entre eux choisissent, par exemple, de présenter le secteur ou le métier de leur entreprise. D'autres recourent à des expressions très concrètes ou à des traductions physiques comme pour matérialiser ce qui ne peut l'être facilement. Et puis, lorsqu'ils ne parlent ni du métier ni de leur corps au travail, ce sont alors les termes et expressions recensés dans les ouvrages de management que je retrouve dans leur exposé.

### 1) « *Tout ça n'est pas du vrai travail* »

Jacques Bourgon ne considère pas ce qu'il fait comme un travail : « *je ne considère pas comme un travail de suivre les opérations de loin en loin et de se contenter de définir la politique générale* ». Il baille et s'étire en réunion de direction. Il crayonne des petites figures géométriques m'expliquant qu'il s'y ennue car on n'y traite pas de « *vrais sujets* »<sup>3</sup>. Parfois, il se soustrait à une réunion en prétextant : « *Désolé, je vais aller travailler* »<sup>4</sup>. Il part alors s'adonner à de nombreuses tâches qui l'occupent et qui l'amuse mais que ses frères jugent subalternes (paramétrage du système de comptabilité avec le comptable, analyse détaillée d'un processus de production sur un chantier, gestion des achats informatiques avec l'assistante de direction, etc.).

Quant à Germain, il semble ne rien faire. Il prolonge ses congés et laisse les réunions de service se tenir en son absence. Son agenda se remplit « *mécaniquement* » de réunions qu'il n'anime jamais et il se lamente de ne pas savoir à quoi il passe ses journées<sup>5</sup>. Par bien des comportements, il rappelle ce frère de Madame de V. dont elle dit qu'il ne fait rien et qu'il ne s'intéresse qu'à la planche à voile<sup>6</sup> ou bien son grand-père qui décrochait son téléphone, de temps à autre, en poussant des soupirs<sup>7</sup>.

Cependant, les commentaires de ces dirigeants doivent être replacés dans leur contexte. Le frère de Madame de V. porte le titre de Président mais son laisser-aller le conduit à se faire évincer de la Présidence par sa sœur. Quant aux fils Bourgon, ils essuient de très nombreux reproches de leur père et leur accession à un « vrai » poste de direction est longtemps repoussée. Leur père estime, entre autres, qu'ils rédigent mal, qu'ils parlent mal, qu'ils ne préparent pas les réunions (ils y vont « *le nez au vent* »<sup>8</sup>), qu'ils n'anticipent aucun problème et se laissent piéger, qu'ils ne donnent pas de

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 55 à 61.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, ligne 524.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, lignes 507 à 524 et lignes 609 à 612.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 60 à 62.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 69 à 73.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 59 à 64.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 158 à 160.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, ligne 367.

directives claires (« *c'est la pétaudière* »<sup>1</sup>), qu'ils ne contrôlent rien et se font « *balader* »<sup>2</sup>, qu'ils ne se font pas respecter et qu'ils ne s'assurent pas que le travail est fait. Il constate avec dépit qu'ils « *rest[ent] assis à attendre que ça se passe* », qu'ils « *ne mûrissent rien, se laissent vivre et ne travaillent aucune question comme s'ils s'attendaient à ce que cela tombe du...Ciel* ». Il dit aussi à ses fils qu'avoir des rêves ne suffit pas et qu'il faut aussi « *s'y mettre* »<sup>3</sup>. Enfin, Monsieur Bourgon explique ainsi sa propre réticence à se retirer des affaires : « *Y'a que moi qui travaille* »<sup>4</sup>.

On peut alors faire l'hypothèse que si Jacques, par exemple, ne pense pas travailler pendant les réunions de direction et assimile son travail à quelques tâches ponctuelles de paramétrage informatique, c'est justement parce qu'il travaille mal ou, du moins, qu'il n'a pas compris ce en quoi son travail consiste<sup>5</sup>.

## 2) Un métier « *qui parle* »

Si parler du travail de dirigeant paraît difficile, décrire l'activité de l'entreprise ne l'est pas et les dirigeants que je rencontre prennent visiblement beaucoup de plaisir à le faire. Il ne s'agit alors pas d'une description factuelle du secteur industriel et de ses chiffres-clés mais bien d'une tentative de rendre vivant ce qu'ils appellent « *leur métier* ».

Ainsi, par exemple, d'après ses fils, Monsieur Bourgon consacre 20% de son temps à faire de la Direction Générale et de la Présidence, 50% en représentation extérieure et le reste de son temps à faire son métier<sup>6</sup>. Il occupe d'ailleurs une partie importante de nos entretiens individuels à m'en expliquer les rouages, n'hésitant pas à prendre des feuillets calques sur sa grande table de travail et à me faire des croquis explicatifs. Il rentre dans tous les détails de ses projets en cours, m'expliquant qu'il cherche à investir, qu'il prend des risques, qu'il optimise, qu'il cherche des solutions originales et qu'il déjoue les pièges administratifs, etc. A l'écouter, j'entends le goût du jeu, le goût du risque et l'attrait pour un marché à très fort potentiel d'enrichissement.

Monsieur T., quant à lui, essaie d'abord de caractériser son travail comme du marketing et de la communication financière. Il est nettement plus loquace sur son produit, une prothèse dont il me décrit l'origine, les caractéristiques techniques, les potentiels de développement et l'utilité.

Quant à Monsieur F., dirigeant d'une entreprise de maintenance dans le secteur du bâtiment, il se qualifie parfois de « *plombier* »<sup>7</sup>. Pas d'attachement au métier ou au produit, dans son cas : l'explication n'est pas affective mais pratique. Il s'agit simplement, me dit-il, d'une façon de se présenter rapidement et qui « *parle* ». En effet, un dirigeant rencontre énormément de gens avec qui il passe très peu de temps, il doit très souvent se plier à l'exercice du « *tour de table* », et doit donc apprendre à se présenter rapidement. Or, dirigeant est un métier « *qui n'est pas transparent* ».

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, ligne 635.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 837 à 844 et lignes 1002 à 1008.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 353 à 356, lignes 365 à 368 et lignes 384 à 387.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, ligne 678.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 446 à 449.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 88 à 93 ; Nathan, lignes 84 à 86 et lignes 408 à 414.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 108 à 113, ligne 344 et lignes 1061 à 1062.

S'afficher comme plombier permet de se raccrocher à un métier connu et concret : « *ça renvoie à une image qui parle* »<sup>1</sup>.

### 3) La matérialisation de l'abstrait

Pour parvenir à rendre compte de ce qu'ils font, les dirigeants s'approprient donc, par exemple, le métier de leur entreprise. Ils m'expliquent alors qu'ils cultivent des aromates, bâtissent des immeubles, produisent des échantillons de produits de beauté, commercialisent des prothèses, réparent des toits, vendent des services informatiques ou de l'énergie aux entreprises. Nous conviendrons que de telles descriptions ne nous apprennent rien de ce qu'ils font au quotidien. En revanche, elles témoignent d'une réelle difficulté à trouver les mots pour le dire.

Monsieur T. m'explique ses débuts d'entrepreneur en accompagnant sa parole de grands gestes, faisant mine de « *farfouiller dans les liasses de papier* » pour y trouver les noms des fournisseurs<sup>2</sup>. Et, lorsque le métier est lui-même trop peu parlant et que créer une entreprise devient trop difficile à expliquer autrement que comme « (...) *un pari, un challenge, une ambition* », Monsieur B. entreprend de me détailler combien c'est « *un boulot absolument terre à terre et très concret* » qui consiste à passer le week-end à organiser des séances de recrutement, à chercher des bureaux, à trouver des banques, à peaufiner la présentation de son projet pour attirer les capitaux et à trouver le premier client. Et quand l'aspect concret reste insuffisant, il ajoute : « *il faut aussi s'occuper de commander le PQ car au début, personne ne le fera* »<sup>3</sup>. Monsieur B. finit par comparer « *le business* » à « *une maison qu'on construit avec les fondations, les murs, d'étage en étage et le toit (...) A partir de rien, vous le voyez prendre corps. Ça se matérialise.* »<sup>4</sup>.

### 4) L'emploi d'un vocabulaire du corps

Et, en effet, la matérialisation du travail passe aussi par un vocabulaire du corps. Monsieur Bourgon, par exemple, regrette que ses fils n'aient pas « *en main l'outil* »<sup>5</sup>. Germain, pour sa part, aimerait bien faire le service « *à sa main* »<sup>6</sup>, Nathan regrette de ne pas savoir, comme son père, « *tout calculer au doigt mouillé* » et trouve fatigant de « *devoir sans cesse réclamer des dossiers à la force du poignet* »<sup>7</sup>. Jacques, quant à lui, est d'accord pour « *aller mouiller sa chemise dans les services* » de manière à mieux « *sentir venir les coups* »<sup>8</sup>. A sa façon, Monsieur L. rend compte de son état d'esprit en évoquant l'état de son bureau, rangé ou en désordre. Il matérialise ainsi ce qui ne peut pas normalement l'être : « *le bureau pas classé, c'est l'esprit pas clair* »<sup>9</sup>.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 356 à 367.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 22 à 25.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 92 à 105.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 147 à 149.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 32 à 39.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 374 à 379.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 334 à 342 et lignes 325 à 326.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, lignes 328 à 331.

<sup>9</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 191 à 194.

Ainsi, bien que leur travail soit très peu matériel et principalement cognitif, les dirigeants que je rencontre choisissent bien souvent de se référer au vocabulaire du corps pour expliquer ce qu'ils font. En donnant ainsi un relief physique à des activités telles que commander, contrôler ou gérer qui, autrement, en seraient dépourvues, ils semblent ici avoir largement recours à la « *réalisation dramatique* » introduite par Erving Goffman.

### 5) Le recours à « *des réponses de "dico"* »<sup>1</sup>

Enfin, quand les dirigeants que je rencontre ne me parlent ni du métier ni de leur corps au travail, ils me délivrent alors, d'une voix souvent monocorde, la liste des fonctions couramment présentée dans les ouvrages de management.

L'un d'eux, Monsieur E., ne dépassera jamais ce stade. Il s'excuse d'ailleurs, en toute fin d'entretien, reconnaissant qu'il m'a donné « *des réponses de "dico"* ». Monsieur H. a préparé l'entretien en fonction du message électronique que je lui ai envoyé. Il relit ses notes manuscrites et, au début de mon premier entretien avec lui, admet qu'il me livre « *un premier niveau d'analyse qui est peut-être caricatural* »<sup>2</sup>. Quand Monsieur F. relit ses propres notes préparatoires, j'ai l'impression aussi d'assister à un cours de management. Il s'aperçoit d'ailleurs, en les lisant, qu'il a repris « *des trucs de Goutard* », l'ex-Président de l'équipementier automobile Valeo avec lequel il vient juste de déjeuner<sup>3</sup>. Et, lorsqu'il se détache de ses notes, il me livre des explications fort obscures, telles que : « *Diriger, c'est assurer (...) que chacun des n-1 soit en énergie positive : c'est-à-dire, capable de faire des miracles, qu'il soit sous "driver" avec son masque d'attaque* »<sup>4</sup>. Ne comprenant pas ce qu'il veut me dire, je peux seulement constater l'emploi étonnant d'un terme anglais alors que, connaissant le marché très local de l'entreprise que dirige Monsieur F., je sais que l'emploi d'un jargon du management anglo-saxon ne peut en aucun cas y être courant. J'en conclus alors qu'il s'agit, là aussi, d'une forme de plagiat ou d'emprunt à ses lectures récentes.

### ***B - Le travail prescrit : un écho affiné des ouvrages de management***

Les dirigeants que j'ai rencontrés n'ont pas toujours évoqué leur ressenti au travail. Dans la plupart des cas - et plus nettement, dans le cas des entretiens uniques menés avec Messieurs P. et E. ou dans celui des tout premiers entretiens menés avec Messieurs H. et F., - le monde vécu du dirigeant m'est demeuré relativement inaccessible. Toutefois, en livrant des « *réponses de "dico"* », en s'excusant d'être d'abord « *caricatural* » ou en avouant le plagiat de discours déjà entendus, ces dirigeants m'ont donné un aperçu des attentes qui leur étaient adressées ou de ce qu'ils en avaient compris.

Quant à Monsieur Bourgon, en réitérant ses demandes auprès de ses fils et en me faisant continuellement part de ses déceptions à leur égard (« *ils ne sont pas responsables de leur histoire* », « *ils sont pris pour des "pommes"* »<sup>5</sup>, « *ils ont l'argent*

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 176 à 177.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 139 à 145.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 793 à 799.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 818 à 821.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 742 à 743 et lignes 564 à 567.

*facile* »<sup>1</sup>), il me donne à voir ce que trente années d'expérience de direction lui ont appris et ce que ses fils continuent d'ignorer. Deux ans après leur accession au Directoire de leur Groupe familial, le verdict reste sans appel : « *la direction est floue : ça flotte* »<sup>2</sup>, « *ils travaillent mal. Ils ne font pas leur boulot. Ils ne font pas leur travail, ils ne contrôlent rien. Il faudrait d'abord qu'ils connaissent le métier.* »<sup>3</sup>. J'en déduis alors que pendant tout ce temps, Jacques, Germain et Nathan m'ont présenté à leur insu combien la méconnaissance des prescriptions pouvait mettre en danger la pérennité du Groupe dont ils assuraient si mal la direction.

A quelles attentes les dirigeants pensent-ils devoir répondre ? Comment les expriment-ils ? Et que nous apprennent les frères Bourgon - en négatif - sur le travail prescrit du dirigeant d'entreprise ?

## 1) Avoir une vision et savoir la rendre visible pour donner confiance

### Avoir une vision

Pour préparer son entretien et pouvoir me présenter sans difficulté ce en quoi consiste son travail, Monsieur F. a établi une liste structurée en quatre points. Ses deux premiers points concernent la vision dont on sait qu'elle occupe aussi une large place dans la rhétorique des ouvrages de management. « *Diriger, c'est 1.- avoir au moins une fois une vision du métier, de la cible, de la stratégie (...)* »<sup>4</sup>, me dit-il. « *On est payé pour voir loin* »<sup>5</sup>, ajoute-t-il, un peu plus tard. Et Monsieur L. me dit : « *Je dois plus ou moins sentir ce qui se passera dans dix ans, les trucs qui ne marchent pas et ceux qui risquent de marcher. Il faut que j'anticipe les concurrents qui arrivent et dont on ne savait rien.* »<sup>6</sup>.

Au début de mon intervention auprès d'eux, c'est-à-dire peu de temps après la constitution de leur Directoire, les frères Bourgon semblent d'ailleurs vouloir se plier à cette exigence. Pendant près de trois mois, des réunions de travail se succèdent pendant lesquelles ils tentent d'identifier des potentiels de développement, étudient les synergies existant entre différents secteurs, espèrent en des opportunités de croissance externe. Ce faisant, ils cherchent à élaborer une vision commune ou un projet d'entreprise commun mais c'est en vain. A court et moyen terme, ils s'avèrent incapables d'écrire un plan : « *ils ont la trouille d'écrire* », « *ils n'écrivent rien ou écrivent le contraire de ce qu'ils veulent faire* »<sup>7</sup>, m'assure leur père. A la veille de prendre la Direction Générale d'une structure, Germain avoue même « *ne pas savoir où il veut aller* »<sup>8</sup>. Dans leur cas, tout est à l'arrêt : plus de départ, plus de sanction, plus d'embauche et un attentisme

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 371 à 375.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, ligne 880.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 447 à 449.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 799 à 802.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 875 à 876.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 197 à 203.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 569 à 576 et lignes 593 à 607.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 442 à 461.

généralisé (« *ça vivote mais ça ne vivote pas sainement* »<sup>1</sup>) qui conduit au mieux à une stagnation malsaine, au pire à la ruine de l'activité et à sa « *mort programmée* »<sup>2</sup>.

Contrairement à Monsieur L. qui m'explique qu'à ses débuts, il « *voyai[t] l'avenir* »<sup>3</sup>, les frères Bourgon se présentent comme des contre-modèles que leur père qualifie même de « *pantins* »<sup>4</sup>. Jacques, en particulier, m'explique que le Groupe qu'il dirige avec ses frères est un système instable, au sens physique du terme : « *ça diverge dans tous les sens et on ne sait pas dans quel sens ça va partir* »<sup>5</sup>, sans se rendre compte que c'est peut-être à lui de déterminer ce sens.

### **Rendre cette vision visible**

En lisant ses notes préparées, Monsieur F. m'explique qu'avoir une vision ne suffit pas. Il faut savoir la rendre visible, avoir l'idée de la dire en sachant à qui l'on s'adresse et faire en sorte que tout le monde comprenne<sup>6</sup>. En écoutant de nouveau Monsieur L., on comprend, en effet, que la mise en œuvre de la vision passe par un discours adressé aux salariés : « *il faut absolument que je structure ce que je vais dire, que j'aie un discours structuré* »<sup>7</sup>, m'explique-t-il.

### **Donner confiance**

Ce discours de direction doit également donner confiance. Monsieur E. compare le dirigeant d'entreprise à un pilote d'avion. Comme lui, il ne peut pas annoncer qu'il ne sait pas où il va car alors, ce serait comme s'il disait : « *je suis le pilote de l'avion mais je ne sais pas où on va et je ne sais pas si je vais réussir à atterrir* ». Or, personne n'a envie d'entendre ça<sup>8</sup>. Monsieur L. exprime ainsi cette même idée : « *Les gens qui n'ont pas confiance dans le chef d'entreprise ont de bonnes raisons de s'en aller* »<sup>9</sup> et Monsieur F. le dit à sa manière : « *les gens ne s'attendent pas à ce que vous leur disiez : "Ça ne va pas. Je ne contrôle rien"* »<sup>10</sup>.

Ici encore, les frères Bourgon se distinguent par le peu de cas qu'ils font des messages adressés à leurs collaborateurs. Faute de vision, Jacques annonce un discours de présentation des vœux qui reproduit uniquement les réalisations passées et s'avère particulièrement ennuyeux. Quant à Germain, un an plus tard, il omet de préparer un discours, lit de manière mécanique les notes de son frère aîné et produit une impression que son plus jeune frère qualifiera gentiment de « *olé olé* ». En refusant de souscrire à ce que l'on peut à présent considérer comme une exigence du poste, Germain s'attire

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 551 à 552.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, lignes 527 à 533.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 117 à 118.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 522 à 529.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 63 à 66.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 799 à 802.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 198 à 199.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 133 à 136.

<sup>9</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 203 à 204.

<sup>10</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 533 à 536.

les foudres de son père et perd alors toute chance d'occuper, un jour, la place de Président du Directoire<sup>1</sup>.

## 2) « *Ne rien faire et tout faire faire ...* »

En poursuivant la lecture de ses notes de préparation, Monsieur F. annonce que « *Diriger, c'est ne rien faire et tout faire faire et aussi ne rien laisser faire.* »<sup>2</sup>. Bien que la tournure de la formule témoigne aussi du registre de « présentation de soi » propre à ce dirigeant, je choisis de la retenir d'abord pour ce qu'elle nous dit de son travail prescrit. En effet, chacun de ses termes renvoie à des prescriptions reconnues par d'autres dirigeants qui les formulent, heureusement, de manière plus explicite. Et, ici encore, lorsque le travail accompli par le dirigeant ignore ces prescriptions - comme c'est le cas des fils Bourgon -, il n'est alors pas reconnu comme un travail de direction.

### « *Ne rien faire* »

Par l'expression « *ne rien faire* », Monsieur F. signifie ici : « *ne rien faire soi-même* » et donc, déléguer. Pour cela, il faut savoir d'abord bien s'entourer, « *identifier les hommes-clés, savoir les faire venir et les fidéliser* » puis « *assurer la cohésion de l'équipe* » et éviter les dissensions<sup>3</sup>.

Malgré les effets de style de Monsieur F., il ne nous échappera pas, bien entendu, que le dirigeant « *fait* » aussi. Ainsi, par exemple, lorsqu'il reprend la direction d'une entreprise, Monsieur H. imagine un nouveau concept de magasins, renouvelle la collection de produits et se rend, pour cela, auprès de fournisseurs lointains. Il « *redynamise* » son équipe, il réconforte les collaborateurs inquiets, il négocie le rééchelonnement de la dette auprès des banquiers, il prépare ses réunions du Conseil d'Administration, etc<sup>4</sup>. Monsieur P., dirigeant d'une SSII en forte croissance, assure une grande partie de la fonction commerciale auprès des grands comptes. Monsieur T. prépare ses *roadshows* et étudie les avantages d'un rachat de ses franchisés. Madame de V. analyse les comptes, étudie les modifications de contrats de travail, négocie avec l'Administration. Monsieur Bourgon étudie les dossiers d'investissements, réfléchit aux questions à poser et anticipe celles que ses interlocuteurs lui poseront. Il rencontre des conseillers, participe aux activités syndicales de sa profession, etc. Mais dans bien des cas, ces dirigeants n'agissent pas seuls. La préparation des réunions, les analyses de résultats comptables, les études stratégiques (refonte des circuits de distribution, opportunités d'entrée en Bourse, implantation de filiales à l'étranger, rachat d'entreprise) supposent qu'un travail préalable de prise d'informations, de chiffrage et de formatage des données ait été effectué. C'est généralement ce que les ouvrages de management occultent en soulignant les rôles et missions sans préciser la part de chacun dans son exécution<sup>5</sup>. C'est ce que les dirigeants rencontrés décrivent mieux, en insistant sur le « *faire faire* ».

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 561 à 594 et lignes 619 à 626.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 844 à 845.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 804 à 817.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 633 à 697.

<sup>5</sup> Voir *supra*, Deuxième Partie, II.D.1), p.99.

### « Faire faire »

« *Diriger, c'est pouvoir dire aux gens ce qu'il faut faire* », annonce Germain. Et, tout en reconnaissant sa propre incapacité à le faire, il pense qu'il est grand temps pour ses frères et lui de passer du « *faire* » au « *faire faire* »<sup>1</sup>.

Nous l'avons vu, cette capacité à faire agir autrui dans le sens désiré passe par les discours. Elle passe aussi par ce que Monsieur P. appelle « *le travail de relation avec les managers et les collaborateurs en interne, la communication interne, ce qui suppose d'insuffler, de motiver, de donner la direction* »<sup>2</sup>.

Monsieur H., pour sa part, ne semble pas convaincu par cette option qu'il qualifie de charismatique<sup>3</sup>. Et, est-ce un effet de génération ou non, Monsieur Bourgon est le seul à présenter le caractère incontournable de l'exercice de l'autorité. Il répète alors, inlassablement, qu'il « *faut prendre le pouvoir* » et se désespère en observant ses fils. Selon lui, non seulement ses fils n'ont pas d'autorité mais encore, « *ils ont peur de leur personnel* »<sup>4</sup>. Et sur le constat de leur ignorance de ce travail prescrit qui consiste à avoir de l'autorité, il conclut : « *c'est bien embêtant* »<sup>5</sup>, ce que Nathan résume par un laconique : « *on gagnera aussi des galons quand papa verra qu'on sait engueuler des collaborateurs* »<sup>6</sup>.

Faute de savoir déléguer, Germain réalise lui-même les tableaux de données budgétaires et, faute de compétence, il échoue à bien le faire. Jacques aussi, « *fait à la place de* » et consacre, selon Nathan, beaucoup trop de temps et d'énergie à des tâches qu'il ne parvient pas à déléguer. Ces tâches subalternes, plus proches de celles d'un informaticien ou d'un consultant de SSII, l'éloignent des missions de la direction : « *il est complètement ailleurs en train de faire plein de choses qui n'ont rien à voir avec son poste* » au risque d'« *exploser* » et de dégrader l'image du Directoire auprès de ses collaborateurs<sup>7</sup>. De son côté, faute d'avoir su se séparer d'un Directeur Financier envieux et d'avoir pu recruter, à temps, un collaborateur de confiance, Monsieur H. a commis la même erreur. Il a pallié les défections et a tout « *fait* » tout seul. Or, non seulement la clôture annuelle des comptes n'était pas « *[s]on truc* » mais encore cette tâche est venue se surajouter à toutes les autres tâches de direction qui lui incombait, le laissant alors sinon « *explos[é]* », du moins « *vidé* »<sup>8</sup>.

### 3) « ... et ne rien laisser faire »

Monsieur Bourgon me rappelle que « *le travail, c'est de contrôler tout ce qui se passe et que tout se passe au bon rythme et que ça tourne, qu'il n'y ait pas d'erreurs* »<sup>9</sup>. Sur ce point, de nouveau, il estime que ses fils sont inaptes à lui succéder. Leur travail

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 277 à 291.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 56 à 61.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 156 à 158.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 443 à 446, lignes 679 à 684 et lignes 907 à 910.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 809 à 810.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 387 à 389.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 132 à 142, lignes 355 à 371 ; Germain, lignes 287 à 291 ; Jacques, Germain et Nathan, lignes 589 à 592.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 638 à 646 et ligne 730.

<sup>9</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 499 à 502.

consiste, en partie, à lire les documents qui leur sont soumis (études de marché, proposition de contrat, rapports de gestion), à poser des questions et, éventuellement à rattraper des erreurs. Or ses fils ne lisent pas, ils ne vérifient rien, ils laissent passer des erreurs, ils ne savent pas demander de rendre des comptes, ils prennent tout « *pour argent comptant* » et « *se font balader* ». En outre, quand le travail n'est pas fait, ils n'osent pas le dire et, de fait, les problèmes ne sont pas résolus à temps.

#### 4) « *Ne pas se laisser balader* »

Les dirigeants rencontrés dans le cadre de cette recherche sont peu enclins à évoquer spontanément la prise de décision. Certes, ils reconnaissent décider de la politique salariale, du contenu d'un journal d'entreprise, de l'acquisition d'une entreprise ou du lancement d'une activité. Ils peuvent aussi être conduits à devoir se séparer d'un collaborateur et donc, bien entendu, ils « décident » de s'en séparer. Toutefois, Nathan pense que décider est « *la partie la plus facile du travail* ». En revanche, assumer les conséquences de la décision semble lui peser<sup>1</sup>. Une autre difficulté réside dans la manière d'imposer aux autres ces décisions et de leur donner, ensuite, les moyens adéquats pour les mettre en œuvre. Les fils Bourgon, c'est vrai, n'y parviennent pas. Selon leur père, la première étape est déjà insatisfaisante puisqu'ils ne savent pas ce qu'ils veulent. Il remarque que ses fils « *se laisse[nt] balader* », signalant ainsi que les décisions sont prises par d'autres, sans eux ou malgré eux, selon un processus non maîtrisé : « (...) *en fait, rien ne fait l'objet d'aucune décision volontaire : ce n'est pas pensé* »<sup>2</sup>. Dans les rares cas où une décision collective est arrêtée, faute d'avoir de l'autorité, ses fils ploient à la première résistance qui leur est opposée. Il estime donc qu'ils ne prennent aucune décision de direction et note les conséquences de leur défaillance : « *Actuellement, on est dans un marais car vous ne savez pas ce que vous voulez et il faut en sortir vite.* »<sup>3</sup>.

C'est pourquoi, en dépit de ce relatif silence autour de la prise de décision, je retiens qu'elle fait partie de la prescription. En effet, son absence signale des dysfonctionnements importants comme si ce travail, très facile ou invisible aux yeux mêmes de ceux qui l'effectuent, ne se voyait que lorsqu'il n'était pas fait.

#### 5) « *Recevoir des problèmes et les traiter* »

Monsieur P. estime être « *payé pour résoudre des problèmes qui n'ont été résolus par personne et qui n'ont pas été résolus avant* ». Il se conçoit comme « *une fosse d'épuration dans laquelle les gens balancent leurs problèmes. Et nous, on n'a personne à qui les passer. On est dans l'obligation de trouver une solution.* »<sup>4</sup>. Pour Monsieur Bourgon, d'ailleurs, « (...) *être dirigeant, c'est aussi ne pas se contenter d'une solution. Il y a toujours cinquante possibilités. Il faut s'acharner à chercher des solutions là où tout est impossible (...)* »<sup>5</sup>. Ce type de déclaration fait écho à celle de Monsieur F. qui se définissait ailleurs comme un apporteur de solutions lorsque d'autres

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 150 à 154.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 815 à 818.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 332 à 352.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 64 à 73.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 973 à 980.

peinaient à en trouver (« *Eux sont la production, moi, je suis la méthodologie.* »<sup>1</sup>). Il renvoie également aux arguments développés par Jacques pour soutenir son refus de sanctionner les mauvais résultats. Pour Jacques, en effet, le dirigeant apporte un supplément d'expérience, de connaissances ou d'idées qui permettent de pallier les insuffisances des collaborateurs. De fait, plutôt que de laisser un collaborateur en difficulté et de le blâmer de ne pas réussir, il doit l'épauler et être capable de lui suggérer une piste de réflexion inédite<sup>2</sup>.

### 6) « *Gagner de l'argent* »

Bien rares sont ceux qui évoquent la prescription - pourtant incontournable - d'assurer la rentabilité de leur entreprise. Seules exceptions notables : Germain qui reproche à ses frères de ne pas consacrer assez de temps à « *gagner de l'argent* »<sup>3</sup> et Monsieur Bourgon qui reproche à ses fils d'« *avoir l'argent facile* »<sup>4</sup>. Monsieur F. l'évoque aussi mais de manière très opaque et dans la dénégation, en signalant que toutes les autres prescriptions sont plus importantes : « *tout ça [vision, recrutement, cohésion de l'équipe], c'est bien avant les Kwh et les KF* »<sup>5</sup>, ce qu'il faut traduire par : « avant les résultats de production et le résultat financier ». Jacques, pour sa part, ignore cette prescription au point de proposer aux salariés des avantages qu'ils ne réclament pas. En se comportant « *comme s'il n'était pas actionnaire* » et en ignorant ce que Germain appelle « *les reliquats de la lutte des classes* »<sup>6</sup>, il néglige les résultats financiers. Les marges de la structure dont il souhaite reprendre la Direction Générale se dégradent, en partie en raison de la situation économique générale, en partie en raison de son style de management qui n'encourage jamais les cadres intermédiaires à juguler les dérapages de coûts.

### 7) « *Jouer le rôle de l'homme-sandwich* »

Faute d'insister sur l'objectif de résultats et d'accumulation de profits, Monsieur P. indique qu'il faut « *dire et expliquer nos résultats, rappeler qui nous sommes* »<sup>7</sup>. Il s'agit ici de la communication financière vers l'extérieur de l'entreprise. Ce travail-là concerne exclusivement les dirigeants d'entreprises cotées qui ne peuvent s'y soustraire : « *Il n'y a pas le choix : il faut se vendre* »<sup>8</sup>, explique Monsieur T..

« *Je joue un peu le rôle de l'homme-sandwich* », me dit Monsieur B., « *c'est la règle* »<sup>9</sup>. Dans le secteur industriel traditionnellement monopolistique dans lequel il cherche à pénétrer, il ne peut espérer autrement faire connaître son entreprise, son activité, accélérer les autorisations administratives et obtenir des contrats.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 879 à 880.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 248 à 269.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 275 à 277.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 371 à 375.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 817 à 818.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 293 à 301.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., ligne 60.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 184 à 189.

<sup>9</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 210 à 214.

Germain convient aussi de l'importance de ce travail : « *Il faudrait draguer des gens différents. Ça fait partie de notre métier. Et on ne le fait pas.* »<sup>1</sup>. En effet, ses frères et lui se soustraient également à cette obligation-là au prétexte que la construction de relations est une tâche s'inscrivant dans le long terme et sans résultats certains, que cette tâche serait étrangère à leur travail et les en éloignerait trop ou encore en se rassurant sur le fait qu'elle ne serait pas de leur ressort<sup>2</sup>. Plus sincèrement, Germain estime que ses frères et lui ne sont « *pas bons en relationnel* » : « *on peine à garder le contact avec nos relations. On ne cultive pas notre réseau* »<sup>3</sup>, marquant une fois de plus l'écart entre leurs réalisations et la prescription qu'ils ne suivent pas.

### 8) « *Etre* »

Lorsque le dirigeant s'éloigne plus encore des descriptifs habituels, la prescription devient : « être ».

Pour Monsieur F., c'est « *le simple fait d'exister (...) C'est rassurant. (...) C'est même ce qu'ils me disent : " quand on a un problème, c'est savoir que tu es là, soit avec déjà la solution, soit on va la chercher ensemble et la trouver"* »<sup>4</sup>. « *Je dois y être et j'y suis* »<sup>5</sup>, signale Monsieur L. en évoquant une réunion à Bruxelles à laquelle il est attendu. Et selon Monsieur H., quand le dirigeant d'entreprise est salarié, la prescription de son actionnaire n'est pas : « *tu fais ce que j'ai décidé que tu feras* » mais « *tu es ce que j'ai décidé que tu étais* »<sup>6</sup>. « *Un dirigeant, c'est Dieu, c'est la stabilité, c'est le savoir ou la croyance dans le savoir* »<sup>7</sup>, me dit Monsieur E.. Pour Monsieur H., le dirigeant « *est obligé d'être bon* ». Selon lui, il faut « *sans cesse et partout être ouvert, disponible et continuer d'apporter l'image qu'on vous renvoie en permanence, c'est-à-dire : bon patron, bon père, bon mari, bon amant.* ». Et il conclut : « *On est obligé d'être en permanence là-dedans. (...) Ça va avec le job : on doit être bon.* »<sup>8</sup>.

### C - *Le « réel » du travail*

Si la prescription vécue est de voir l'avenir, de dire sa vision aux autres, de les mettre en confiance, de déléguer, de commander, de décider, d'être l'homme providentiel, capable de résoudre tous les problèmes, de gagner de l'argent, de représenter l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur et d'être « *bon en tout* », que nous disent les dirigeants rencontrés des obstacles qu'ils rencontrent ?

En raison, sans doute, de la formulation du courrier d'introduction qui les engageait à me parler de ce qui leur « *plaît moins* »<sup>9</sup>, la plupart des dirigeants rencontrés se sont complus à me relater leurs difficultés. Certains d'entre eux les évoquaient de

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 334 à 339.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 254 à 264, Jacques, lignes 357 à 361, Nathan, lignes 268 à 271 et lignes 405 à 408.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 334 à 339.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 875 à 881.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 252 à 253.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 260 à 265.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 169 à 170.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 236 à 254.

<sup>9</sup> Voir ANNEXE 1, Modèle 1.

manière spontanée. C'est le cas, notamment de Mesdames V., de V. et de L. qui se confiaient lors de leur premier et unique entretien alors que rien pourtant ne les y encourageait. C'est le cas aussi de Monsieur H. qui semblait vouloir saisir cette occasion qui lui était donnée de le faire, ou encore de Monsieur F., lorsque son attention se relâchait. En outre, ma présence continue auprès des Bourgon m'a permis de collecter, çà et là, l'expression des obstacles auxquels ils disaient se heurter.

### 1) L'impossible maîtrise

Dossiers incomplets, informations insuffisantes et contrôle limité : le travail du dirigeant se heurte d'abord à l'impossible maîtrise. Ainsi, par exemple, Madame de V. reprend la direction de l'entreprise dont elle a récemment hérité et se plaint de ne disposer d'aucune donnée sur laquelle s'appuyer pour prendre des décisions commerciales, pour définir les investissements prioritaires ou réorganiser les équipes. Ses tableaux de bord de gestion, ses études de marché et ses graphiques divers sont « nuls » : « *on pourrait savoir où on en est mais c'est la merde* »<sup>1</sup>, me dit-elle. Son énervement patent contraste fort avec son apparence lisse et enjouée, ce sur quoi nous reviendrons<sup>2</sup>. Pour l'heure, nous considérerons qu'il est à la mesure du caractère « *démodé* », « *vieillot* », « *dépassé* » des politiques marketing, financières ou de gestion des ressources humaines qu'elle découvre<sup>3</sup>.

A son père qui lui demande de faire procéder à une évaluation de coût susceptible d'aider à prendre une décision de gestion du personnel, Jacques, tout aussi novice que Madame de V., répond que : « *c'est le genre de choses impossible à évaluer* ». Son père rétorque alors : « *quand on dirige un Groupe, on passe son temps à prendre des décisions sur la base de choses qu'on fait évaluer alors même qu'elles ne sont pas évaluables* »<sup>4</sup>.

### 2) L'absurde futurologie

« *Avec un dirigeant qui sait où il va, on sait où on va* », déclare Monsieur E.. C'est oublier que personne ne détient la clé de l'avenir et que le travail de visionnaire du dirigeant se heurte ici nécessairement à cette impuissance. Monsieur E., d'ailleurs, en convient immédiatement. Il rappelle combien les accélérations et les ruptures technologiques sont difficiles à anticiper et conclut : « *ce n'est pas facile d'être celui qui a la lisibilité du futur* »<sup>5</sup>.

Pour sa part, après m'avoir délivré une série de poncifs sur le travail du dirigeant, Monsieur F. se détend un peu, se détache de ses notes manuscrites et, à l'instar de Madame de V., relâche son vocabulaire pour me dire : « *J'ai des emmerdes tous les jours, je te rassure. (...) On est un chef d'entreprise qui voit loin mais bon, il y a des lendemains qui déchantent.* »<sup>6</sup>. Même Monsieur P., pourtant fort peu disposé à parler de lui-même, laisse échapper qu'il ne savait rien, en créant son entreprise, vingt

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 20 à 23 et lignes 129 à 143.

<sup>2</sup> Voir *infra*, Quatrième Partie, III.B.1), p.218.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 112 à 123.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 32 à 36.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 171 à 175.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1033 à 1037.

ans plus tôt<sup>1</sup>. Quant à Monsieur L., il trouve très inconfortable de ne pas arriver à voir « *ce qui se passe à l'horizon* »<sup>2</sup>.

### 3) L'absence de repères, la solitude et la désapprobation sociale

Si l'on en croit ces dirigeants, on leur soumet des problèmes que d'autres, avant eux, ont échoué à résoudre. Face à l'inédit, ils se heurtent à l'évidente absence de références et à la solitude. En outre, toujours jugés responsables des échecs de leur gestion mais jamais reconnus comme artisans des éventuelles réussites, ils se sentiraient incompris et ne pourraient jamais compter sur le jugement d'autrui pour les guider dans leurs choix ultérieurs.

#### L'absence de repères

Ainsi, c'est au cours d'un entretien très décousu dans le contexte très informel d'une fin de dîner en province que, poursuivant le fil de ses pensées tout aussi décousues, Monsieur F. entreprend de me parler de ce qu'il décrit comme le « *stress lié au fait d'être incapable de se faire une représentation de ce que l'on fait, de là où on est, de là où on veut aller* ». Ce stress se présenterait à lui sous la forme d'une angoisse liée à l'absence totale de repères, soit : « *des tâtonnements dans le noir ou dans le vide sans aucun guide de personne* ». Et il avoue mal supporter cette absence de vision ou « *absence de représentations en mots de l'image du futur* »<sup>3</sup>.

Je comprends aussi que le recours aux ouvrages de gestion ne leur est d'aucune aide<sup>4</sup>. Germain fait remarquer qu'il n'existe pas d'ouvrage intitulé : « *La direction "pour les Nuls"* »<sup>5</sup>. Madame de L. parle d'une « *littérature de gare bien pensante* » qui éviterait de dire la vérité pour ne pas repousser les vocations<sup>6</sup>. Monsieur P. confirme, pour sa part, qu'en l'absence de recettes, il ne peut effectivement pas exister de livre de recettes mais simplement une littérature qui « *enfonce les portes ouvertes* ». Ce travail-là ne s'apprend donc pas dans les livres mais se découvre sur le tas : « *on est obligé de réinventer la poudre et de rebâtir des choses déjà faites ailleurs* »<sup>7</sup>. On pourrait aussi ajouter que les acquis d'une formation au management sont tout aussi inutiles. En effet, Monsieur H. estime qu'« *en sortant d'HEC, on savait pas tout ça* » et il ajoute aussi immédiatement et en hurlant presque : « *"I am the king ! I am the king. I am the king", c'est tout ce qu'on sait* »<sup>8</sup>.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 148 à 152.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 195 à 196.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 639 à 647 et lignes 657 à 660.

<sup>4</sup> Nous avons vu, d'ailleurs, que ces ouvrages rendaient compte de la prescription et non des moyens de surmonter les obstacles ou de les contourner pour parvenir à ses fins.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 246 à 248.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de L., lignes 102 à 105.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 197 à 204.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 147 à 151.

### La solitude

En outre, Monsieur F. ne pense pouvoir compter sur aucun « *retour honnête et sincère* »<sup>1</sup> de la part de ses collaborateurs. Il ne me cache pas, non plus, que rien ne l'incite à demander de l'aide, à solliciter l'avis des autres et à se laisser contredire. Monsieur H. confirme cette solitude et l'explique aussi par l'impossibilité de partager ses états d'âme avec d'autres. En effet, les partager signifierait que « (...) *vous n'êtes plus le chef* ». L'obstacle de la solitude s'avère incontournable car, selon lui, les décisions dures ne peuvent se prendre que dans la solitude : « *C'est lourd à gérer. Il faut avoir des "miroirs-ressources". Et on n'en a pas. On est tout seul.* »<sup>2</sup>.

Bien qu'il reconnaisse qu'il n'est pas toujours facile d'accepter les critiques de ses collaborateurs proches et que ceux qui l'entourent peuvent aussi craindre de les exprimer, Monsieur L. se désole de cette situation. Estimant être souvent « *bloqué tout seul* », il aimerait que ses cadres s'expriment. Or ces derniers - qu'il juge « *malhonnêtes* » et qu'il appelle ses « *lèche-cul* » - ne le contredisent jamais et « *acquiescent trop facilement* ». Il doit alors se contenter de se rendre des comptes à lui-même et de « *s'ausculter tout seul* »<sup>3</sup>. Monsieur Bourgon reconnaît aussi que les décisions de directions sont des décisions dures qui se prennent nécessairement seuls, toujours contre l'avis des autres<sup>4</sup>. Madame de L., pour sa part, m'avoue aussi se sentir très seule et en souffrir. Elle ne trouve personne à qui dire ses soucis : « *On est complètement seul. Et comme c'est très technique, j'en parle peu. En fait, on n'a pas forcément envie d'embêter les autres avec tout ça.* »<sup>5</sup>.

### La désapprobation sociale

A cette solitude s'ajouterait le sentiment d'isolement en raison de la désapprobation qui règne à leur rencontre. Monsieur E. me fait assez longuement part de ses réflexions concernant l'ambiance politico-économique en France, défavorable aux dirigeants. Il se plaint de la « *pression sociale dégueulasse contre les patrons : soit il réussit et c'est un exploiteur, soit il échoue et c'est un abruti* »<sup>6</sup>. Monsieur H. indique qu'il est difficile de vivre constamment dans la stigmatisation et la dénonciation constante de « *leur rôle négatif social* »<sup>7</sup>. Monsieur B. le déplore aussi. Et, après quelques minutes de commentaires critiques sur la fiscalité, Monsieur P. bascule, lui aussi, dans une longue plainte sur l'environnement peu propice à l'entrepreneuriat, en France : « *ce qui est sûr, c'est que les Français ne reconnaissent pas les réussites. Dès que vous réussissez, ça bascule dans le salaud (...) si vous échouez, vous n'avez pas droit, en fait, à l'erreur, vu les conséquences pour l'emploi* ». L'argent n'étant pas

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 428 à 437.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 291 à 295.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 156 à 175.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 332 à 334 : Monsieur Bourgon définit même la décision de direction comme une décision que l'on prend « *quand on va contre tout le monde* ».

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de L., lignes 120 à 157.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 66 à 72.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 356 à 359.

reconnu, « *c'est un déshonneur d'en gagner plus que les autres* »<sup>1</sup>, ajoute-t-il, ce en quoi Monsieur E. le rejoint.

Nous noterons ici l'importance que Monsieur E. et Monsieur P. accordent à cette question, leur capacité à exprimer ouvertement leurs opinions et leur propension à profiter de cette occasion inédite de le faire. Toutefois, compte tenu de leur relative frilosité à me parler d'eux, il ne nous échappera pas que ce thème peut aussi leur servir de diversion pour occuper le temps et éviter d'avoir à rapporter des difficultés plus personnelles au cours de l'unique entretien qu'ils m'accordent. Pourtant, en dépit de ces réserves, si Monsieur E. estime que l'image du dirigeant dans la société française est à la « *source d'un mal-être profond chez les dirigeants* »<sup>2</sup>, nous devons aussi l'entendre. Il est, en effet, plausible que le travail prescrit du dirigeant se heurte à cette désapprobation sociale et qu'il pâtisse effectivement de l'absence de reconnaissance de son utilité<sup>3</sup>.

#### 4) Soi-même comme un frein

L'impression de manquer de temps, l'usure du corps, les questionnements éthiques ou « états d'âme » et le malaise relatif en public constituent un autre ensemble d'obstacles. Très handicapants, ils paraissent relativement peu partagés. Je choisis donc de les rapporter comme autant de particularités liées aux personnes que j'ai rencontrées et de les inclure dans un obstacle plus générique que j'intitule : « soi-même comme un frein ».

##### Le manque de temps ou l'urgence « intérieure »

Monsieur P. manque de temps. Il se dit « *toujours pris par un tas de choses urgentes et imprévues (...) sollicité par des trucs en permanence, tout le temps, tout le temps* », regrette de voir « *ses jolis plannings (...) partir en vrille* » et de « *passer son temps à butiner* »<sup>4</sup>. J'entends aussi Madame V. qui, faute d'avoir mis en place une organisation adaptée, redoute la charge de travail qui lui revient et explose, agressive, en fin d'entretien : « *Vous voulez quoi ? Vous voulez que j'y passe mes nuits ?* »<sup>5</sup>.

L'affairement de Monsieur P., ses reports et oublis de rendez-vous, son insistance à se dire « *toujours coincé entre deux urgences* »<sup>6</sup>, sa perte de la notion du temps (il laisse, en effet, échapper qu'il lui est impossible de se préserver un week-end par semaine, oubliant ici la définition même du week-end...)<sup>7</sup> et sa mention du *workaholism*, aussitôt suivie d'une dénégation véhémement<sup>8</sup>, me conduisent à faire l'hypothèse que l'urgence dont il se plaint est plus « intérieure »<sup>9</sup> que réellement

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 179 à 188.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 64 à 66.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 66 à 72.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 81 à 88.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 231 à 232.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., ligne 37.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 119 à 127.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 128 à 133.

<sup>9</sup> Nicole AUBERT, *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*, 2003. En particulier : Deuxième Partie, Chapitre IV, p.101-127.

imposée par la situation de travail. Certes, l'activité commerciale peut justifier cette culture de l'urgence. Dans ce cas, il semble alors qu'elle vienne exacerber un mode de fonctionnement individuel préexistant. Quant à Madame V., la façon dont elle m'entraîne dans le tourbillon de ses activités professionnelles et personnelles, passées, actuelles et futures, me semble, là encore, rendre compte de dispositions personnelles plus que d'obstacles circonstanciels.

En effet, Monsieur B. ou Madame de L. se trouvent également très sollicités par les affaires courantes et se trouvent naturellement plus créatifs en vacances ou au calme, loin du bureau<sup>1</sup>. Cependant, ils affichent une sérénité relative que ne partagent aucunement Monsieur P. et Madame V.. Quant à Madame de V., elle consacre ses nuits, ses week-ends et ses congés à son entreprise<sup>2</sup> mais je n'oublie pas qu'elle est aussi salariée d'une autre entreprise et que sa surcharge de travail s'explique aisément par son cumul de postes.

Le *diktat* de l'urgence est donc loin d'être partagé. Il est même repoussé de manière véhémente par Monsieur Bourgon qui rappelle à son fils Germain, apparemment débordé, qu'il faut qu'il apprenne « à défendre son temps et à défendre son emploi du temps » et qui ajoute que « gérer le temps et ne pas se faire balader » est à la base du travail du dirigeant<sup>3</sup>. L'obstacle du temps est également ignoré par Monsieur F.. Ce dernier affiche, au contraire, une grande liberté d'horaires et affirme que le pouvoir du dirigeant réside justement dans la possibilité de « faire ce qu'on a envie de faire (...) c'est la liberté de choisir ses tâches, la liberté de structurer son temps. Etre maître de son temps. »<sup>4</sup>. Il rappelle aussi qu'un travail qui consiste à voir loin, à concevoir la stratégie et à trouver les moyens d'assurer la cohésion de l'ensemble ne demande pas énormément de temps et pourrait même pâtir de la fatigue accumulée pendant de longues heures passées au bureau<sup>5</sup>.

C'est pourquoi je choisis de ne pas retenir le manque de temps comme un obstacle général et commun à tous mais comme un exemple d'obstacle subjectif à la réalisation de la prescription du travail de direction. Pour ce qui concerne Madame V. ou Monsieur P., nous avons déjà hasardé qu'il serait possible d'interpréter leur urgence vécue comme une forme de défense destinée à calmer une anxiété et à se rassurer. On pourrait aussi envisager une autre interprétation et voir que cet homme et cette femme pressés réagissent ici d'abord à une situation de travail potentiellement pathogène. Madame V., d'ailleurs, reconnaît qu'elle s'ennuie. Les questions d'organisation et de planification du travail l'ennuient. « Ce n'est pas seulement la charge de travail, c'est l'ennui de travail »<sup>6</sup>, dit-elle, et un peu plus tard : « Je m'ennuie, je m'ennuie, je m'ennuie, je fais des trucs chiantes. C'est du quotidien, de l'intendance. »<sup>7</sup>. Alors, Madame V. esquivait autant qu'elle peut le travail de gestionnaire, elle néglige les données financières et se persuade qu'il n'y a pas de problème économique. En même temps, elle se lance à corps perdu dans ce qui lui reste de possibilités de création et de développement : elle « cherche à développer » une nouvelle branche d'activité,

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de L., lignes 165 à 173 et ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 150 à 156.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 79 à 84.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 479 à 482.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 921 à 928.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 92 à 96.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 140 à 143.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 179 à 183.

multiplie les rendez-vous chez le Maire de son arrondissement, se présente sur une liste municipale en province, siège à un Conseil d'Administration et semble survivre à son ennui « à l'interne » en multipliant les occupations « à l'externe »<sup>1</sup>. Elle n'est d'ailleurs aucunement dupe de ce mouvement perpétuel : « Là, je pilote, là, je pilote, là, je pilote. Là, je m'ennuie. J'aime tout le reste. C'est un palliatif à mon ennui. Parce que ce que je vous ai pas dit, c'est que je n'arrête pas. Tout ça, ce sont des clignotants pour m'évader d'un travail qui ne m'intéresse plus. »<sup>2</sup>. Pour ce qui concerne Monsieur P., si l'exposé de son emploi du temps surchargé relevait également d'un aménagement de type défensif, alors il prendrait plutôt la forme d'une démonstration ostentatoire de sa capacité de travail supérieure à celle d'autrui. En conservant ce dernier registre d'interprétation, on remarquerait alors que la maîtrise du temps affichée par Monsieur Bourgon ou par Monsieur F. pourrait tout aussi bien relever d'un aménagement destiné à les rassurer sur leur niveau de maîtrise et sur leur pouvoir (pouvoir sur le temps et pouvoir sur les autres qui, eux, ne le maîtrisent pas).

Plusieurs interprétations de cette urgence vécue comme de la maîtrise affichée du temps sont donc envisageables. Toutefois, le cadre des entretiens menés avec Monsieur P. et Madame V., d'une part, et avec Monsieur Bourgon et Monsieur F., d'autre part, ne permet d'en privilégier aucune.

### **Le corps qui ne répond pas**

Tous les dirigeants ne semblent pas, non plus, également capables de résister physiquement aux exigences de leur travail prescrit. C'est alors leur corps qui fait obstacle à la réalisation de leur tâche.

Ces exigences, Monsieur H. les décrit comme autant de « giclées de stimuli négatifs » ou de « radiations violentes ». « Le job de dirigeant est un job qui provoque un stress au-delà de la capacité du corps à accepter ces stimuli négatifs permanents »<sup>3</sup>, dit-il. A ceux-ci s'ajoutent les nombreux déplacements à l'origine de désordres du métabolisme et l'impératif du corps parfait qui oblige à faire du sport « à six heures et demie du mat' parce qu'il n'y a pas d'autre moment » car il faut « être toujours présentable »<sup>4</sup>. Le corps sur-sollicité est un corps « carbonisé » qui étouffe et qui oblige Monsieur H. à réduire son activité ou, du moins, le rythme de celle-ci : il renonce à conduire une voiture ou bien ne le fait que sur des petites routes de manière à pouvoir s'arrêter sur le bas-côté. Il a peur de s'arrêter de respirer au volant<sup>5</sup>. Madame V., pour sa part, ne s'est jamais arrêtée. L'alerte d'une hépatite que précédait une fatigue de plusieurs mois constituait manifestement un handicap inacceptable pour la poursuite de ses affaires. Elle n'en a pourtant pas tenu compte et a cumulé, durant cette période de fragilité, un certain nombre d'erreurs professionnelles, faute de vigilance<sup>6</sup>.

Le corps malade est une gêne à l'accomplissement de la tâche. Les dirigeants rencontrés préfèrent repousser l'échéance de l'arrêt de travail ou choisissent de dénier cette fragilité qui les dessert ou qui affecte durablement leur carrière. C'est le cas aussi

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 188 à 211.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 218 à 226.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 225 à 242.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 356 à 365.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 376 à 385.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 119 à 124.

de Jacques Bourgon qui, victime d'une septicémie quelques années plus tôt, reste fragile et s'en cache : « *il sait qu'il n'a pas le droit d'être malade, là où il est* », reconnaît son père<sup>1</sup>. Ce dernier, d'ailleurs très inquiet, me détaille la maladie, ses séquelles et les absences régulières de son fils. Il me montre combien cela peut défavoriser la progression de Jacques. En effet, alors que le travail du dirigeant consisterait à « *se battre* » et à « *se faire mal* »<sup>2</sup>, Jacques redoute les conflits qui l'épuisent. Par conséquent, bien qu'il soit l'aîné de la fratrie et le plus diplômé, Monsieur Bourgon hésite à le nommer à la tête du Groupe familial.

### **Le « réel » des états d'âme**

Selon Monsieur H., le « *job* » de dirigeant ne permet pas d'être en accord avec soi-même et « *il faut en permanence avaler des couleuvres* ». Face à cette autre prescription, le risque de « *basculer dans la dépression* » semble réel<sup>3</sup>. Monsieur F. admet que dans son métier, il faut bien souvent « *choisir entre la peste et le choléra* »<sup>4</sup> et Monsieur L., pour sa part, supporte mal de savoir que ses salariés continuent de croire en lui et en ses projets alors que lui-même sait fort bien combien son horizon actuel est incertain<sup>5</sup>. Tous les dirigeants ne semblent donc pas penser que le fait d'« avaler des couleuvres » ou d'en faire « avaler » soit acceptable d'un point de vue éthique.

De ces états d'âme, apparemment incompatibles avec leur tâche, les dirigeants doivent pourtant se délivrer pour suivre leurs prescriptions. C'est ce qu'affirme Germain qui croit peu « *à l'humanisme dans les affaires* ». Et c'est aussi ce que Jacques ne parvient pas à faire, au prix de perdre sa crédibilité. En effet, affectant de rester toujours en accord avec ses valeurs fondées sur la croyance en l'intelligence ouvrière et l'inanité de la gestion à court terme, Jacques tente de mettre en place un nouveau système de production mais il se heurte très vite à la résistance larvée des directeurs de service comme à la dégradation des résultats économiques. Son projet est alors critiqué et sa capacité à diriger une entreprise est mise en cause. En outre, sa générosité et son écoute attentive font craindre à son entourage qu'il ne se fasse « *bouffer* »<sup>6</sup>.

### **Le manque de passion, la peur du risque, la timidité et le malaise en public**

Le manque de passion, le pessimisme sont d'autres traits manifestement peu compatibles avec le travail que les dirigeants doivent accomplir. Les frères Bourgon, par exemple, essaient rarement de mettre en œuvre les idées qu'ils émettent (quand ils en ont). Selon Nathan, dès qu'ils ont « *une occasion de mettre en œuvre une idée, ça meurt. On ne sait rien faire jusqu'au bout.* »<sup>7</sup>. Au cours de leurs réunions de travail, je les entends d'ailleurs très souvent soupirer et admettre que « *ça ne se fera pas* » ou

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 401 à 406.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain, Nathan, lignes 326 à 330.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 350 à 355.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 442 à 453.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 226 à 237.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 303 à 306.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 346 à 349.

encore, sur d'autres sujets, « *on ne réussira pas* », « *ça ne se fera jamais* », « *on n'y arrivera pas* » ou « *c'est compliqué à mettre en œuvre* »<sup>1</sup>. Il est vrai que, si la clé pour réussir est d'être optimiste, Monsieur E. reconnaît aussi qu'il est difficile de toujours l'être<sup>2</sup>.

A ces freins s'ajoutent la timidité et la peur de ne pas savoir bien se présenter qui peuvent, chez ceux qui en souffrent, constituer un obstacle à la réalisation de leur travail. Monsieur L. me fait comprendre que les présentations publiques sont inhérentes à son activité. Il doit, par exemple, défendre sa position face aux législateurs européens et se rendre à Bruxelles. D'autres fois, il doit rencontrer des élus. Or, ancien bègue, il se dit toujours « *mal à l'aise avec les représentations en public* » : « *avec les politiques, je me sens mal. Je n'aime pas y aller. Je ne suis pas à mon aise.* »<sup>3</sup>. Nathan redoute aussi ces présentations. Monsieur T. s'y est habitué mais reconnaît que cela lui demande une préparation très éprouvante<sup>4</sup>. Quant au très médiatique Monsieur B., il avoue qu'il trouve l'exercice très difficile en raison de sa timidité, qu'il doit longuement se préparer et qu'il « *aime moyen* »<sup>5</sup>.

## ***D - Le travail réel***

Pour avoir une vision sans connaître l'avenir, sans repères et manifestement seul, pour contrôler ce qui ne peut l'être et maîtriser ce qui échappe à toute maîtrise possible, pour imposer à autrui des décisions en dépit de ses propres doutes, de ses dilemmes éthiques, de ses difficultés à les présenter et de sa fatigue, à quels aménagements communs ou singuliers les dirigeants que j'ai rencontrés me disent-ils recourir ? Comment parviennent-ils à effectuer leur travail ou, pour reprendre l'expression de Monsieur P., comment « réinventent-ils la poudre » ?

### **1) Lire, sortir et s'entourer, sentir et être passionné**

Pour produire une vision sans pour autant être « futurologue », le dirigeant doit « *avoir des idées* ». C'est ce que pense Madame de L. qui présente son travail comme « *un travail de créatif* »<sup>6</sup>. C'est ce que constate Germain Bourgon en m'informant que son père « *a une idée à la seconde* »<sup>7</sup>. C'est ce dont Jacques Bourgon est persuadé, pensant que ses frères « *piétinent* » et qu'ils ne disent rien parce que, justement, « *ils n'ont aucune idée à exprimer* »<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain, Nathan, lignes 183 à 186 et lignes 220 à 223.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 174 à 175.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 250 à 255.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 156 à 162.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 141 à 142.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de L., lignes 161 à 162 et lignes 168 à 169.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, ligne 94.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain, Nathan, lignes 230 à 233.

### **Lire, sortir et s'entourer**

Comme il n'est pas toujours possible d'avoir des idées, la solution consiste, semble-t-il, à aller à la rencontre de sources d'inspiration extérieures et par la suite, à bien s'entourer pour mettre ses idées à l'épreuve de l'entourage.

Jacques lit beaucoup, il se rend à des colloques et découvre, ce faisant, un principe de management qu'il tentera d'ériger en projet d'entreprise. Madame de L. se rend dans des salons professionnels pour « *sentir le marché* ». Elle y rencontre des gens, prend des contacts, les analyse, les fait vivre et capitalise sur eux pour mettre en œuvre ses idées<sup>1</sup>. Monsieur L., pour qui « *l'innovation est une forme d'esprit* », ne supporte pas de rester enfermé sans savoir ce qui se passe à l'extérieur. Il lui faut voyager et rencontrer des gens. Au sein de l'association de dirigeants qu'il préside, il met les dirigeants en rapport les uns avec les autres et développe de nouvelles pistes de recherche : c'est là, dit-il, qu'il « *attrape* » de nouvelles idées<sup>2</sup>. C'est là qu'il aurait puisé, entre autres, la solution à ses problèmes de succession familiale. Ces rencontres entre pairs paraissent également très appréciées par Monsieur F. qui les présente comme une « *bouffée d'air* »<sup>3</sup> et qui explique, par ailleurs, que son « *plaisir* » vient de la rencontre et du contact avec des gens variés : « *ça nourrit, ça apprend, ça donne de l'énergie* »<sup>4</sup>. Monsieur H. se rend également à un forum de dirigeants où sont abordés, - « *sans jugement* », précise-t-il - des sujets professionnels, familiaux et personnels<sup>5</sup>.

Ces espaces de rencontre relativement informels, institués par des dirigeants pour eux-mêmes, ne sont pas uniquement une source éventuelle de trouvailles. Ils répondent aussi à leur besoin de se comparer, de se rassurer et de recevoir un avis que les salariés de leur entreprise n'osent pas toujours leur donner et qu'eux-mêmes avouent avoir du mal à réclamer, voire à accepter<sup>6</sup>. Ces réseaux permettent de disposer d'informations sur la concurrence, d'obtenir un autre point de vue que le sien sur l'état du marché et de valider certains choix. Monsieur Bourgon y est très actif puisque ses fils estiment qu'il consacre plus de la moitié de son temps à cultiver ses relations au sein du syndicat professionnel dont il est membre. En outre, il ne s'en contente pas. Une fois sa décision prise, il contacte des fournisseurs, rencontre des conseillers, diligente des études commerciales pour s'assurer de son bien-fondé avant de lancer sa mise en œuvre ou, comme il aime à le résumer, il va « *au front* »<sup>7</sup> pour se faire sa propre idée. Il n'hésite pas, non plus, à expliciter et répéter son choix au cours de plusieurs réunions successives pour tester sa validité auprès de ses directeurs. Alors que son fils Germain y voit une perte de temps, voire un signe de perte de mémoire, Monsieur Bourgon m'explique combien la répétition est, au contraire, cruciale pour mettre ses idées à l'épreuve.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de L, lignes 41 à 45 et lignes 169 à 173.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 219 à 225.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 407 à 412.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 885 à 886.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 421 à 422.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 430 à 440 et Monsieur L., lignes 156 à 166.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 458 à 461.

## Sentir

Souvent issues de réflexions faisant suite à des contacts fortuits, les idées et les « visions » peuvent également naître de la rencontre entre le dirigeant et l'objet technique.

Lorsqu'on entend Monsieur L. raconter ses débuts, celui qu'on pourrait aujourd'hui qualifier de visionnaire, se révèle d'abord mécanicien, bricoleur et inventeur de machines. Peu attiré par les cultures maraîchères développées par ses aïeux et refusant de suivre les traces de son père, il se réfugie dans un garage, répare du matériel, soude et lime, construit un prototype de voiture de *kart* et invente un nouveau format de barbecue. En même temps, il se tient informé des développements que connaît le secteur de l'agro-alimentaire et peut me déclarer aujourd'hui : « *je voyais l'avenir, il y avait de quoi s'exprimer* »<sup>1</sup>. Sans nous attarder ici sur les relents dramaturgiques d'une telle affirmation, nous pouvons remarquer que sa « *grande idée* »<sup>2</sup> n'est pas affichée comme une activité magique. Elle est présentée ici comme le résultat de ses bricolages motivés par son amour de l'électromécanique.

Quant à Madame de L., elle veut me faire sentir ses produits, me les faire toucher. Elle m'en décrit les multiples avantages et me révèle les progrès technologiques à venir. Monsieur Bourgon est tout autant intarissable sur les propriétés techniques de ses produits. Un aperçu de sa table de travail, toujours chargée de dossiers entrouverts, me confirme qu'il continue d'user crayons, gommes et papier calque pour optimiser les nouveaux produits. Nathan sait d'ailleurs que son père aime par-dessus tout « *son métier* », qu'il l'amuse et que, d'ailleurs, il excelle à le pratiquer.

Cette « vision » managériale pourrait donc receler une dimension pratique, technique et physique qu'aucune lecture préalable ne nous avait laissé soupçonner.

## Être passionné

Parfois, c'est aussi leur passion pour le produit, pour le marché ou pour le secteur d'activité que ces dirigeants et dirigeantes mettent en avant. Pour Madame de V., par exemple, la clé de son engagement réside dans son lien affectif avec l'entreprise dont elle a hérité, affection qu'elle n'aurait pas connue, pense-t-elle, s'il s'était agi d'une entreprise industrielle<sup>3</sup>. Monsieur T. affirme aimer ses produits et la richesse de ses descriptions et sa manière de feuilleter les brochures et les plaquettes pour me les expliquer attestent de sa sincérité. La prothèse qu'il commercialise participe d'un service de santé publique qu'il trouve particulièrement motivant : « *C'est du commerce mais, au moins, c'est utile. C'est teinté de médical* »<sup>4</sup>, me dit-il. Nous avons vu pourtant que rien ne prédisposait Monsieur T. à introduire une nouvelle prothèse sur le marché français, sinon le hasard d'un stage d'étude. Seulement, « *passionné d'hypermarchés, [il est] devenu passionné de prothèses* »<sup>5</sup> et on peut penser que c'est aussi son ancienne passion ou, du moins, son intérêt indéfectible pour le commerce et la distribution qui lui ont permis de faire des choix innovants pour

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., ligne 118.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., ligne 130.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 192 à 195.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 137 à 144.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 25 à 28.

commercialiser un produit jusque-là peu connu du grand-public. Monsieur F. me raconte aussi que son grand-père était un « passionné ». Sa « passion pour l'ébénisterie » l'aurait conduit à renoncer à une carrière prometteuse pour créer une entreprise de services dans le bâtiment, secteur industriel dont son petit-fils regrette aujourd'hui le caractère trop peu « sexy ».

Et, de fait, cette passion, cet amour du produit, cette propension au corps à corps avec la technique que les créateurs d'entreprise m'ont donné à voir ou à entendre ne sont pas communs à tous les dirigeants. Cette passion est surtout remarquable chez les créateurs d'entreprise ou chez quelques héritiers qui, tels Monsieur Bourgon ou Monsieur L., ont développé de nouvelles activités à leur image ou, comme l'exprime Monsieur L. : « dans la veine de ce qu'[il] aimai[t] faire »<sup>1</sup>.

A contrario, Germain, par exemple, « n'aime pas assez les affaires »<sup>2</sup>. Quant à Nathan, les instructions qu'il donne aux « n-1 » témoignent d'une connaissance froide, livresque et désincarnée du métier qui est vraisemblablement due à son maintien à distance du terrain des opérations. Ici encore, Germain et Nathan Bourgon se distinguent des autres dirigeants rencontrés et l'on peut raisonnablement penser que c'est aussi faute d'aménager un rapport physique quasi passionnel avec leur produit, avec leur terrain, avec leur marché qu'ils se révèlent bien peu capables de penser un projet pour l'avenir du Groupe dont ils héritent ou pour l'avenir des structures qu'ils sont appelés à diriger. L'absence de « passion » est d'ailleurs assez pesante, comme si la charge de leur poste ne se trouvait plus compensée par le plaisir de s'y engager.

## 2) « Se battre » et « développer une couenne »

Pour mettre en œuvre sa vision, imposer ses orientations, faire faire ce qui doit l'être et s'assurer que son entreprise dégage un profit, le dirigeant s'entoure de personnels compétents, recrute, anime les équipes, s'assure de la qualité de leur travail, négocie des contrats commerciaux, définit le circuit de distribution de ses produits, revoit le périmètre d'action de son entreprise, contrôle les résultats, vérifie la trésorerie et négocie les crédits bancaires, s'informe des contentieux éventuels et rencontre ses conseillers juridiques, etc. Comme le résume Monsieur L. : pour faire ce métier, « il faut avoir envie de se lever tôt le matin », ne jamais y aller « à reculons » mais bien au contraire, partir à la conquête des marchés avec « en tête : “ je vais gagner le monde ” ». Et, face aux obstacles, « une fois qu'on s'est levé, on part se bagarrer contre les gens qui sont contre soi »<sup>3</sup>.

« Se bagarrer » selon Monsieur L., « se battre », « se faire mal » selon Monsieur Bourgon ou « prendre des coups »<sup>4</sup>, selon Jacques, semblent faire partie de leur travail. Il faut anticiper les questions qui seront posées, défricher les dossiers, préparer les réunions, ne jamais se mettre en position d'être « piégé »<sup>5</sup>. Madame de V., elle aussi, « attaque » les dossiers sociaux pour s'éviter des déconvenues lors d'éventuels procès<sup>6</sup>. Elle se montre aussi déterminée à se battre, s'entoure de conseillers

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 115 à 117.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 368 à 369.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 135 à 143.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 264 à 267 et lignes 327 à 330.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 973 à 978.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 109 à 114.

et travaille ses arguments dans le cadre du conflit ouvert qui l'oppose à son frère qu'elle souhaite évincer de la Présidence.

A contrario, ceux qui choisissent de ne pas se battre, qui « *rentrent dans leur coquille d'huître* » ou font « *la tortue* »<sup>1</sup>, qui survolent les dossiers plutôt que de « *rentrer dedans* » et d'« *attaquer là où ça ne va pas* »<sup>2</sup>, qui s'accordent des congés supplémentaires<sup>3</sup> et qui ne sont pas suffisamment exigeants avec eux-mêmes<sup>4</sup>, ne peuvent pas espérer diriger. C'est le cas des frères Bourgon qui, redoutant de « *s'abîmer* » et n'ayant pas envie « *de se faire agresser* »<sup>5</sup>, ne créent pas le département technique qu'ils avaient pourtant décidé de créer et « *mettent un mouchoir sur leurs convictions* »<sup>6</sup>. C'est le cas de Jacques, en particulier, que tous décrivent comme « *trop gentil* » et « *trop mou* »<sup>7</sup>, qui ne saurait pas se défendre devant les représentants du personnel<sup>8</sup>, qui évite les conflits et affirme lui-même ne pas vouloir se battre<sup>9</sup>. C'était le cas du père de Monsieur F. qui, selon lui, détestait le conflit et avait plus « *le profil d'un prof de philo et d'un mélomane averti* »<sup>10</sup>.

Se battre, attaquer, aller de l'avant en pensant gagner le monde suppose aussi d'être « *endurant* »<sup>11</sup> et d'avoir « *une certaine épaisseur* »<sup>12</sup>. Monsieur H. pense avoir développé une « *couenne* »<sup>13</sup> pour mieux évacuer ses doutes, voire être capable d'accepter d'aller à l'encontre de ses propres valeurs.

### 3) « **Rendre tout beau** »

Se battre ne suffit cependant pas. Pour imposer ses idées et les voir mises en œuvre, il faut vendre son message, il faut faire ce que Monsieur T. appelle « *de la vente à tous les niveaux* »<sup>14</sup> et que je choisis de synthétiser par l'expression « *rendre tout beau* » par opposition à l'action des frères Bourgon auxquels leur père reproche de « *rendre tout moche* »<sup>15</sup>.

Pour attirer autrui, pour stimuler l'enthousiasme, une solution consiste à avoir des idées et à y croire soi-même. Mais cela ne suffit pas toujours. Ainsi, quand Monsieur L. « *voyait l'avenir* », il pouvait assez naturellement s'exprimer. A présent qu'il ne voit plus rien, il est tout autant obligé de s'exprimer mais, faute de passion et à défaut de certitudes, il construit un discours qui ne dit pas ses doutes et qui ne laisse

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 921 à 922 ; Nathan, lignes 51 à 55.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 520 à 525.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 228 à 233.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 377 à 382.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 155 à 158.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 831 à 837.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 4 à 8.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 596 à 611.

<sup>9</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 263 à 264.

<sup>10</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 96 à 99.

<sup>11</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 192 à 195.

<sup>12</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 452 à 456.

<sup>13</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 321 à 325.

<sup>14</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 184 à 189.

<sup>15</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 689 à 694.

rien passer de son ignorance<sup>1</sup>, « (...) un discours de chef d'entreprise responsable qui a une vision claire de ce qu'il faut faire avec "un jeu de jambes" bien précis qui jusque-là, a bien fonctionné »<sup>2</sup>. Monsieur F. pense, lui aussi, avoir trouvé la parade. Il a choisi de jouer le rôle du découvreur de solutions inédites qu'il pense que ses collaborateurs attendent. Pour cela, il m'avoue qu'il invente un problème dont il connaît de fait, par avance, la solution. Il le soumet à ses collaborateurs puis les surprend en apportant assez vite la solution<sup>3</sup>.

Pour que les salariés de l'entreprise agissent dans le sens voulu, la prescription suggère de présenter les orientations stratégiques, de les expliquer et de les délivrer sous la forme d'un message clair. Les obstacles du doute, du dilemme éthique, de la peur de présenter en public doivent alors être surmontés. Monsieur E. l'explique ainsi : « Voilà mon personnage public vis-à-vis de mes collaborateurs : "on va gagner". Mais à l'intérieur, c'est : "il faut que j'aie des doutes et des questions, sinon je ne vais rien voir venir" » et il ajoute : « le dirigeant classique est obligé de se construire une personnalité »<sup>4</sup>. Monsieur F. m'explique qu'il y a une version officielle et la version « pour soi »<sup>5</sup>. Et Monsieur H. confirme qu'à défaut de pouvoir renoncer à ce job, la solution consiste à continuer d'apporter l'« image qu'on vous renvoie en permanence, c'est à dire : bon en tout »<sup>6</sup>. D'ailleurs, quand il échoue à redresser l'entreprise dans laquelle il a investi, il continue de se montrer rassurant pour les employés, malgré la succession de résultats financiers négatifs et l'ambiance dégradée.

C'est donc aussi en aménageant ce « personnage public » ou cette « version officielle » que les dirigeants parviennent à faire ce qui est attendu d'eux. Cela demande un long travail de préparation auquel Monsieur T. s'est soumis pour que l'introduction de son entreprise sur le second marché se déroule dans des conditions optimales<sup>7</sup>. Monsieur L. s'est contraint au même travail de préparation de sa présentation pendant de longues années, en partie pour se défaire de son handicap. Il choisit toujours de s'appuyer sur sa force, c'est-à-dire sur ses connaissances techniques car il est persuadé d'avoir alors « un message qui passe ». Quant à Monsieur B., il m'explique que la grande médiatisation dont il est l'objet est cruciale pour faire connaître l'activité de son entreprise et accélérer sa croissance. Mettre en avant son histoire personnelle, sa pugnacité, sa jeunesse, son absence de complexes fait partie de son métier. Intervenir publiquement sur des sujets de société renforce sa visibilité et participe donc aussi de son travail.

La référence à l'image publique vient ici corroborer l'hypothèse à laquelle nous étions parvenus : la « présentation de soi » fait partie du travail du dirigeant. Les attentes (ou prescriptions) s'expriment, entre autres, en termes de « communication » et de représentation extérieure. Mais la « présentation de soi » n'est pas seulement un travail prescrit. En effet, elle se présente aussi comme une trouvaille particulièrement bien adaptée pour conjuguer les prescriptions d'héroïsme et de maintien au pouvoir malgré le « réel » de celui qu'on est. En s'engageant dans une activité de « présentation

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 197 à 205.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 151 à 153.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 865 à 874.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 138 à 148.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 533 à 542.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 242 à 254.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 163 à 174.

de soi », le dirigeant gère l'impression qu'il produit sur les autres et comble l'écart qui le sépare des attentes formulées à son égard. A défaut de pouvoir satisfaire l'objectif irréaliste de maîtrise totale, il substitue une représentation de sa maîtrise. Face à l'évidente méconnaissance de l'avenir et au surgissement des doutes et des états d'âme de sa « *version pour soi* », il offre une version officielle de ses certitudes. Et pour cela, avoir appris qu'on est le roi (« *the king* ») prend tout son sens. Cela peut être une information (et une formation) appropriée pour aménager l'écart manifestement très large entre la prescription et le travail réel du dirigeant d'entreprise. Cette « présentation de soi » permet donc de combler cet écart, ce qui la définit comme un travail, un travail que - rappelons-le - Monsieur B. « *aime moyen* », qui rend Monsieur L. « *mal à l'aise* » et que Monsieur T. juge « *usant, fatigant* » et « *pénible* ».

### **III - Révélation de la « présentation de soi » du dirigeant**

---

Ainsi, la clinique du travail en tant que clinique du décalage entre travail prescrit et travail réel nous révèle que la « présentation de soi » fait partie du « travailler » du dirigeant d'entreprise. Seule partie du travail qui, par définition, est facilement accessible, c'est cette « présentation de soi » que je choisis d'analyser. Comment se révèle-t-elle ? Quelles sont ses caractéristiques, en quoi consiste-t-elle et quels en sont les différents registres ? Enfin que nous révèle cette « présentation de soi » ? Que nous apprend ce « travailler » particulier sur celui qui l'exécute ?

#### **A - Une première caractérisation de la « présentation de soi » du dirigeant**

Les dirigeants et les dirigeantes que j'ai rencontrés ont recours à des registres de « présentation de soi » très variés. Ambiance pesante ou, au contraire, décontractée, discours assorti d'effets dramatiques exubérants ou d'une platitude fort ennuyeuse, humour ou sérieux, ton enjoué ou monocorde sont quelques exemples de ces variations. En dépit de ces différences manifestes, quelques points communs se dégagent qui attestent de l'existence de techniques proches de la « *mystification* » et de l'« *idéalisation* ».

##### **1) L'« idéalisation »**

A les entendre, les dirigeants sont tous exceptionnels et, très certainement supérieurs à leurs prédécesseurs ou à leurs concurrents directs qu'ils se plaisent à dénigrer. Quant à leur histoire et à celle de l'entreprise qu'ils dirigent, elle prend, le plus souvent, la forme d'une saga palpitante.

#### **La « présentation de soi » comme un être d'exception**

C'est au téléphone, lors de la première prise de rendez-vous, que Monsieur F. affiche sa différence : il a été nommé aux Trophées de l'Entrepreneuriat par deux contacts différents alors même qu'il m'assure n'avoir rien demandé à personne<sup>1</sup>. Cet

---

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 4 à 14.

échange téléphonique insolite (je ne lui ai, moi non plus, rien demandé !) annonce plusieurs rappels ultérieurs de cette double nomination<sup>1</sup>. Ainsi, il m'assure qu'il figure parmi les meilleurs ou, du moins, il se rassure. Lors de notre première rencontre, il m'explique que rien ne le prédisposait à prendre la direction de l'entreprise familiale mais que le choix de la famille s'était porté sur lui en raison de ses dispositions et qualités personnelles<sup>2</sup>.

Rien ne préparait Monsieur T., non plus, à diriger une entreprise. Mais, contrairement à Monsieur F. qui se pense déclassé, Monsieur T. se considère, lui, comme un autodidacte réussi et met en avant cette particularité, dès notre première rencontre. Il met notamment en exergue son flair qui lui a permis de déceler, très tôt, l'existence d'un marché en forte croissance. Puis, il développe une présentation sans faille de ses nombreuses réalisations, soit : une avancée irrattrapable par rapport à des concurrents inexistantes ou dépassés, un savoir-faire si important qu'il crée une barrière à l'entrée du marché et un ensemble de décisions commerciales judicieuses qu'il me détaille précisément pour m'en souligner la justesse.

Madame V., quant à elle, ne m'épargne rien de son parcours dont elle s'emploie, elle aussi, à souligner le caractère exceptionnel : un Bac avec mention qu'elle s'empresse de minimiser par un haussement d'épaule et l'exclamation : « *Bof, classique !* », assorti d'un titre de championne de voile obtenu la même année, des études supérieures pendant lesquelles elle dépasse les attentes pédagogiques, un premier travail « alimentaire » chez un antiquaire, un poste dans le télémarketing et enfin, un poste de chargée de recrutement où, selon ses dires, tous les hommes se retrouvent à ses pieds<sup>3</sup>. Elle rappelle qu'elle était jeune (elle n'avait que 26 ans) et s'empresse d'ajouter que « *c'est pas si jeune que ça !* »<sup>4</sup>, continuant ainsi d'émailler ses propos de fausse modestie avant de s'extasier toute seule sur son dynamisme de créatrice en s'exclamant : « *Tout le monde trouvait que j'étais géniale. Les chevilles n'en pouvaient plus de grossir. C'était vraiment magnifique.* »<sup>5</sup>. Monsieur L., quant à lui, s'inscrit dans une lignée d'inventeurs et se présente très vite ainsi : « *J'ai une fibre innovante, un don d'innovation* »<sup>6</sup>. Il est vrai aussi que Monsieur L. semble objectivement conforme à cette description puisqu'il est à l'origine d'un nouveau procédé de surgélation, crée des produits révolutionnaires et développe les marchés pour ce produit.

### **Le mythe fondateur**

Les présentations sont fluides et chacun, à sa manière, semble se complaire à dérouler le film de la création de son entreprise et/ou de son accession au pouvoir.

Monsieur F. a développé une énergie forcenée pour rassembler les capitaux nécessaires au rachat des parts de ses oncles et de son père. Monsieur Bourgon n'a pas hésité à s'endetter lourdement pour racheter les parts de ses onze frères et sœurs avant de poser un ultimatum à son père, destiné à évincer son beau-frère. Monsieur L. a, lui aussi, prononcé un ultimatum obligeant son père à se retirer avant de prendre la

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 315 à 325.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 122 à 131.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 19 à 45 et lignes 74 à 92.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 22 à 23.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 89 à 92.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 126 à 128.

direction du secteur le plus dynamique de l'entreprise et d'évincer son propre frère par une sorte de « *coup d'état* ».

Madame V. a mis à profit toutes ses expériences personnelles et professionnelles pour mûrir l'idée de créer l'organisme de formation qu'elle dirige aujourd'hui. Elle y a investi, peu à peu, toutes ses économies d'alors et se targue d'avoir été appelée « *la dentellière* » par son banquier<sup>1</sup>. Quant à Monsieur T., c'est pendant la pause café d'un colloque sur la transmission des entreprises familiales qu'il entreprend, la tasse de café à la main, de me raconter son histoire. Fils de petits commerçants, passionné d'hypermarchés « *depuis tout petit* », c'est au hasard d'un stage étudiant qu'il a découvert un tout autre secteur et flairé ses opportunités.

Rébellion contre les pères, duels fraternels, flair, opportunisme ou don : rien ne m'autorise à mettre en doute la véracité de ces histoires. En effet, faute de témoins, rien ne permet de les contredire. Tous ces discours manifestement bien « rôdés » me semblent pourtant servir une forme de mythe fondateur. Monsieur T. en convient d'ailleurs. Selon lui, ces reconstructions sont inévitables : cela fait partie du jeu car cela sert à susciter l'envie chez les autres : « *on suscite l'envie en montrant son envie* »<sup>2</sup>.

### **Le dénigrement des autres**

Affichage de caractères exceptionnels et récit vivant d'une histoire d'entreprise dont ils sont les héros sont, le plus souvent, assortis de vives critiques à l'égard de leurs prédécesseurs ou de leurs pairs.

Ainsi, par exemple, Monsieur L. commence sa présentation par un reproche adressé à son père pour sa gestion vieillotte et inadaptée<sup>3</sup>. Pour ce qui concerne Monsieur F., malgré la mauvaise gestion de ses prédécesseurs qui, par leurs choix stratégiques inadaptés et leur direction incertaine, ont conduit la famille à vouloir vendre l'entreprise, il a résisté et n'a pas cédé au « *vent de panique* » qui a secoué la famille. Il a même réussi à trouver « *en moins de trois mois* » le financement nécessaire pour l'achat de ses parts et marque ainsi sa différence<sup>4</sup>. En outre, ses exemples, réels ou inventés, de dirigeants qui ont failli à leur tâche, mettent d'autant mieux en valeur ses propres réussites. Monsieur F. évoque un premier dirigeant fautif qui se réfugiait dans le contrôle maladif des factures, ce qui ne lui ressemble pas. Le second dirigeant qu'il mentionne se retrouvait mis en concurrence par deux anciens cadres dirigeants, faute d'avoir su les fidéliser, situation qu'il pense éviter en développant un programme d'intéressement pour ses cadres dirigeants salariés<sup>5</sup>.

Quant aux dirigeantes, elles dénigrent... les hommes. Madame V. collectionne les maris. Le second d'entre eux qu'elle appelle « mon commissaire-priseur » lui a été utile lors du lancement de son entreprise jusqu'à ce que, selon ses termes, il « *dévis[s]e un boulon* »<sup>6</sup>. Madame de V. consacre la majeure partie de l'entretien à décrire le

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 97 à 98.

<sup>2</sup> « *Comme le petit Marcel Dassault qui, à 12 ans, dans la cour de récréation, voyant un avion dans le ciel, dit qu'il construira des avions. Ou comme Decaux qui attend le bus à Paris sous la pluie et qui dit : "qu'est-ce que cet abribus qui n'existe pas encore ?" »*, voir ANNEXE 7, lignes 32 à 37.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 22 à 25.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 146 à 155 et lignes 197 à 200.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 808 à 812 et lignes 849 à 852.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 99 à 109.

dilettantisme de son frère qui ne sait rien faire et pense pouvoir diriger une entreprise, de loin<sup>1</sup>, tout en n'omettant pas de mettre en valeur, par effet de contraste, sa propre expérience, ses choix de carrière et son goût du travail. Les autres hommes de son entourage familial n'échappent pas à sa critique : son oncle, Directeur Administratif et Financier, produit des rapports « *nuls* »<sup>2</sup>, son grand-père ne s'investissait pas du tout, les responsables du site sont des « *bons à rien* »<sup>3</sup>. Enfin, Madame de L., appelée par son frère pour développer une nouvelle unité industrielle, dirige à présent une branche dont l'activité est florissante. Elle peut opposer le dynamisme de sa filiale à la stagnation de celle dirigée par son frère. En outre, elle semble penser qu'elle ne peut compter que sur elle seule pour avancer et je comprends qu'elle trouve son frère trop peu dynamique et son mari insuffisamment pragmatique pour l'épauler.

## 2) La « *mystification* »

### La « *présentation de soi* » comme stratégie et non comme manager

En outre, conformément à ce que quelques auteurs en sciences de gestion avaient souligné<sup>4</sup>, les dirigeants exagèrent certaines activités et en minimisent d'autres. Ainsi, Madame V. se plaît-elle à décrire ses débuts et à m'exposer les tâches de créatrice d'entreprise qu'elle accomplissait alors : trouver des locaux, recruter, définir la stratégie marketing, valider les publicités et la plaquette commerciale, négocier auprès des banques et démarcher des prospects. En revanche, la gestion du quotidien, l'organisation du travail des autres, l'affectation du personnel au sein de l'organigramme, la définition des grilles de salaires, l'organisation de dîners de motivation l'ennuient. Elle les délaisse en prétextant qu'il ne s'agit pas de tâches de direction : « *c'est de la gestion de planning, c'est pas de la direction de quoi que ce soit* »<sup>5</sup>. Elle néglige également le suivi de gestion, préfère se présenter en stratège<sup>6</sup> et se révèle, de fait, incapable de me donner le chiffre d'affaires, le bénéfice, le niveau d'endettement ou le nombre d'employés de son entreprise<sup>7</sup>. Monsieur B., pour sa part, admet qu'il aime développer et « *créer un business* » mais qu'il délègue le management opérationnel et la gestion des équipes à ses « *managers* », soit que ces tâches l'ennuient, soit qu'il admette ne pas y exceller<sup>8</sup>. Pour sa part, Monsieur P. détaille surtout sa fonction commerciale, c'est-à-dire celle par laquelle il a démarré son entreprise<sup>9</sup>. Ces dirigeants se présentent donc d'abord sous les traits du créateur et développeur de leur entreprise et déprécient la part de travail de gestionnaire qui leur incombe. Ce faisant, ils confirment les descriptions de leaders qu'une certaine littérature distingue des managers ou bien alors, ils cherchent à correspondre à ce portrait prescrit.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 52 à 64.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 102 à 108.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 153 à 160.

<sup>4</sup> Voir *supra*, Troisième Partie, II.D., p.140.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 152 à 153.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 183 à 187.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 188 à 196.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 144 à 146.

<sup>9</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 56 à 66.

### La célébration d'une gestion des ressources humaines généreuse

Parmi toutes les facettes de leur activité, l'animation de leurs équipes et leurs relations avec leurs employés tient une place très importante. Ainsi, Monsieur T. m'indique que « *tout est dans les hommes* » et affirme que sa préoccupation n'est pas seulement d'ouvrir des magasins mais de « *gérer les hommes qui sont eux-mêmes au service d'autres hommes* ». « *Le plus passionnant de tout* », déclare-t-il encore, « *c'est de construire une équipe. C'est ce qui me fait avancer.* »<sup>1</sup>. Monsieur H. évoque, quant à lui, le plaisir lié à l'idée de faire le bien autour de soi : « *C'est hyper bon de s'entendre dire : "je suis devenu ça grâce à lui, il m'a donné la chance, les moyens, etc. de faire telle ou telle chose"* ». Il semble persuadé (ou, du moins, se persuade en me le disant) que des gens ont pu apprécier son aide et même l'aimer : « *Ce qui est formidable, c'est que ça laisse quelque chose pour les autres. C'est formidable. Qu'ils disent : "vraiment, c'est toi que j'ai toujours vu comme mon patron. Qu'est-ce que j'ai appris grâce à toi ! Je t'ai vraiment aimé comme patron !"* »<sup>2</sup>. Monsieur E. m'explique aussi que le plaisir du dirigeant d'entreprise est de « *voir grandir les collaborateurs* ». Et lui qui ne me parle presque jamais de lui-même, me raconte à ce propos une anecdote personnelle pour me faire savoir que le premier stagiaire qu'il a recruté est maintenant devenu Directeur Financier d'une grosse P.M.E., avant de conclure : « *faire grandir, transmettre et faire progresser : c'est un plaisir intense* » et d'affirmer combien il est crucial, quand on est dirigeant, de s'intéresser aux hommes et d'avoir « *la fibre humaine* »<sup>3</sup>. Monsieur F. aussi me parle d'abord de sa capacité à fédérer les équipes et, notamment, des effets bénéfiques de sa décision d'octroyer des actions à ses cadres dirigeants<sup>4</sup>. Il me décrit avec beaucoup de complaisance les changements qu'il a apportés à l'organisation de l'entreprise familiale et les éléments de gestion de ressources humaines dont il est fier<sup>5</sup>. Puis il m'affirme que son premier plaisir est de voir « *grandir* » ses collaborateurs et développe l'exemple d'un ouvrier qu'il a promu manager d'une filiale et donc, de fait, actionnaire<sup>6</sup>. Il me dit se sentir « *grandi* » de l'avoir fait « *grandir* » et il m'informe que la promotion sociale de cet ouvrier reste pour lui son meilleur souvenir de dirigeant au point qu'il n'a pas hésité à en exposer aussi les détails lors de sa dernière interview radiophonique. Il généralise ensuite cet exemple en me parlant de son « *projet humain* » qui consiste à « *faire grandir les autres et leur donner cette chance* »<sup>7</sup>. Il insiste beaucoup sur ce qu'il appelle sa « *volonté intime* » de vouloir donner, de vouloir faire le bien, d'être utile aux autres. Il parle de faire « *œuvre sociale* » puis se reprend car il n'aime pas le mot « *social* » et lui préfère le terme d'« *humain* » et je crois alors comprendre que c'est cela qu'il préférerait que je retienne de sa présentation<sup>8</sup>.

Il ne m'est, une fois encore, pas possible de mettre en cause l'authenticité des faits que ces dirigeants relatent ni le rôle effectif qu'ils ont joué dans les succès de leurs collaborateurs ni le caractère humaniste et désintéressé de leur politique sociale.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 37 à 45.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 179 à 186 et lignes 203 à 208.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 39 à 52.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 190 à 196.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 207 à 210.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 222 à 226, lignes 456 à 460, lignes 546 à 554 et lignes 916 à 921.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 222 à 224.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 554 à 561.

Simplement, l'affichage de leurs actions est suffisamment ostentatoire pour paraître étrange, d'autant qu'il contredit de nombreuses autres descriptions. L'insistance sur les aspects positifs de gestion des ressources humaines et l'évocation d'une facette altruiste me semble faire partie d'une stratégie propre à attirer la bienveillance de la psychologue du travail. Je fais donc l'hypothèse qu'en développant ce thème, ces dirigeants cherchent à s'attirer les faveurs de leur public immédiat, qu'ils répondent à l'exigence de désirabilité sociale et qu'ils empêchent aussi que l'on aborde tout autre sujet dans le temps imparti.

Chez les dirigeantes, en revanche, les exemples sont très vivants et d'autant plus crédibles qu'ils ne viennent étayer aucune démonstration particulière d'humanité ou de générosité. Ainsi, Madame V. qui se présente, par ailleurs, comme une travailleuse acharnée que la gestion du quotidien ennuie, me prend à témoin des revers que ses employés rencontrent dans leur vie personnelle. Alcoolisme d'une employée et hospitalisation pour maladie dégénérative de l'épouse d'un autre : tous les détails de la vie personnelle, voire intime de ses collaborateurs lui sont connus. Bien qu'elle évoque leurs vicissitudes pour me montrer combien sa propre charge de travail s'en trouve accrue, je dois reconnaître que Madame V. semble réellement habitée par ces situations de vie délicates. Pas trop d'affectif, certes, car Madame V. n'est pas femme à s'apitoyer sur le sort des autres mais, si l'on en croit sa présentation, elle prend en charge ces situations en fonction de ce qu'elle en sait. Elle autorise donc le mari en désarroi à quitter le travail tôt pour se rendre à l'hôpital puis s'occuper de son jeune fils, elle appelle les pompiers et ne « lâche » pas l'employée retrouvée dans un coma éthylique sur son lieu de travail<sup>1</sup>. Madame de L. insiste de manière un peu plus marquée sur son style de management « *paternaliste* » et sur son souci de préserver l'emploi et le confort de ses salariés, y compris au détriment de choix économiques plus raisonnables. Mais, contrairement aux hommes que j'ai rencontrés, j'ai l'occasion de l'observer à loisir serrer chaleureusement des mains, s'enquérir de l'évolution du problème personnel d'une contrôleuse qualifiée et adresser quelques mots bienveillants à un conducteur. Ces manifestations pourraient, bien entendu, receler la part de dramaturgie qui a déjà été mise au jour dans des circonstances de visites d'usine analogues<sup>2</sup>. Pour autant, ma suspicion ne résiste pas aux sourires manifestement sincères que tous échangent alors.

### La mise en avant de l'utilité

Tous ou presque mettent en avant l'utilité de ce qu'ils font : réparer des immeubles, améliorer l'environnement, donner du travail, « *faire grandir* », construire des maisons ou fournir des prothèses. Mais Monsieur H. explique aussi que le dirigeant aimerait, en se regardant dans le miroir, se dire qu'« *il laisse quelque chose sur terre* »<sup>3</sup> et c'est pourquoi on peut aussi interpréter ces développements sur leur utilité sociale comme autant de bouées de sauvetage leur permettant de soutenir qu'ils font le bien, de m'en persuader ou, tout au moins, de s'en persuader eux-mêmes. Cette récurrence du thème de l'utilité s'impose peut-être aussi comme une réponse au déficit de reconnaissance perçu, lié à la mauvaise image du dirigeant dans la société française.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 162 à 175.

<sup>2</sup> Nicolas DODIER, *op.cit.*

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 194 à 201 et lignes 218 à 224.

## L'affichage ostentatoire d'une indifférence à l'argent

De manière stratégique ou sincère, la gestion généreuse des ressources humaines et leur utilité s'affichent. A l'inverse, la recherche du profit et de l'accroissement de la richesse, bien moins acceptables socialement, sont minimisés quand ils ne sont pas déniés. Monsieur T. précise, par exemple, que son projet, « *c'est certainement plus que de gagner de l'argent* » et répète, ensuite : « *l'argent, ce n'est pas pour moi* ». Il explique ainsi que le profit est bien toujours réinvesti dans l'entreprise et jamais dépensé à des fins personnelles et souligne la dimension de transmission patrimoniale qui l'anime plus que toute autre<sup>1</sup>. Bien plus que l'assise patrimoniale, c'est bien l'aventure, la création, le développement que Monsieur T. veut afficher comme ses moteurs. A entendre Monsieur E., l'argent n'est peut-être pas une fin en soi mais en gagner suffisamment permet au moins de ne pas avoir à s'en soucier<sup>2</sup>. Monsieur F. illustre son insouciance par le montant des sommes accumulées : « *Que mon patrimoine s'évalue en dizaines de millions d'euros ou en centaines de millions d'euros, là n'est pas la question* »<sup>3</sup>, tout en précisant que rien de tout cela n'a d'importance et que le plaisir n'a rien à voir avec l'argent gagné. Que leur goût de l'argent ne soit pas affiché et qu'il soit même repoussé peut aussi faire partie de leur « présentation de soi ». Monsieur E. rappelle, en effet, qu'il existe une méfiance culturelle à l'égard de l'argent et que les dirigeants sont donc tenus d'afficher d'autres motivations. A défaut de plaire, ils doivent s'attacher à ne pas trop déplaire et faire valoir d'autres objectifs que celui de gagner de l'argent.

### B - Quand la « présentation de soi » se relâche

Dans un premier temps, les dirigeants et dirigeantes que je rencontre arrivent à proposer et à maintenir une présentation de soi honorable, peut-être favorisée par une forme de « *tact du public* » que je développe. Mais ce bel ordre et cette « *façade* » des premiers entretiens se trouvent parfois dérangés. Je pense alors être acceptée dans ce qu'Erving Goffman nomme la « *région postérieure* », c'est-à-dire dans les « *coulisses* » où l'acteur s'autorise des moments de régression et se relâche.

Dans ce cas, dans les « *coulisses* », quand la présentation de soi se relâche et que le masque du dirigeant infaillible, supérieur, humain et désintéressé tombe, comment se manifeste le relâchement ? Que reste-t-il de leur discours ? Et que peut-on penser de cette « présentation de soi » qui se relâche ?

#### 1) Les moments de passage « en coulisses »

Tous les entretiens ne présentent pas de fléchissement. Pour celles et ceux que je ne rencontre qu'une seule fois, la « *façade* » est souvent maintenue. Dans le cas de Messieurs C., P., T. et B., ce n'est qu'à la lumière des autres entretiens que j'ai pu déceler, tout au plus, une tension marquée du corps ou un raidissement de l'attention destinés à limiter tout débordement potentiel.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 146 à 153.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 160 à 164.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 624 à 628.

Mais pour les autres, le discours se relâche et le message se craquèle. L'emportement et la colère soudaine de Madame V., la vulgarité de Madame de V., la nervosité et les silences de Monsieur E., les propos parfois confus de Monsieur H., la confusion de Monsieur P., les regards vagues, les redites et l'incohérence des propos de Monsieur F. m'alertent. Le contenu du récit de ces dirigeants se modifie alors et leur héroïsme ou leur don, leur humanité et leur indifférence à l'argent cèdent la place à un portrait moins lisse, fait de haine et de colère contenue, d'insultes, de doutes et de questionnements existentiels, de fantasmes sexuels débridés, de prise de médicaments et d'alcoolisation.

Ainsi, par exemple, après une prestation de trois heures pendant laquelle Madame V., élégante et distinguée, affiche son contentement de soi et sa sérénité de dirigeante accomplie, elle explose, agressive, rompant de toute évidence le ton jusque-là plutôt cordial de l'entretien<sup>1</sup>. Monsieur E. répète à l'envi qu'il ne connaît pas le stress. Son visage impassible pourrait corroborer ses propos mais sa jambe et sa main le trahissent. Le mollet tremble, son pied frappe le sol en continu pendant toute la durée de notre entretien et ses doigts tambourinent son bureau. Je sais par ailleurs qu'il a vendu son entreprise, cinq ans plus tôt, et qu'il n'a pas travaillé pendant plusieurs années. Ces faits surprenants contrastent avec sa méconnaissance du stress et son absence affichée de doutes. Lassée de l'entendre exposer des généralités et intriguée par le contraste marqué entre paroles et langage du corps, je lui demande les raisons de son arrêt de travail. Monsieur E. ne me répond pas, ne s'excuse pas de ne pas répondre, prétexte une urgence, sort de la pièce, revient quelques secondes plus tard, se rassoit et change de sujet. Son contrôle de soi est préservé mais l'alerte m'est donnée.

Monsieur P. ne parle jamais de lui. En maintenant une distance marquée avec le contenu de ses propos sur le travail d'un dirigeant d'entreprise, il limite toute possibilité de relâchement. Une seule fois, il évoque la création de son entreprise, vingt ans plus tôt, et me parle de l'ignorance de ses débuts. Je sursaute presque à l'évocation si rare de son cas personnel. Sa maîtrise du discours général connaît une défaillance minime mais juste suffisante pour laisser échapper, l'espace d'un court instant, un discours contraire aux *diktats* du leadership visionnaire<sup>2</sup>. Plus tard, le dos courbé, il se laisse aller à quelques soupirs à l'évocation des contraintes horaires de son travail et avoue se réjouir d'être vendredi et de pouvoir revoir ses enfants. Puis, immédiatement après, il se redresse, semble se ressaisir et émaille ses propos de références positives et dynamiques à son travail. Découverte, innovation, construction, défi le réjouissent et, oubliant les propos qu'il me tenait quelques minutes plus tôt, il déclare : « *C'est différent d'un travail machinal qu'on quitterait avec plaisir, le vendredi* »<sup>3</sup>. Aime-t-il le vendredi qui annonce le week-end en famille ou quitte-t-il son bureau à contrecœur ? Je n'en saurais rien et, ayant noté d'autres propos étranges concernant sa perception du temps et de la semaine, je le soupçonne d'être lui-même assez désorienté.

Bien qu'il se trouve à l'origine de notre rencontre puisqu'il a souhaité, selon ses propos, me servir de « *cobaye* », Monsieur H. n'est pas non plus très disposé à entrer sur un terrain trop personnel et, pendant un long moment, il préfère lire les notes manuscrites qu'il a préparées en réponse aux questions que je lui ai transmises par courrier. Mais il ne résiste pas très longtemps et quand il s'en détache, il s'emporte. Il

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 231 à 235.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 148 à 152.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 164 à 166.

s'essouffle, balbutie, bredouille, bafouille et se reprend, perd le fil de ses propos et me parle de son père puis, finalement, demande à sortir pour fumer<sup>1</sup>. C'est après cette pause que le ton et le registre changent. Le vocabulaire est moins recherché, les propos proches d'un cours de management sont oubliés, les exclamations fusent, la plainte est constante, les thèmes évoqués dévient vers des sujets de vie personnelle : sexualité, vie de couple et infidélités, problèmes de santé, relations familiales, périodes d'inactivité. Monsieur H. parle vite et de plus en plus vite. Il n'articule pas très bien et le défaut de prononciation que j'avais noté, mais que je trouvais jusqu'alors assez léger, devient une gêne. Ainsi, lorsqu'il me dit qu'en vacances à Cuba, il ne peut s'empêcher de « *faire du business* » puis se reprend pour expliquer « *monter un business* » que je dois entendre comme « *monter en business* », je n'arrive plus à suivre ce qu'il me dit<sup>2</sup>. Il entreprend aussi de détailler ce qu'il appelle le « *syndrome du canapé* ». Le tableau est vivant mais il est déprimant : « *on est en pyjama, à midi (...) votre femme rentre : "Qu'est-ce que tu as fait ? Rien ? Tu n'es même pas rasé !?" – "Non. J'en avais pas envie."* ». Monsieur H. conclut : « *c'est dur de se regarder dans le miroir* »<sup>3</sup> puis sans que rien ne permette de s'y attendre, il se ressaisit. Oubliées les difficultés : il me parle de l'aptitude à diriger et reprend quelques généralités qu'il a déjà formulées quelques heures plus tôt. Le calendrier de ses arrêts de travail, de sa recherche d'emploi et de ses périodes de sevrage de tabac s'avère aussi particulièrement confus, soit qu'il cherche à masquer de longues périodes sans emploi soit que son « *syndrome du canapé* » lui ait effectivement fait perdre le fil du temps.

Quant à Monsieur F., pendant toute la durée de notre premier entretien, il me décrit son entreprise, son mode de gouvernance et ses méthodes de gestion et me tient un discours sensé. Lorsque nous nous revoyons dans un cadre plus informel, il évoque assez vite ses questionnements, ses doutes, sa solitude avant de s'interrompre brusquement pour s'assurer qu'il garde bien le contrôle de nos échanges et me dire : « *on est d'accord qu'on peut se poser toutes les questions mais que je ne suis pas obligé d'y répondre ?* »<sup>4</sup>. Cette mise en garde et ce dernier sursaut de lucidité visent sans doute à le rassurer. Toutefois, en me proposant de prolonger l'entretien tard dans la nuit, il se met aussi dans la condition d'un possible relâchement de son attention. Et alors qu'il vient juste de s'autoriser à me reprocher mon manque de lâcher-prise, il explose assez soudainement et affiche sa colère et sa rancœur à l'égard de l'oncle qui dirigeait l'entreprise dont il a hérité et repris la direction. Son visage, habituellement inexpressif, s'empourpre. Il crachote et postillonne, méconnaissable. Puis, tout aussi soudainement, il change de sujet, retrouve l'expression de sérénité que je lui connais : visage inexpressif, sourire en coin<sup>5</sup>. Un peu plus tard, il me raconte de nouveau l'histoire de l'ouvrier qu'il a promu directeur de filiale. Puis il arrête de parler, ce qui est fort rare, et m'avoue qu'il pense avoir fait du mal à cet homme qui, depuis ses promotions successives, connaît la peur constante de ne pas être à la hauteur. L'image du bienfaiteur s'effrite alors. Monsieur F. reconnaît qu'il est conscient d'avoir fait du mal à cet homme. Il a pourtant choisi de faire le récit de cet épisode à la radio pour illustrer son meilleur souvenir de dirigeant et s'en explique ainsi : « *c'était l'exercice qui voulait cela* ». Puis, soudain, comme s'il ne m'avait rien dit de ses doutes, il me parle de

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 209 à 213.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 406 à 420.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 443 à 451.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 493 à 505.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 506 à 526.

nouveau de cet ouvrier qu'il a promu directeur, m'explique de nouveau les détails de son histoire et sa chronologie, m'informe - de nouveau - qu'il a donné une interview radiophonique pendant laquelle il avait expliqué son rôle dans la promotion sociale de cet homme<sup>1</sup>.

Sa distraction me déconcerte. Je lui indique qu'il m'en a déjà parlé mais il ne m'écoute pas et poursuit. Comme toujours, il parle, parle et parle encore, sans discontinuer. Je le crois « ailleurs » et choisis de ne pas insister. En effet, Monsieur F. ne me consulte pas. En l'absence d'une demande, je ne m'autorise pas à mettre à mal son étonnante capacité à se soustraire à son environnement.

Plus tard, manifestement détendu, il laisse échapper une série de commentaires salaces avant de tenter de me séduire. Et, peu importe s'il essuie un échec car il s'empresse de balayer cet effritement de son image d'un changement de sujet fort à propos au point que j'en viens à douter d'avoir entendu, vu et senti ce que je viens de vivre<sup>2</sup>.

## 2) Les révélations « en coulisses »

Peut-être suis-je acceptée dans la « région postérieure », peut-être aussi que ma présence vient déranger le bel ordre ou le « rendre tout beau » de leur « présentation de soi ». Il semble, en tout cas, que le cadre des entretiens et la relation établie empêchent mes interlocuteurs de travailler leur « présentation de soi » avec toute l'attention qu'ils y consacrent habituellement.

### Les doutes

C'est lorsque l'ambiance de l'entretien est plus détendue que les dirigeants révèlent les obstacles qu'ils rencontrent. Ainsi, par exemple, la solitude accablante, l'absence de repères, le contexte incertain et les doutes sur sa propre compétence que nous avons déjà recensés comme autant de freins à l'accomplissement du travail prescrit, ne sont évoqués qu'après plusieurs heures d'entretien ou bien, le cas échéant, dans un cadre moins formel ou lors des second, troisième ou quatrième entretiens.

La logorrhée de Monsieur F. est très marquée. Il parle sans arrêt, très vite et pendant plusieurs heures, à chacune de nos rencontres. Il s'en excuse souvent mais c'est lors de notre seconde rencontre - que son caractère éminemment informel a rendu particulièrement propice au fléchissement de son attention - que Monsieur F. s'en explique enfin, sans détour : ses discours, ses paroles incessantes et ses affirmations n'auraient pas le caractère péremptoire qu'on serait tenté de leur trouver, en première instance. En réalité, tous les exemples qu'il me donne et toutes les certitudes qu'il affiche seraient des questions déguisées en affirmations, destinées à faire réagir son interlocuteur. Très imbu de lui-même et sûr de son savoir, ses références constantes à ses connaissances en Programmation Neuro-linguistique (PNL) et en Analyse Transactionnelle sont particulièrement éprouvantes mais, là aussi, il reconnaît que lorsqu'il a des doutes, il lui arrive de « jouer au professeur » : « *Pour gagner du temps, quand j'ai des doutes, je balance tout ce que je sais* », complète-t-il<sup>3</sup>. Si j'en crois cette

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 542 à 553 et lignes 598 à 624.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 702 à 718.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 966 à 970.

explication, je dois supposer que les entretiens que je mène avec lui sont à l'origine du surgissement de très nombreux doutes.

Et en effet, malgré le ton général assertif, soudain, alors qu'il vient tout juste d'insister sur l'humanité de son « *œuvre sociale* », il se crispe et me demande à brûle-pourpoint si je le trouve « *bien en chef d'entreprise* », si je le trouve « *bien à [s]a place* »<sup>1</sup>. Je rapporterai cette question à Monsieur H. qui m'assurera qu'elle ne le surprend pas. En effet, compte tenu des contraintes du poste, « *tout le monde ne se trouve pas bien à son poste (...) on peut douter d'être bien là. Rien ne prépare à cela.* »<sup>2</sup>. Quant à Monsieur E., il évoque spontanément cette même question : « *Une des choses qui tourne dans la tête, qui est cachée dans son subconscient, c'est : "est-ce bien normal que ce soit moi qui soit là ? Ai-je la capacité pour ? Suis-je capable ?"* »<sup>3</sup>. Selon lui, l'intensité du travail du dirigeant et les longues heures qu'il y consacre s'expliquent, en partie, par ces doutes et par sa volonté de prouver aux autres et à lui-même que la réponse à ces questions est positive.

### L'inutilité

Lorsque le dirigeant ne cherche plus à faire bonne impression, le rôle de pourvoyeur d'emploi et de promotion sociale se délite. « *Hors poste* », Monsieur H. essaie de trouver des traces de son utilité. Il aimerait pouvoir se féliciter d'avoir contribué à l'amélioration de la vie des hommes, se targuer d'une mission comparable à celle du médecin, se croire « *bienfaiteur de l'humanité* » et « *se la jouer* » comme tel mais il reconnaît aussi la vanité d'une telle démarche : « *Je vais pas vous dire que grâce à la vente de matelas, j'ai œuvré pour le bien-être des couples... Vendre des matelas, c'est peut-être moins glorieux que tout le reste.* ». Loin d'exposer son « *œuvre sociale* » ou « *œuvre humaine* », comme se plaisait à le faire Monsieur F., il admet que l'action du dirigeant se trouve d'abord guidée par une logique économique et financière, que le dirigeant en est frustré et que toute affirmation contraire se résume à la construction d'une « *saga* »<sup>4</sup>. Jacques admet qu'il est réconfortant de se dire que l'on contribue au bien-être et à l'environnement en construisant des immeubles dans lesquels des gens peuvent habiter mais il convient en même temps que ce sentiment d'être utile trouve aussi ses limites : c'est un peu « *tiré par les cheveux* », me dit-il<sup>5</sup>. Monsieur F. finit, lui aussi, par reconnaître qu'il auto-justifie ainsi sa propre existence et qu'être utile (ou penser l'être ?) le stimule<sup>6</sup>.

Pour les dirigeants propriétaires, l'utilité se traduit aussi par l'espoir de faire perdurer leur entreprise en la transmettant aux générations suivantes. « *Cela ne sert à rien de réussir si vous ne réussissez pas avec vos enfants* »<sup>7</sup>, me dit Monsieur L.. C'est aussi cet espoir qui anime Jacques Bourgon qui se dit motivé par la perspective de voir ses enfants continuer après lui<sup>8</sup> et c'est le souci de Madame de V. qui, bien qu'encore

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 562 à 571.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 89 à 99.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 100 à 114.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 214 à 224.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, lignes 596 à 598.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 628 à 630.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 239 à 248.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, lignes 592 à 598.

très jeune, souhaite aussi que ses enfants se réjouissent de leur héritage et soient dispensés des conflits fraternels qui la minent actuellement<sup>1</sup>. Et, pour ce qui concerne Monsieur F., même s'il balaie cette question d'un revers de la main, l'évocation de la mort prématurée de son frère et la badinerie autour de l'échec scolaire de son fils aîné comme l'absence de projets de sa fille me disent, au contraire, combien cette question le taraude.

### Le cynisme et le renoncement aux valeurs

Monsieur E. avait mis en avant l'importance de « *la fibre humaine* » et le plaisir qu'il y avait, pour un dirigeant, à « *faire grandir ses collaborateurs* ». Par conséquent, quand je l'entends se plaindre de la « *réalité pas toujours agréable* » des licenciements, j'écoute encore la version « *humaine* » de sa présentation. Pourtant, c'est la lourdeur des procédures Prud'homales qui lui est désagréable. Cette explication me surprend. Le fait qu'il me la donne, sans ciller, tendrait à illustrer le cynisme auquel la lecture de certains ouvrages de sociologie des organisations nous avait préparés. En toute fin d'entretien, le masque des considérations humanistes tombe définitivement. Monsieur E. confirme son absence d'états d'âme et il la revendique en la justifiant. Il dénigre le mythe de l'entreprise citoyenne : « *c'est pas mon problème si je mets quelqu'un dehors et ce n'est pas ma faute si une fois dehors, il ne retrouve pas un autre travail dans une autre entreprise* »<sup>2</sup>.

Etre en accord avec soi-même est impératif, selon Monsieur H.. Lorsqu'on ne l'est pas, « *ça ne tient qu'à un fil* » et d'ailleurs, nombre de ses connaissances sont « *sur le fil avec un fort potentiel d'être dépressifs* »<sup>3</sup>. Pour autant, il admet aussi qu'il n'est pas toujours facile de s'en tenir à ses valeurs : « *(...) en permanence, on est en situation de devoir avaler des couleuvres. C'est le pouvoir du capital. Il ne faut plus avoir d'amour-propre.* »<sup>4</sup>. Très vite, il me commente certains passages de *Shoah*, le film de Claude Lanzmann. Il estime notamment qu'étant bien installés au chaud devant notre téléviseur, il nous est impossible d'imaginer ce que vit le cheminot polonais ni de comprendre son attitude aux commandes du train de la mort. Selon lui, le contexte ne peut être rendu par le film et la situation excuse l'inexcusable. Monsieur F. met également en avant les facteurs situationnels pour expliquer certaines déviances. Ainsi, au cours de l'un de ses nombreux monologues de fin de soirée, sans que j'intervienne pour amorcer ce thème, il se demande spontanément s'il « *fait le bien* ». Puis il m'explique que la question est délicate en raison même du métier de dirigeant qui oblige bien souvent à choisir « *entre la peste et le choléra* ». Il poursuit en se demandant s'il peut voler et finit par conclure que tout dépend de la situation et qu'il s'y résoudrait sans doute s'il s'agissait de « *sauver ses enfants* »<sup>5</sup>. Quant à Monsieur Bourgon, il se souvient de périodes de crise pendant lesquelles il a dû procéder à des licenciements : « *c'était dur, humainement* » me dit-il. Mais il ajoute aussi : « *Mais peut-on être patron sans être dur ?* »<sup>6</sup>. A cette question, il répond

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 228 à 231.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 180 à 192.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 350 à 355.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 255 à 268 et lignes 350 à 352.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 442 à 452.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 281 à 282.

quelques semaines plus tard : « *il faut savoir se montrer brutal en affaires. On n'a pas le temps de faire un petit peu de sentiment (...)* ». Et, reprochant à son fils Jacques sa trop grande gentillesse, il affirme : « (...) *la réussite dans la croissance est plutôt réservée à de vraies brutes* »<sup>1</sup>.

### Le goût de l'argent

Afficher son goût de l'argent et du pouvoir qu'il confère n'est pas compatible avec une « présentation de soi » valorisante. Monsieur T. s'emploie manifestement à ne pas se compromettre. Il évoque constamment l'argent pour ensuite repousser l'éventualité de son attrait<sup>2</sup> jusqu'à ce qu'il n'y résiste plus. La « présentation de soi » positive craquèle pour laisser apparaître alors que : « *la réussite, c'est aussi l'argent. Il ne faut pas cracher dessus* »<sup>3</sup>.

Monsieur F. essaie d'abord de me convaincre que l'argent est pour lui sans importance. Il affirme même ne pas avoir de train de vie, ne pas dépenser énormément, ne rien s'autoriser d'exceptionnel et consacrer d'abord son attention au remboursement de la dette. Cette « présentation de soi » met en avant l'image d'un dirigeant responsable et, de ce point de vue-là, contribue à le rendre « tout beau ». Cependant, elle se trouve contredite par chacun des autres termes de son discours : évocation de dîners entre amis arrosés de vins prestigieux<sup>4</sup>, d'une fête d'anniversaire organisée dans les salons privés d'un restaurant gastronomique<sup>5</sup>, de sa recherche d'objets d'art<sup>6</sup>, de ses expériences de ski « *avec dépose en hélico* »<sup>7</sup>. En outre, il persiste à m'inviter dans des lieux prestigieux et luxueux qu'il présente comme ses « *cantines* »<sup>8</sup>.

### Le goût du pouvoir

Faute de pouvoir élaborer sur le plaisir au travail, Monsieur H. veut me parler des plaisirs et des compensations diverses qu'offre son travail au dirigeant. Se sentant manifestement en confiance, il me dit aimer le pouvoir. Il aime le pouvoir de décider, le pouvoir de « *changer l'ordre social* », de marquer son passage, de contribuer à l'épanouissement des autres et de tout contrôler<sup>9</sup> (ou de le croire ?) et il aime les attributs de ce pouvoir. Parmi eux, l'argent tient une place certaine que son logement et ses vacances aux Caraïbes ne sauraient camoufler. Mais les aspects matériels sont très vite écartés au profit de ce que l'argent permet d'acheter comme pouvoir sur l'autre : le pouvoir de séduction<sup>10</sup>. Chez Monsieur F. aussi, l'argent, le patrimoine accumulé, les œuvres d'art et les meilleurs vins sont bien mentionnés. Mais le pouvoir ultime, celui-là

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 664 à 673.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 146 à 149 et ligne 152.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 7, lignes 194 à 199.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1164 à 1188.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1344 à 1349.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 938 à 940 et lignes 1329 à 1333.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1352 à 1364.

<sup>8</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 40 à 41 et lignes 758 à 760.

<sup>9</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 179 à 186.

<sup>10</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 271 à 284.

même que Monsieur H. regrette de ne pas avoir<sup>1</sup>, est le pouvoir du capital : « *Ce qui est important, c'est l'indépendance. Pouvoir dire "merde" à qui j'ai envie. C'est ça le plaisir. Mais pour ça, il faut être propriétaire de sa boîte. Ça, c'est la réussite première. Le plaisir, c'est d'être un P-DG pas trop pauvre.* ». Puis, à l'instar de Monsieur H., il évoque le pouvoir de séduction qui lui est conféré par l'argent et par le statut : « *C'est comme les mannequins décérébrés : on a un potentiel de conquête et un succès phénoménal. On devient plus en vue.* »<sup>2</sup>. Habitué à jouir de ce pouvoir-là, Monsieur F. tentera d'ailleurs d'exercer sur moi son pouvoir, sinon de séduction du moins de domination.

### Pouvoir de séduction et sexe débridé

Puis, sans doute confortés par ma capacité à les entendre sur des sujets qu'ils ne peuvent peut-être pas toujours exposer aussi librement, Messieurs H. et F. se laissent aller et s'autorisent à me parler ouvertement de leurs expériences sexuelles, réelles ou fantasmées.

Monsieur H. choisit de continuer de ne rien me cacher de son amour du pouvoir et de certains de ses privilèges : « *On a le droit de cuissage. Au propre et au figuré. J'entends pas seulement "sexuel" : on peut tout.* »<sup>3</sup>. Je note toutefois qu'il évoque ici le cas des dirigeants propriétaires et que, ne l'ayant jamais été lui-même, il ne peut relater ici que ce qu'il imagine ou ce dont il rêve. Cependant, il poursuit sur ce thème et insiste, s'arrête de parler, détache chacun de ses mots et me regarde intensément comme s'il cherchait à me faire réagir et peut-être à me choquer. Il veut me parler de son pouvoir de séduction, c'est-à-dire de ce qui fait de lui un homme qu'une de ses collaboratrices a pu qualifier de « *beau, séduisant, sympa et drôle* »<sup>4</sup>. Monsieur F., quant à lui, m'assure avoir été longtemps incapable d'embrasser une fille jusqu'à ce que récemment, il ait la surprise de sentir sur lui le regard d'une femme qui lui révélait qu'il était séduisant. Ces hommes affectent de s'étonner de leur pouvoir de séduction. Je note, dans un cas comme dans l'autre, que leur séduction fantasmée n'implique en rien leur épouse légitime.

Leur couple légitime n'est d'ailleurs jamais mis en valeur. Monsieur H. décrit avec ironie l'épouse modèle « *aimante, drôle, sympa, pas compliquée, toujours contente et à l'écoute* »<sup>5</sup> pour mieux rendre compte de l'inanité de ses attentes et sous-entendre qu'il a vécu plusieurs histoires de couples. Quant à Monsieur F., sans que rien ne m'y prépare, il m'annonce qu'après une longue période d'insensibilité liée aux interdits de son enfance et à l'éducation de sa « *sainte mère* », il a reconnu ses pulsions et les a acceptées<sup>6</sup>. Et c'est là que, manifestement détendu par l'ambiance de notre seconde rencontre, il entreprend de me parler de sa position par rapport à l'infidélité conjugale avant de poser une main sur mon genou. L'échec de son offensive ne semble pas le décourager de poursuivre sur ces thèmes<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 5, ligne 267.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 933 à 938.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 271 à 274.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 278 à 284.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 306 à 317.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 706 à 707.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 721 à 738.

## Sexe, drogue et alcool

Les sous-entendus connotés se succèdent lors des entretiens ultérieurs. Monsieur F. fait allusion aux prouesses sexuelles des Français pour illustrer - de manière fort allégorique - la manière dont il vit défis et « *challenges* » dans sa vie professionnelle. Il insinue sa supériorité dans ce domaine : « *Pour moi, sauter deux ou quatre nanas, être infidèle à sa femme, être fier de plaire à d'autres femmes que la sienne, c'est plus important que de sauter plus de nanas que le voisin.* »<sup>1</sup>. Et enfin, il évoque « *entre deux rendez-vous emmerdants (...) une nuit d'amour torride* »<sup>2</sup>.

Au-delà des mots, quelques indices laissent envisager une sexualité sinon épanouie, du moins débridée. Lorsque Monsieur F. indique que le dirigeant doit avoir une vision, savoir la structurer, prendre du recul et avoir de l'humour « *sans pour autant verser dans les grosses histoires cochonnes* », je me trouve déroutée par cette dernière observation. Quand, plusieurs semaines plus tard, je suis destinataire - par erreur - d'une série de blagues salaces et de photographies truquées de femmes nues, en apparence soumises, ma confusion augmente. Leur envoi tardif (souvent vers une heure du matin) me surprend et les explications incohérentes que me livre Monsieur F. sur ses occupations nocturnes ajoutent à mon scepticisme<sup>3</sup>.

Dans un autre registre, Monsieur H. ne me cache rien de la vulnérabilité du corps de celui qui « *reçoit des shoots* » en permanence<sup>4</sup> et qui, sur-sollicité par des attentes de perfection démesurées, se voit obligé de prendre « *des trucs pour dormir* » et « *fait tout ça pour se maintenir à flot* »<sup>5</sup>. Il reconnaît aussi la cigarette comme « *une vraie drogue* » mais avoue que c'est, pour lui, la seule façon de tenir « *avec le stress* »<sup>6</sup>. Enfin, lorsqu'il me reçoit chez lui dans l'après-midi et me propose un café, il sort aussi une sorte d'alcool blanc et m'en propose. L'incongruité de la situation me frappe. Je décline son offre. Il s'en verse une grande rasade dans sa tasse de café puis s'en versera une autre pour compléter sa tasse, un peu plus tard<sup>7</sup>. J'imagine alors les après-midi de Monsieur H. encore autrement que sa précédente évocation du « *syndrome du canapé* » ne me les avait laissé envisager.

Monsieur F. cultive plus de discrétion. Il apprécie manifestement les grands vins et me rend témoin de l'étendue de ses connaissances en me proposant d'assister, à chacune de nos rencontres, à une cérémonie de découverte à l'aveugle, organisée par le sommelier. Bien qu'il me dise à chaque occasion qu'il prend habituellement de l'eau minérale, la mimique étonnée du sommelier achève de me convaincre du contraire.

## La famille en question

Messieurs H. et F. évoquent leurs problèmes de couple sans grande difficulté ni regret apparent. En revanche, les difficultés que les dirigeants rencontrent dans leurs relations avec leurs enfants paraissent plus douloureuses. Çà et là, au cours d'un bref

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 888 à 904.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1041 à 1042.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1144 à 1163.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 424 à 428.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 359 à 370.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 460 à 463.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 544 à 550.

aparté pour Monsieur L., derrière les dénégations véhémentes de Monsieur Bourgon, le ton badin de Monsieur F. ou devant les confidences et épanchements de Monsieur H., ce sont des relations tourmentées et de réels chagrins et déceptions qui se font jour.

Lorsqu'il doit me présenter l'excellence de sa politique de gouvernance familiale, Monsieur L. me parle longuement de son fils aîné qui se destine à prendre sa succession et de sa fille qui, heureuse aux Etats-Unis, souhaite rester plus distante de l'entreprise familiale. De son troisième enfant, en revanche, il ne me dit rien. Ce n'est qu'à la fin de notre second entretien qu'il m'avoue, en aparté, ne savoir que penser de son plus jeune fils que l'on dit passionné d'informatique mais qui pourrait se mettre en échec, ce qui l'« embêterait »<sup>1</sup>. De son côté, Monsieur Bourgon consacre, en apparence, toute son attention à ses trois fils et il me faut plus d'une année pour découvrir le handicap physique dont souffre sa fille, l'aide matérielle et le soutien psychologique qu'il lui apporte et les déceptions qu'elle lui a causées lors de ses crises de rébellion marquées pendant son adolescence. C'est ainsi que je constate qu'il y a très souvent des zones d'ombre, des flous ou des blancs derrière les histoires de famille que me rapportent les dirigeants et ce, malgré leurs tentatives de construire de véritables sagas.

Monsieur F. emprunte un ton mi-sarcastique pour évoquer l'échec scolaire de son fils aîné. Cependant, le fait qu'il scrute mes réactions, plisse les yeux et se taise me fait douter de son indifférence affichée<sup>2</sup>. Et, lorsqu'il m'informe que sa fille n'a pas de projets, qu'elle ne sait pas même ce qu'elle fera deux jours plus tard et qu'il la présente comme son « *petit oiseau* », je trouve la formule un peu trop jolie pour ne pas cacher une certaine inquiétude<sup>3</sup>.

Le cas de Monsieur H. est très différent et sa réaction affective violente est l'un des témoignages manifestes de cette différence. Sa fille est très bonne élève et ne semble causer aucun tracàs à ses parents. Mais, lorsqu'il me parle d'elle, de l'amour qu'il lui porte, de la présence paternelle qu'elle n'a pas connue ou de sa vision quotidienne d'un père « *lessivé* » et qu'il s'exclame « *Putain, qu'est-ce que j'aimerais lui montrer combien je l'aime !* », d'une voix mouillée de sanglots retenus, je mesure la profondeur de son désarroi<sup>4</sup>.

### ***C - Quand la « présentation de soi » se ressaisit***

Mais ce relâchement de l'attention et ce laisser-aller ne durent jamais longtemps. Très vite s'opère un ressaisissement selon deux voies possibles : soit une forme d'amnésie du dirigeant, soit un retrait soudain par lequel le dirigeant qui, pourtant, avait accepté le principe de l'entretien, signale tout à coup sa fin.

---

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 238 à 247.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 240 à 250.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1275 à 1286.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 436 à 442, lignes 561 à 564. Lire aussi les lignes 755 à 763 où Monsieur H. exprime ses regrets de n'avoir pas su développer des centres d'intérêts communs avec sa fille, faute d'avoir été suffisamment présent pendant son enfance.

## 1) L'amnésie

Lors de notre premier entretien, Monsieur F., nommé pour recevoir un prix de gouvernance familiale, me présente le rôle dynamique qu'il a joué dans la reprise de l'entreprise familiale. Au cours du second entretien, il est en proie à un accès de colère aussi brusque que violent pendant lequel il déverse un flot d'insultes et de reproches à ses oncles. J'en conclus immédiatement que l'histoire précédente avait fait l'objet d'une construction a posteriori, destinée à provoquer une impression positive. Mais c'est devant son visage auparavant empourpré, devenu tout aussi soudainement, de nouveau quasi inexpressif, que je m'interroge sur sa capacité à reprendre le contrôle de soi, à changer de registre et à masquer ce qu'il vient pourtant de me donner à voir. Lorsqu'il évoque une seconde fois le rôle bénéfique qu'il a joué dans la vie professionnelle d'un homme, autrefois ouvrier et devenu cadre dirigeant, il s'arrête un moment, réalise qu'il lui a aussi causé du tort et exprime quelques doutes sur les conséquences de ses actes. Puis, là encore, il se reprend, met de nouveau en avant son rôle d'acteur de la promotion sociale d'autrui, surenchérit même en évoquant rien de moins que son « *œuvre humaine* ». Il semble alors oublier ce qu'il vient pourtant juste de reconnaître, reprend sa présentation habituelle comme s'il ne me l'avait jamais faite et la renforce même sans se rendre compte de l'anomalie. Ce surinvestissement de la « présentation de soi » s'accompagne ici d'une mise à distance de son environnement immédiat et d'une amnésie qui m'interpelle. Enfin, après m'avoir parlé de ses difficultés à ressentir des émotions, de ses efforts pour apprendre à les reconnaître et à les accepter et s'être engagé dans une entreprise de séduction marquée que je l'ai dissuadé de poursuivre, il change de registre et, le visage toujours aussi inexpressif, aborde un tout autre sujet au point que j'en viens à douter d'avoir vécu l'épisode qui a précédé. Je retrouve alors la même absence et le même regard vide que lorsqu'il m'avait tenu son discours si contradictoire sur l'aide apportée à l'ouvrier promu directeur.

Dans une moindre mesure, Monsieur Bourgon est d'ailleurs tout aussi coutumier de ces épisodes d'amnésie qui lui permettent, après avoir vilipendé ses fils, de m'assurer tout aussi sereinement que les problèmes sont mineurs et que rien ne l'inquiète : « *Non, tout va bien. Tout est normal. C'est le métier qui rentre !* », « *c'est capable de passer. Ça s'apprend* », « *ça va mieux* » ou bien encore : « *tout n'est pas si mauvais* »<sup>1</sup>. Evoquant les problèmes de santé de Jacques, il clôt également ses propos d'un étonnant : « *maintenant, il semble plus en forme* » qui vient contredire le tableau inquiétant qu'il me dressait quelques instants plus tôt<sup>2</sup>.

Monsieur H., pour sa part, révèle sa détresse devant son incapacité à dire son amour à sa fille et il évoque aussi le quotidien morose d'un dirigeant sans emploi. Puis soudain, sans que rien n'y prépare, il reprend quelques généralités et poncifs déjà énoncés et me parle de nouveau des compétences du dirigeant d'entreprise, en général<sup>3</sup>.

Lorsque Monsieur P. s'engage dans quelques confidences concernant les contraintes vécues dans l'exercice de son métier, il se reprend aussi rapidement pour m'assurer du contraire. Lorsque Madame V. se laisse aller à afficher agressivement son ras-le-bol, je m'attends à ce qu'elle éclate bientôt en sanglots, épuisée. Mais elle se reprend, se redresse, tripote sa chaîne, remet en place un solitaire et change de sujet.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 122 à 127, lignes 343 à 345 et lignes 549 à 551.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 200 à 208.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 436 à 456.

Quant à Monsieur E., lorsque, manifestement embarrassé par l'une de mes questions, il sort précipitamment de la pièce et y revient quelques brefs instants plus tard, il parvient aussi à changer de sujet au point que j'en viendrais également à douter de ma propre mémoire.

## 2) Le retrait

Parfois, le dirigeant écourte abruptement l'entretien : Monsieur P. profite d'une interruption pour me congédier, Madame V. décide de l'arrêter peu après sa perte de contrôle alors que rien, auparavant, ne permettait d'anticiper une fin aussi brutale, Monsieur E. y met également assez vite un terme. J'y vois alors une indication de la fragilité de leur stratégie de reprise de contrôle.

D'une certaine façon, Monsieur H. se retire aussi. Après m'avoir révélé son désarroi, il a investi ses économies dans une entreprise afin d'en assurer la direction. Devenu dirigeant propriétaire, renouant avec le métier et ses exigences, il ne répond plus à mes appels. Peut-être n'a-t-il plus de temps à y consacrer, comme l'histoire de sa reprise ratée tend à le montrer. Mais je pense aussi que sa « *couenne* », mise à mal pendant nos entretiens, demandait à être consolidée, ce que d'autres entretiens auraient empêché.

## 3) Le ressaisissement

Chacun de ces entretiens permet d'accéder à la « présentation de soi » positive et valorisée que le dirigeant choisit d'afficher pour gérer ses impressions. Parfois, celle-ci se fissure pendant un court instant, laissant échapper un émoi, une colère ou un désir publiquement inadmissibles ou socialement inacceptables. Parfois, elle craque ouvertement et révèle une fragilité auparavant occultée. Ces épisodes de perte de contrôle sont très brefs. Le sujet se ressaisit. Il oublie l'épisode qui a précédé et enchaîne sur d'autres sujets ou bien il prend congé. Dans le cas où l'entretien se poursuit, on assiste à une récupération *in extremis* des éléments de l'habituelle « présentation de soi » mais chaque aspect de cette « présentation de soi » se trouve exacerbé : le dirigeant est, par exemple, encore plus sûr de lui et son action est encore plus humaniste, encore plus généreuse et encore plus socialement utile. Cette forme de « présentation de soi » surprend par ses aspects de surenchérissement ou d'exagération de la mise en valeur de soi. C'est pourquoi je choisis de la désigner par le terme de « surinvestissement de la "présentation de soi" » ou « surinvestissement dramaturgique ». D'aucuns pourraient y déceler une stratégie consciente et manipulatrice de la part des dirigeants. Pourtant, même si nous les savons conscients de leur travail de « présentation de soi », en général, rien ne montre ici qu'ils contrôlent et dominent cette forme particulièrement renchériée de « présentation de soi » qui suit le premier relâchement. Rien n'indique, non plus, qu'ils en mesurent la portée salutaire. En raison également de sa déroutante capacité à masquer, en le déniait, ce qui - en toute objectivité - ne peut plus l'être, je fais l'hypothèse que cette forme particulière de « surinvestissement dramaturgique » recèle un versant d'aménagement défensif. Elle aurait pour vertu de masquer les failles et les fragilités. Orienté par le déni, situé du côté d'une volonté de maîtrise et de contrôle, ce surinvestissement de la « présentation de soi » permettrait d'évacuer les doutes, d'afficher les certitudes, de préserver leur position et de se préserver.

## Conclusion

---

*Cette quatrième partie rapporte ce que les dirigeants et dirigeantes d'entreprise rencontrés ont bien voulu dire de leur travail. Sachant que leur parole relève d'une forme de « présentation de soi » qui ne présente a priori aucune caractéristique d'authenticité, l'objectif était d'analyser cette « présentation de soi » comme un opérateur d'intelligibilité de leur rapport subjectif au travail.*

*A l'écoute de ce que les dirigeants rencontrés décrivent de leur travail, en première instance, c'est-à-dire dans les premiers moments des premiers entretiens, il nous faut reconnaître qu'ils font assez largement écho aux descriptions que nous avons parcourues dans les ouvrages de management. En livrant des « réponses de "dico" », en s'excusant d'être d'abord « caricatural » ou en avouant le plagiat de discours déjà entendus, ces dirigeants m'ont donné un aperçu des attentes qui leur étaient adressées ou de ce qu'ils en avaient compris. En ne parvenant pas toujours à trouver les mots pour décrire ce qu'ils font, ils confirmaient aussi cette forme de déficit sémiotique que nous avons déjà perçue dans les textes de management. On ne saurait s'en étonner puisque ces textes se présentaient justement comme une source de repères publiés à leur attention<sup>1</sup>. On pourrait aussi reconnaître la capacité de ces mêmes textes à avoir su synthétiser - par des listes parfois rapportées à des acronymes -, ce à quoi les dirigeants s'occupaient.*

*« Avoir une vision » et la « rendre visible », « donner confiance » et « ne rien faire et tout faire faire » nous renvoient au « Planifier-Organiser-Commander » du POCCC de Henri Fayol<sup>2</sup> et au « Planification-Organisation-Personnel-Direction » du P.O.P.D.CO.R.B de Luther Gulick<sup>3</sup>. « Ne rien laisser faire » rend compte de l'importance du contrôle (le 3<sup>ème</sup> C du POCCC) et « jouer le rôle de l'homme-sandwich » renvoie, pour sa part, à l'activité de représentation extérieure, introduite dans la typologie de T.A Mahoney et al.<sup>4</sup> et reprise dans toutes les recherches postérieures. Je note également qu'à l'instar de ce que j'avais lu dans les ouvrages et articles de gestion, la question du profit à réaliser est restée largement absente de leurs présentations.*

*Toutefois, çà et là, des différences sont aussi apparues. Ainsi, le travail de négociation, souvent mis en exergue dans les études de gestion<sup>5</sup>, s'est fait discret dans leurs propos. Même si Monsieur P. avoue une activité commerciale en propre et si Monsieur L. reconnaît un travail de technico-commercial, cette négociation auprès de grands comptes semble se fondre dans l'activité de représentation. Quant à la prescription de contrôle, présente dans toutes les typologies d'activités de direction sous différentes appellations (supervision, évaluation, etc.), elle se trouve seulement mise au jour, en négatif, par Monsieur Bourgon qui déplore que ses fils ne s'y plient pas, qu'ils « laissent faire » ou qu'ils « se fassent balader ». En outre, le processus de décision, si largement présent dans les ouvrages et articles de gestion, ne semble*

<sup>1</sup> Voir *supra*, Première Partie, II.C., p.42.

<sup>2</sup> Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, 1999 (1916).

<sup>3</sup> Luther H. GULICK, *Notes on the theory of organization*, 1937.

<sup>4</sup> T.A. MAHONEY, T.J. JERDEE, S.J. CARROLL, *The jobs of management*, 1965.

<sup>5</sup> T.A. MAHONEY, T.J. JERDEE, S.J. CARROLL, *op. cit.* ; Neil R. SWEENEY et Gilles MOREL. *Futurs P.D.G. Passeport pour le top-niveau*, 1987.

*susciter aucun intérêt particulier chez les dirigeants rencontrés. On pourrait être tenté d'y voir le relais de la désaffection de certains chercheurs en gestion pour cette question. On pourrait aussi y voir la confirmation de l'analyse conduite par Henry Mintzberg et James Waters selon qui bien des stratégies voient le jour en raison d'événements relativement indépendants de la volonté des dirigeants<sup>1</sup>. Nous pourrions aussi analyser ce silence relatif comme le résultat d'une tactique de présentation de leur travail. Enfin, les exigences plus absolues, comme : « être Dieu » ou « être bon en tout », m'ont interpellée par leur caractère plus inédit et pour les implications qu'elles pourraient avoir sur la subjectivité de ceux qui s'y soumettent.*

*Après avoir donc constaté que certaines activités (vision, planification, communication, représentation, animation) étaient mises en avant tandis que d'autres, au contraire, restaient largement tues (commandement, décision, organisation, réalisation du profit), j'ai cherché à mieux cerner le « réel » de leur travail, c'est-à-dire les obstacles qu'ils disent rencontrer et devoir surmonter pour répondre à ces attentes. Face à la prescription de voir le futur, de savoir, de contrôler et de résoudre des problèmes jusqu'alors insolubles, c'est l'impossible maîtrise, l'absurde futurologie, l'absence de repères et la solitude, doublées de l'absence de reconnaissance matinée de désapprobation sociale qui sont présentées comme les principaux obstacles. Face à la prescription d'« être » irréprochable et parfait, c'est souvent aussi le sujet lui-même, par sa relation au temps, par la fatigue de son corps, par ses états d'âme, son manque de passion ou son manque de confiance en lui, qui semble constituer son propre frein.*

*Prescription de maîtrise impossible, dont on se souvient qu'elle est même contraire au concept de travail, prescription d'« être » qui se heurte à l'obstacle majeur de sa propre résistance, contraignent le dirigeant d'entreprise à imaginer des artifices et des aménagements pour parvenir, malgré tout, à assurer ce pourquoi il se trouve à son poste. Rencontrer des pairs, s'entourer, prendre des avis pour générer des idées sont quelques-uns des exemples d'astuces que ces dirigeants énoncent. Aimer son produit ou ses débouchés semble être une autre condition de possibilité de réalisation de leurs objectifs. Se battre et développer une carapace protectrice sont quelques autres manières de faire qu'ils ont avancées. Enfin, construire des discours rassurants et mettre en scène un personnage public qui maîtrise, qui se maîtrise et qui peut affirmer : « on va gagner », permet de satisfaire les attentes tout en composant avec le « réel » du travail.*

*L'approche retenue a donc permis d'accéder à ce que les dirigeants ont bien voulu donner à voir, c'est-à-dire à leur « présentation de soi ». Au cours des entretiens, ce qu'ils ont dit de leur activité semble bien relever d'un travail dont j'ai pu détailler le versant prescriptif, les contraintes et obstacles ainsi que quelques-uns des aménagements de leur « travailler ». Parmi ceux-ci, la « présentation de soi » tient la place que la lecture préalable de la littérature de gestion nous avait laissé augurer. Caractériser cette « présentation de soi » devenait alors une priorité. Les notions d'« idéalisation », de « mystification » ou de « passage en coulisses » introduites par Erving Goffman m'ont offert un premier prisme de lecture et d'analyse de celle-ci.*

<sup>1</sup> Henry MINTZBERG, James A. WATERS, *Of strategies, deliberate and emergent*, 1985 : il s'agit de stratégies émergentes que ces auteurs distinguent des stratégies délibérées. Voir *supra*, Deuxième Partie, III.A., p.104.

*Cette « présentation de soi » se manifeste par la combinaison d'une mise en valeur de leur caractère unique et exemplaire, d'une reconstruction de leur parcours sous la forme d'une saga et d'une technique de dénigrement d'autrui qui sert leur stratégie de mise en avant de soi. En outre, les dirigeants que j'ai rencontrés ont eu tendance à mettre en avant des rôles de stratège et de pourvoyeur de bien-être social et à insister sur les aspects humanistes de leur action. Ils sont passés plus vite sur les tâches de négociation commerciale ou de décision, moins intéressantes ou peut-être moins propres à attirer l'attention et la bienveillance du public. Enfin, ils ont limité toute référence trop marquée à l'accumulation de profits et de richesses. De fait, ce travail de « présentation de soi » enjolive les rôles valorisés et occulte d'autres aspects du travail, moins intéressants ou moins avouables.*

*Lorsque les dirigeants négligent ce travail de « présentation de soi » et qu'ils se laissent aller à une confiance, quelques fissures apparaissent. Soupçons, colère, rancœur, ras-le-bol, fatigue extrême mais aussi essoufflement, malaise et usure du corps font alors surface tandis que bon nombre de faiblesses jusque-là occultées sont ouvertement exposées : doutes, sentiment d'inutilité, amour du pouvoir, amour de l'argent, recours aux psychotropes ou délitement des relations familiales en étant quelques exemples. Très vite, pourtant, le dirigeant se reprend et, dans un sursaut de contrôle sur soi, plus rien ne transparait alors de son éventuelle souffrance. Il est de nouveau infailible et sûr de lui. Et si ce n'était ma propre mémoire, il ne demeure plus aucune trace de son relâchement ni aucune mention de sa souffrance.*

*Le scénario d'une « présentation de soi » positive et valorisante, d'une perte de contrôle et d'un ressaisissement immédiat doublé d'une amnésie ou d'un retrait venant à point nommé s'est produit au cours de différents entretiens. J'ai choisi d'appeler surinvestissement de la « présentation de soi » ou surinvestissement dramaturgique cette forme de ressaisissement exacerbé de la « présentation de soi ». Ce surinvestissement de la « présentation de soi » surprend par son caractère inattendu. Il surprend aussi par les relatifs détachements ou « absences » des dirigeants qui le déploient. Pour intentionnel qu'il soit, ce surinvestissement dramaturgique ne paraît pas complètement conscient.*

*Nous avons compris que la « présentation de soi », décrite et promue dans les textes de management consacrés à la « communication » d'entreprise, participait du travail prescrit du dirigeant. L'apport de la clinique du travail à l'analyse de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise permet de révéler ses autres dimensions. En tant qu'agir expressif, la « présentation de soi » fait partie du travail du dirigeant : elle offre une réponse à la prescription de maîtrise par une mise en scène de la maîtrise ; elle vise à provoquer une impression favorable sur autrui qui favorise son maintien au pouvoir. Par sa « présentation de soi », le dirigeant module les impressions de son public (ici : le chercheur). Il s'autorise donc aussi l'espoir d'une reconnaissance de ce public, une forme de jugement de son travail que, faute de supérieur hiérarchique ou de collègue, il ne peut espérer obtenir autrement. Enfin, du fait qu'elle se relâche, laissant transparaitre une souffrance « à fleur de peau » avant de se ressaisir, j'interprète aussi la « présentation de soi » comme un aménagement défensif. Le surinvestissement de la « présentation de soi » serait une stratégie de défense déployée contre une souffrance au travail que le cadre méthodologique de ces entretiens et la solidité de cette stratégie défensive ne permettent pas, à ce stade, de caractériser.*

tel-00516368, version 1 - 9 Sep 2010

## **CINQUIEME PARTIE : « Présentation de soi » du dirigeant d'entreprise et psychodynamique du travail**

*« (...) la vérité est non seulement que les apparences ne révèlent jamais d'elles-mêmes ce qu'il y a derrière, mais, de plus, qu'en général elles ne se contentent pas de révéler, elles dissimulent aussi - "Nulle chose, nul côté de la chose ne se montre qu'en cachant activement les autres". Elles dénoncent et elles protègent également et, pour ce qui se trouve au-dessous, ce rôle de protection pourrait bien être le plus important. »*

Hannah Arendt, 1945

*« Alors, ces "normaux" qui ne veulent pas de nous, nous ne voulons pas d'eux non plus ! (...) Que la croyance des autres dans leur "normalité" soit pour nous pathologique ne nous donne pas le droit de vouloir à tout prix leur ouvrir les yeux sur les masques et les mensonges de l'esprit. »*

Joyce McDougall, 1978

## **Introduction**

---

*Adossée aux théories de la psychodynamique du travail, nourrie d'une revue de la littérature de gestion portant sur le travail du dirigeant, cette recherche se proposait de recourir à une méthode d'inspiration clinique pour accéder à la « présentation de soi » du dirigeant, en tant que partie de son travail. Cette clinique de la « présentation de soi » a permis de confirmer la dimension d'astuce et d'aménagement ingénieux de cette « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise. Elle a révélé combien le dirigeant était sensible à une reconnaissance du public que cette « présentation de soi » lui permettait peut-être d'espérer obtenir. Elle a suggéré que cette « présentation de soi » pouvait parfois échapper au contrôle, donnant lieu à des comportements qui, pour étranges qu'ils soient, se révélaient particulièrement adaptés à préserver le dirigeant d'éventuels sursauts de doute, de désarroi ou de gêne.*

*Dans cette cinquième partie, je reviendrai sur ces résultats. Je me réinterrogerai d'abord sur la pertinence du choix de la méthode, dite de l'approche « rusée ». Je reprendrai ensuite les concepts de la psychodynamique du travail pour voir en quoi un appui théorique sur cette discipline peut soutenir une intervention auprès des dirigeants d'entreprise et en quoi il ne le peut pas. Nous verrons alors quelles ruptures semblent incontournables et quels aménagements doivent être pratiqués pour rendre compte du travail de « présentation de soi » du dirigeant suivant ce prisme de lecture particulier. Quelques éléments du matériel recueilli viennent remettre en question des résultats acquis : je les signalerai de manière à alimenter la réflexion théorique en psychodynamique du travail. Je me demanderai enfin s'il est possible d'inscrire une intervention de psychodynamique du travail dans une perspective d'action lorsque les sujets de l'enquête sont dirigeants d'entreprise.*

## **I - Les avantages, les travers et les dangers de l'approche « rusée »**

---

En l'absence de demande, dans l'impossibilité de réunir un collectif de sujets, sans possibilité d'organiser des échanges au sein d'une équipe de chercheurs et dans l'incapacité pratique de réaliser une phase de validation/réfutation de mes interprétations par les sujets, cette méthode « bricolée » dérogeait à certaines des conditions fondamentales soutenant la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail. Au-delà de l'absence de demande qui m'exposait forcément à une parole stratégique, le contexte d'obtention de certains contacts consacrait le caractère inauthentique des déclarations que ces dirigeants allaient me faire. C'était le cas, notamment, pour Monsieur L. et Monsieur F. que l'attrait de la « médaille en chocolat » ou du « poireau doré » pouvait conduire à enjoliver leur exposé.

Cette recherche devait, en outre, contourner divers obstacles plus ou moins rédhibitoires auxquels certains chercheurs en gestion s'étaient déjà heurtés dans le passé. C'est donc une approche « rusée » qui a été retenue. Nous discuterons ici ses avantages, ses travers et ses dangers.

## **A - La ruse comme voie d'accès incontournable**

### **1) Le jeu de la connivence et de la complicité**

Pour pallier l'absence de demande et venir la susciter, j'ai travaillé ma propre « présentation de moi ». Ayant retenu combien l'homophilie pouvait être favorable au bon déroulement des entretiens, je jouais alors sur la connivence, la complicité et l'affichage de l'appartenance à un même monde. C'est d'ailleurs parce que nous appartenions à un même réseau d'« Anciens » d'une Grande Ecole que j'ai pu lier conversation avec Monsieur H. et donc, rencontrer ensuite Messieurs E. et C.. Monsieur F. n'y a pas été insensible, non plus, puisqu'il s'est enquis de mes diplômes et s'est exclamé ensuite : « *Ah, tu es une vraie, alors ! Tu connais la classe prépa* »<sup>1</sup>, ce que j'ai alors perçu comme une manière de conforter la complicité.

Sans cette ruse, il me semble qu'il aurait été difficile, voire impossible, d'avoir accès à certains aspects de leur « présentation de soi » et, notamment, à tout ce qui concerne leur rapport à l'argent, aux loisirs, au luxe et à leur train de vie qu'ils auraient pu hésiter à étaler devant un autre chercheur. En outre, l'assurance que je pouvais comprendre ce en quoi consistait, objectivement, leur travail, pouvait aussi les aider à m'en parler.

### **2) Le « tact du public »<sup>2</sup>**

Alors qu'il me semblait que les auteurs d'ouvrages de management adoptaient un comportement presque protecteur lorsqu'ils décrivaient avantageusement les dirigeants, je dois admettre qu'au cours des entretiens, j'optais, moi aussi, pour une attitude bien souvent assez proche du « *tact du public* », au sens qu'Erving Goffman donne à ce terme. Je ne les contredisais pas, y compris lorsque leurs propos pouvaient - pour des raisons éthiques ou idéologiques - me choquer. Et, délaissant la posture d'écoute sans jugement, j'acquiesçais même parfois d'un air entendu à ce qu'ils me disaient. En outre, je me gardais de souligner les incohérences de leur exposé, je restais imperturbable devant leurs comportements aberrants lorsqu'ils en avaient et je préservais donc leur mise en scène. Pour ce qui concerne Monsieur F., en particulier, j'acceptais même de me soumettre à ses exposés interminables sur les apports de l'Analyse Transactionnelle à sa compréhension du monde. Il est vrai qu'à l'instar du public décrit par Erving Goffman, j'avais aussi quelque chose à gagner à agir ainsi. En effet, il me semblait que c'était au prix de cette attitude et de cette patience que je pouvais espérer accéder à autre chose qu'une « présentation de soi » conventionnelle.

### **3) La tactique fructueuse du « donnant-donnant »**

J'avais nourri l'intuition qu'il me faudrait accepter de me présenter et de livrer quelques éléments de mon histoire pour espérer qu'à leur tour, ils parviennent à me confier autre chose que le discours habituellement dispensé aux journalistes ou aux interviewers occasionnels. Celle-ci s'est trouvée confirmée au fil des entretiens.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 767 à 769.

<sup>2</sup> Erving GOFFMAN, *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. La présentation de soi*, 1973, p.216.

Ainsi, par exemple, lorsque Monsieur F. m'interroge sur mes enfants, sur leur âge, leur comportement, leur scolarité, je lui réponds. Et c'est alors qu'il me parle aussi de ses propres enfants et, notamment, de l'échec scolaire de son fils aîné. C'est aussi après que j'ai répondu à ses questions sur mes loisirs que Monsieur F. me fait part des siens. Et c'est parce que j'accepte de répondre aux questions de Monsieur H. sur mes origines qu'il évoquera ensuite le film *Shoah* et entreprendra de me livrer sa perception de l'éthique et des facteurs de situation susceptibles de nous contraindre à opérer des choix de vie contraires à nos valeurs.

Si je laisse Monsieur F. m'interroger sur mon travail, sur mes motivations ou sur ma vie personnelle, c'est aussi pour lui donner à penser qu'il contrôle l'entretien. Son besoin de contrôle presque désespéré des situations est notamment marqué par son usage outrancier des typologies de personnalités empruntées à la *process communication* et à l'Analyse Transactionnelle qui lui permettent de structurer son environnement. Ne souhaitant pas qu'il se rétracte, je tiens à le rassurer sur sa toute-maîtrise et le laisse alors prononcer à loisir quelques hypothèses sur mon propre manque de lâcher-prise ou sur mon caractère « *travillomane en phase rêveuse* »<sup>1</sup>.

Pour que mes interlocuteurs se risquent à parler alors même qu'ils ne demandent pas à le faire et pour qu'ils dépassent les descriptions évasives, hyper-contrôlées et stéréotypées, l'écoute risquée me semble ne pas suffire. Il me faut mettre en gage ma propre parole risquée, me livrer sur mon passé, sur mes ressentis et sur mes propres doutes. En effet, ce n'est qu'à ce prix - me semble-t-il - que, rassurés par l'équité de la relation si hâtivement bâtie, Monsieur F. ou Monsieur H. consentaient à s'épancher.

## ***B - Les travers de la ruse***

### **1) Le biais de la « sur-préparation »**

L'approche « rusée » n'a pas été facile à assumer. En plus du mensonge, j'avais le sentiment de leur prendre un temps qu'ils ne m'auraient peut-être pas accordé autrement. Le malaise était notamment prégnant dans le cas de ma rencontre avec Monsieur B. que je soupçonne de s'être vu quelque peu contraint d'accepter de me rencontrer en échange d'un service rendu. Dans son cas, les conditions d'un bon déroulement de l'entretien me paraissaient d'emblée assez limitées. Je craignais qu'il ne m'accorde que très peu de temps et qu'il ne manifeste, très rapidement, son souhait d'en finir. J'ai donc préparé la rencontre par de nombreuses lectures qui me paraissaient utiles pour lui montrer que je m'étais raisonnablement documentée. J'ai ainsi pris connaissance de ses positions politiques et de son engagement syndical fort. Je voulais pouvoir en tenir compte pour ne commettre aucun impair. Et, de manière fort regrettable, pour ne pas risquer de lui être désagréable en début d'entretien, je suis allée jusqu'à lui exposer une présentation quasi idéologique de mon travail scientifique, en contradiction formelle avec les dispositions que j'avais prises.

Dans ce cas précis, j'ai donc « sur-préparé » ma « présentation de moi » de manière à attirer son attention et de façon à susciter son intérêt au prix de renier les fondamentaux de ma recherche. Et, lorsque je suis arrivée dans ses locaux, j'étais nourrie d'avis et de préjugés constituant autant d'écrans qui venaient gêner mon écoute.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1304 à 1305.

## 2) La sur-adaptation aux coutumes professionnelles

Pour une première prise de contact, j'avais conçu le texte d'un courrier électronique que j'ai envoyé à mes interlocuteurs avant de leur téléphoner pour prendre rendez-vous. Cette façon de procéder se présentait comme une forme d'adaptation à leurs habitudes professionnelles et semblait garantir leur accord. Elle a, certes, rempli sa fonction puisque tous les dirigeants contactés ainsi ont répondu favorablement à ma requête et qu'aucun d'eux n'a pu se déclarer surpris par les thèmes abordés. En revanche, elle en a conduit certains à préparer leurs réponses par écrit pour me les lire ensuite, lors de notre rendez-vous. Je subissais alors un recensement de lieux communs qui n'étaient jamais infiltrés de commentaires personnels ni du vécu professionnel de celui qui les lisait. Ce travers m'a d'abord fait regretter de leur avoir fourni ces questions par avance. Je dois pourtant convenir aussi que les dirigeants qui ont pris la peine de formaliser la description de leur travail sont aussi ceux qui se sont laissés entraîner ensuite, bien loin de leurs notes manuscrites. Annoncer une série de poncifs et de généralités, lister des éléments en les numérotant de manière scolaire et me dispenser une forme condescendante de cours de management étaient peut-être, pour Messieurs F. et H., un préalable indispensable pour tester mon écoute et mes réactions avant de dévier de leurs écrits pour, enfin, me parler d'eux-mêmes. C'est seulement dans ce second temps que la parole est devenue vivante, habitée. Pour reprendre la distinction opérée par Monsieur F., c'est seulement ainsi que la version « *pour soi* » a pu parfois l'emporter sur la « *version officielle* ».

## 3) Les malentendus et quiproquos

Bien que je me sois toujours présentée de la même façon, je dois remarquer que mes divers interlocuteurs ont interprété fort différemment ma position. Peut-être éprouvaient-ils aussi le besoin de m'attribuer un rôle qu'ils comprenaient, qu'ils pouvaient rapporter à une situation vécue et donc, mieux contrôler. Ainsi, par exemple, bien qu'elle me sût rédactrice de cas de stratégie et doctorante en psychologie, Madame de V. s'adressait souvent à moi comme à un conseil en recrutement, détaillant son curriculum vitæ, valorisant ses orientations passées et les opposant à celles de son frère comme pour me convaincre d'appuyer sa candidature et de trouver une solution à la direction actuellement défaillante. Quant à Monsieur F., il ne fait aucun doute qu'il s'adressait bien souvent à moi comme à son *coach*. Et alors que je ne comprenais pas toujours le sens des expressions qu'il employait, je m'interdisais de le questionner pour ne pas rompre l'illusion de la relation qu'il semblait nourrir à mon égard. Dans tous les cas, leur discours se trouvait adressé à celle qu'ils croyaient rencontrer, ce qui donnait nécessairement lieu à des « présentations de soi » très peu comparables en raison même de leur perception d'un public différent.

## 4) Une relation homophile mais dissymétrique

### La tentation de l'homophilie

Dans une recherche antérieure<sup>1</sup>, j'avais constaté que la perception, par le sujet, d'une expérience sociale commune, même lointaine, facilitait la première prise de

<sup>1</sup> Marisa RIDGWAY, *Le rapport subjectif du dirigeant d'entreprise à son travail*, 2003.

contact et l'établissement d'une relation de confiance suffisante pour aborder l'entretien de recherche dans les meilleures conditions.

Effectivement, nous l'avons vu, il n'y a pas d'indifférence quant à l'appartenance commune au réseau d'une Grande Ecole. L'affichage des diplômes, une fois établi et confirmé, a toujours conforté l'établissement de la posture homophile et a pu susciter un traitement plus égalitaire. En revanche, l'affichage de repères communs m'obligeait aussi à prétendre comprendre leur jargon, parsemé de non-dits et de sous-entendus. Ce travers m'empêchait de les interroger sur la signification de certaines de leurs formules elliptiques. Et, si leurs pratiques sont justement si difficiles à conceptualiser et à décrire, je dois reconnaître que ma posture n'aidait en rien à les clarifier.

### **La symétrie respectueuse**

Même si j'ai tenu à adopter cette posture d'homophilie, celle-ci n'a pas toujours résisté à l'épreuve des faits, l'arrêt de ma carrière de Directeur Financier depuis de trop longues années, doublé de mon statut actuel de doctorante en psychologie, la rendant peu crédible. Alors, si la plupart de mes interlocuteurs ont bien voulu s'adresser à moi comme à leur égale, cette égalité n'était pas rapportée au même domaine de connaissance ou de compétence : ils étaient supérieurs en gestion et je l'étais en psychologie. Un rapport d'inégalité fonctionnait alors, en parallèle, sur les deux registres de connaissance.

J'ai aussi constaté qu'ils souhaitaient, bien souvent, me montrer leur intérêt pour la psychologie comme s'ils souhaitaient s'attirer ma bienveillance. Monsieur P. s'est même hasardé à me parler de psychosociologie, Monsieur E. a employé le mot de « *subconscient* », Monsieur F. m'a montré ses connaissances en Analyse Transactionnelle et en PNL et tous, ou presque, ont fait de fréquentes références aux aspects humains de la gestion. C'est ainsi qu'au fil des entretiens, mon approche « *rusée* » qui consistait, en partie, à me présenter comme appartenant à leur monde, s'est trouvé confortée mais également doublée d'une « *ruse* » réciproque : celle qui consistait, pour eux, à me faire croire qu'ils appartenaient au mien ou, du moins, qu'ils s'y intéressaient.

### **La dissymétrie et le retour du rapport de domination**

Malgré cette tentative partagée d'établir une relation d'égalité qui vient contredire les avertissements donnés par d'autres auteurs, la plupart de mes interlocuteurs n'ont pas résisté à l'envie de me donner quelques conseils pour la direction de mes travaux. Ils souhaitaient m'aider mais s'adressaient alors à moi avec la supériorité de ceux qui savent. Monsieur H., par exemple, m'a recommandé d'établir une distinction claire entre dirigeants propriétaires et dirigeants salariés, entre dirigeants de P.M.E. et dirigeants de structures de taille plus importante<sup>1</sup>. Il m'a encouragée ensuite à écrire d'une manière qui soit lisible pour un public non averti. Il a alors adopté un ton paternel et a endossé le rôle de conseil, voire de *coach* pour ma rédaction<sup>2</sup>. Quant à Monsieur F., il m'a aussi conseillé l'approche à adopter pour conduire d'autres

---

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 108 à 119.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 554 à 561.

entretiens et il a insisté pour me fournir une liste de P-DG à interviewer<sup>1</sup>. La liste était longue et je l'ai alors soupçonné de vouloir me montrer son inscription dans un réseau de personnalités en vue et de montrer, là encore, sa supériorité, dès lors que j'avais moi-même admis manquer de contacts.

En outre, même si Monsieur F. a affiché sa volonté d'établir une relation d'égalité et de proximité, il n'a jamais manqué, non plus, de signifier qu'il gardait le contrôle et qu'il souhaitait mener l'entretien sans que je puisse l'entraîner là où il ne souhaitait pas aller. Toujours en affectant ce contrôle, il s'est assez vite autorisé à me tutoyer et m'a demandé d'en faire de même. Sa requête, associée à l'assurance de sa séduction, aura eu l'effet inverse de celui qu'il escomptait peut-être. En effet, comme il s'est avéré que j'étais incapable de le tutoyer, plutôt que de nous rapprocher, son tutoiement m'aura fait l'effet d'une forme de violence. Enfin, il ne m'a pas caché qu'il cherchait à diagnostiquer mon type de personnalité pour utiliser ses connaissances de la PNL à des fins de manipulation<sup>2</sup>. J'ai affecté d'y consentir car il me semblait assez judicieux de laisser Monsieur F. mener l'entretien ou, du moins, de le laisser croire qu'il le menait. En position de contrôle et de domination, je suppose qu'il se sentait ainsi plus en confiance. En outre, la certitude d'avoir la maîtrise pouvait le conduire aussi à relâcher, parfois, son attention.

Quant à Monsieur C., victime consentante d'un malentendu certain sur la nature de l'entretien que je proposais, il tenait ouvertement à mener cet entretien à sa guise : c'est lui qui posait les questions. Il ne me laissait en poser aucune. Il était curieux de ce que je faisais, de ce que j'écrivais. J'ai compris assez vite qu'il ne me laisserait pas conduire cet entretien. Malentendu ou pas, il semble qu'il souhaitait d'abord avoir la maîtrise.

### *C - Les carences d'un cadre méthodologique bancal*

La démarche était « bricolée » et le cadre bancal : nous le savions. Elle me donnait d'abord accès à la dramaturgie des sujets au risque même, parfois, de la provoquer. Elle m'exposait aussi aux dérobades et aux silences de celles et de ceux qui n'avaient pas demandé à être là. Plus inquiétant, lorsque la souffrance se trouvait mise à nu, aucun recours n'était prévu. Et, bien entendu, les risques d'instrumentalisation et même de séduction étaient réels.

#### **1) Les « présentations de soi » valorisantes, les silences et les dérobades**

Monsieur F. a commencé par se rendre « tout beau » et Madame V. était, elle aussi, parfaite. Monsieur E. a balayé un ensemble de généralités et de poncifs. Monsieur P. a commenté le travail du dirigeant en maintenant ses distances par l'usage récurrent du « on » impersonnel. Jacques Bourgon a évité les sujets qui le gênaient. Monsieur C. ne s'est pas livré et d'ailleurs, au début, Monsieur H. non plus. Pour frustrantes qu'elles soient, ces façons de se présenter - ou de ne pas le faire (!) - constituent aussi l'un des résultats de cette recherche. Ces mises en scènes rigides, ces dérobades et ces silences ne sont pas fortuits. Ils peuvent aussi être analysés en tant que

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1067 à 1079.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 581 à 588.

stratégies de « communication » du dirigeant d'entreprise lorsqu'il se trouve face à un « public » auprès duquel il n'a sollicité aucun entretien et n'a exprimé aucune demande d'intelligibilité en rapport avec une quelconque souffrance vécue au travail.

La « présentation de soi » valorisante, très positive et chargée de clichés s'éloigne en tous points d'une parole « authentique ». Cependant, lorsqu'il entame une description caricaturale du travail du dirigeant, Monsieur H. reconnaît en même temps qu'il s'agit d'une étape incontournable et annonce ainsi que cette forme de « présentation de soi » sert d'écran qui empêche, du moins pour un temps, toute investigation supplémentaire. De plus, cette « présentation de soi » a l'avantage d'être si positive et si convenue que toute défaillance minimale a pu m'interpeller en signalant que quelque chose échappe à la maîtrise. C'est donc aussi parce que j'ai eu accès à cette mise en scène et que je l'ai vue se relâcher, que j'ai pu émettre l'hypothèse d'une forme défensive de « présentation de soi ».

Quant aux esquives et aux silences qui précèdent toute forme d'exposé, je propose de les interpréter comme autant de tactiques pour ne pas avoir à « se présenter » et pour éviter, de fait, tout risque de relâchement. Par exemple, les longs développements techniques que Jacques Bourgon m'a fournis, sa description minutieuse et exhaustive de certaines procédures ou de certains paramètres informatiques, sa façon de répondre de façon décalée ou d'évincer toute question plus personnelle me sont apparus comme autant de dérobades par lesquelles, consciemment ou non, il arrivait à se soustraire à la mission pour laquelle j'avais été appelée. L'exhaustivité et la minutie de ses développements lui permettaient d'occuper le temps imparti aux entretiens et d'échapper ainsi à d'éventuels sujets plus délicats. Elles témoignent, en outre, s'il en était besoin, de l'écueil indéniable que constitue l'absence de demande, dans tous les types d'intervention.

## 2) Le cadre défaillant face à la souffrance

Quand Monsieur H. est venu chez moi pour être mon « *cobaye* », je savais ce que je cherchais mais je n'avais aucune idée des raisons pour lesquelles il avait, lui, montré tant d'intérêt pour les problématiques que je lui avais brièvement exposées ni tant de hâte, ensuite, à me rencontrer. Sans doute aurais-je dû attacher plus d'importance à ses commentaires et à ses yeux humides lorsqu'il évoquait combien les relations d'amitié d'un dirigeant résistaient mal lorsqu'il était déchu de ses fonctions. Et très certainement, l'ouvrage « *délicieusement cynique mais qui suinte la réalité* » que j'ai acheté et lu sur sa recommandation aurait dû alerter sur le sens de sa démarche<sup>1</sup>. Passée son étape « caricaturale », Monsieur H. ne m'a rien caché de la souffrance physique ressentie ni de la souffrance morale vécue ni même des plaisirs à présent disparus. Les « *coulevres à avaler* » succédaient aux « *jets de stimuli négatifs* » et l'échec de la vie conjugale à l'évocation émue de ses rapports trop distants à sa fille. Monsieur H. avait-il l'habitude de parler ainsi ? Avait-il prémédité tout cela ? Consultait-il par ailleurs ? En le voyant physiquement si ébranlé, j'en ai douté. Et, en le regardant partir, toussant, transpirant, le dos voûté, je me suis sentie très mal à l'aise à l'idée de le laisser se débattre avec les questions qui avaient pu émerger pendant cet entretien. Mon malaise était d'autant plus prégnant qu'aucune rencontre ultérieure n'était alors programmée, comme cela aurait été le cas dans le cadre d'une consultation thérapeutique

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 29 à 37 et lignes 40 à 43.

systematisée. Je me suis donc interrogée sur le cadre à tenir et j'ai fini par inventer une manière de ne pas le laisser seul en gardant un contact avec lui, par courrier électronique, en lui proposant immédiatement de le revoir pour une restitution et une validation de ma compréhension de nos échanges<sup>1</sup>.

Plus généralement, en optant délibérément pour une approche « rusée » qui reposait sur l'hypothèse que les dirigeants ne me livreraient jamais qu'une parole stratégique et contrôlée, je n'avais à aucun moment imaginé qu'ils seraient mis en condition de me livrer une parole suffisamment authentique pour devenir « risquée ». Le risque auquel chacun s'exposait était, bien sûr, à la mesure de la sincérité de leurs propos. Mais je l'avais si mal mesuré que j'en suis arrivée à me réjouir que des dirigeants comme Monsieur E., Monsieur P. ou Madame V. aient développé une « *couenne* » faite de manque de doute, d'absence de stress ou de contentement de soi, suffisamment épaisse pour résister à toute perturbation.

### 3) L'instrumentalisation

Si Monsieur C. a si facilement accepté de me rencontrer, ce n'est pas pour se soumettre à l'entretien de recherche dont je lui ai présenté les contours par courrier et par téléphone. Monsieur C. dirige la rédaction et la publication d'un nouveau mensuel et connaît un problème de bouclage de son second numéro. Lorsque je me suis aperçue qu'il cherchait à tester mes capacités d'écriture et mes connaissances en gestion et en psychologie, j'en ai assez vite déduit qu'il avait saisi cette opportunité de me rencontrer pour m'utiliser à son avantage.

Dans tous les autres cas, les tentations de manipulation, lorsqu'elles existaient, étaient relativement plus subtiles. Il s'agissait alors d'une forme d'instrumentalisation de l'entretien qui trouvait son origine, sans doute, dans la relation « donnant - donnant » que j'avais choisi d'installer. Car le « donnant - donnant » ne s'arrêtait pas au contenu des échanges. Il concernait l'échange lui-même. Monsieur L. aurait aimé que je puisse intervenir dans le cadre d'un colloque organisé par le réseau de dirigeants qu'il préside et j'ai compris qu'il attendait cette contribution de ma part en retour de sa propre contribution à ma recherche. Monsieur H. aurait préféré que je ne rédige pas de thèse et que je diffuse sa parole sur la souffrance au travail du dirigeant comme un témoignage de ce dont personne ne témoigne jamais<sup>2</sup>. M'accorder un entretien n'était donc jamais sans attente en retour. Lorsque Monsieur F. a demandé à me revoir, lorsqu'il souhaitait savoir si je le trouvais « *bien en dirigeant d'entreprise* » ou « *à sa place* »<sup>3</sup>, lorsque Monsieur H. m'a contactée de nouveau après trois ans de silence, il ne faisait pas de doute qu'ils s'offraient « gratuitement » quelques heures de consultation dans une bulle d'introspection qu'ils ne trouvaient pas ailleurs. Et c'était encore et toujours leur « ruse » contre la mienne qui se jouait lorsque j'ai accepté tacitement de me faire rémunérer sous la forme d'un matériel de recherche supplémentaire, à chaque entretien.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 493 à 521.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 554 à 561, lignes 565 à 571 et lignes 580 à 588.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 562 à 565.

#### 4) La séduction

Reste enfin l'épineuse question des tentatives de séduction manifestes de Monsieur F., provoquées, en partie, par le délitement du cadre et le caractère par trop informel de l'ambiance de certains entretiens. Ici encore, c'est insuffisamment préparée à ce type d'éventualité que j'ai dû improviser une attitude de réserve, en réponse à la situation. Il semblait, malheureusement aussi, que c'était à ce prix que je pouvais accéder à des registres de présentation moins habituellement rapportés.

Cette série de revers confirme la rupture marquée entre cette recherche et les enquêtes habituelles de psychodynamique du travail. En revanche, elle ne remet pas tout à fait en cause l'apport de cette discipline à la compréhension du travail du dirigeant d'entreprise. En effet, certains de ses soubassements théoriques semblent même pouvoir offrir une grille de lecture originale pour décomposer la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise.

## II - L'analyse de la « présentation de soi » du dirigeant à travers le prisme de la psychodynamique du travail

---

C'est donc en m'aidant du prisme de la psychodynamique du travail que j'analyserai, à présent, ce que l'accès à la « présentation de soi » peut nous apprendre sur le travail du dirigeant d'entreprise. A chacune des étapes, je reviendrai sur les notions et concepts propres à la psychodynamique du travail pour voir en quoi ils sont pertinents ou, au contraire, en quoi ils doivent être ajustés ou transformés pour rendre compte d'un « travailler » du dirigeant.

### A - *Le « travailler » du dirigeant*

De toute évidence, le manque d'intérêt des sciences du travail pour le travail du dirigeant, la rareté de l'emploi du terme de « travail » dans les ouvrages de gestion et le manque de matérialité de leur activité ne suffisent pas à conclure, à la hâte, que les dirigeants ne travaillent pas. Seuls quelques irréductibles auteurs et chercheurs, habités par la notion Arendtienne de travail de production continuent de le penser. Jacques Bourgon, l'apprenti dirigeant qui s'inspire de cette représentation classique du travail pense également que la direction n'est pas « *un vrai travail* ». Il déploie son activité dans d'autres sphères mais contribue ainsi, d'après ses proches, au délitement de l'organisation qu'il est censé diriger.

Une certaine lecture des textes de gestion, doublée de l'écoute de tous les autres dirigeants, me conduit donc à penser, au contraire, que le dirigeant d'entreprise « travaille ».

Reste, bien entendu, que cette parole sur leur travail s'avère presque aussi malaisée que ce que les observations des chercheurs en gestion nous avaient laissé augurer. On sait que, dans d'autres situations, l'impossibilité de mettre le travail en mots peut traduire une stratégie de mise en valeur de l'habileté par le maintien volontaire du mystère autour du travail. En accentuant l'opacité du travail, cette forme de culte du secret et cette incapacité à dire peuvent permettre aux sujets de se

préservé<sup>1</sup>. Pour attirante qu'elle soit, cette interprétation ne semble pas pouvoir être reprise dans le cas des dirigeants que je rencontre. Dans leur cas, c'est plutôt l'univers sémiotique dont ils disposent pour décrire leur travail qui semble inadapté ou insuffisant, comme en témoigne leur recours à toutes sortes de subterfuges pour me décrire autrement ce qu'ils font.

Peut-être conviendrons-nous aussi que les difficultés que les diverses méthodes d'investigation connaissent pour « attraper » ce travail et le décrire comme tel, sont, en réalité, un puissant révélateur de sa nature. Il paraît en effet pour le moins difficile de mettre au jour l'existence de prescriptions pour celui qui est d'abord reconnu comme tout-puissant et dont on suppose qu'il ne reçoit d'ordres de personne. Et, quand l'affichage de la maîtrise et du contrôle domine le tableau, il est aussi malaisé d'imaginer l'existence d'obstacles à la maîtrise qui soient assimilables à un « réel » du travail, au sens où l'entendent la psychodynamique du travail et l'ergonomie de langue française dont elle s'inspire. Faute de prescrit, faute de réel, il n'y a pas de place pour un « travailler » dans la configuration habituellement présentée.

Pour envisager l'activité du dirigeant comme un travail au sens que donne la psychodynamique du travail à ce terme, il faut faire l'hypothèse que les prescriptions et les obstacles, pour inapparents qu'ils soient, existent. Ils seraient cependant occultés et l'occultation elle-même serait le résultat de ce travail. Ou, pour le dire autrement : ce n'est pas parce que le travail du dirigeant n'est pas apparent et tangible qu'il n'existe pas. Il faut aller le chercher là où il se cache, c'est-à-dire - par hypothèse - derrière la « présentation de soi » héroïque, positive et valorisante, si visible et criante qu'elle enthousiasme les uns et horripile les autres, sans jamais laisser personne indifférent<sup>2</sup>.

### 1) Des prescriptions paradoxales et des auto-prescriptions

Les rares articles d'ergonomie qui portent sur le travail du cadre le présentent d'abord comme le prescripteur du travail des autres. Ils soulignent aussi combien son propre travail se trouve dépourvu de toute prescription. Sans doute s'agit-il d'une version restrictive du concept de prescription qui assimile celle-ci uniquement à une prescription touchant aux modes opératoires d'exécution du travail. En effet, notre parcours de la littérature de gestion nous a révélé, au contraire, une large palette de prescriptions, déguisées sous la forme de rôles, de missions ou d'activités quotidiennes que le dirigeant doit réaliser pour être efficace et qui, d'ailleurs, présentent un certain nombre de contradictions internes.

Les ouvrages de gestion le veulent décideur et certaines théories de la décision l'encouragent à évaluer et à jauger les différentes options avant de faire son choix. Soumis à la prescription de douter pour mieux décider, il est par ailleurs sommé de ne pas douter ou, du moins, de ne pas montrer qu'il doute, de manière à pouvoir entraîner les autres derrière lui. Certains ouvrages de gestion le décrivent visionnaire et forcément capable de prendre suffisamment de recul par rapport aux affaires courantes tandis que d'autres (ou les mêmes, parfois) lui enjoignent, dans le même temps, de s'imprégner de la technique et du marché pour mieux remplir ce rôle. Les listes de rôles et de missions incluent aussi celui du représentant symbolique, un rôle qui lui demande, entre autres, de cultiver ses réseaux de relations extérieures alors que toute une autre

<sup>1</sup> Nicolas DODIER, *Les hommes et les machines*, 1995.

<sup>2</sup> Voir *supra*, Première Partie, IV.B.1) et 2), p.60 et suivantes.

série de tâches prescrites (par exemple : commander, contrôler, organiser, animer) l'astreint, au contraire, à privilégier les contacts à l'intérieur de l'entreprise qu'il dirige.

Les dirigeants que j'ai rencontrés m'ont confirmé l'existence de ce travail prescrit. Il s'agit, pour ce qui les concerne, d'attentes réelles ou supposées qui proviendraient d'un ensemble de sources, communément appelées : les parties prenantes. Les collaborateurs et, le cas échéant, les actionnaires, attendraient d'eux vision, charisme et pouvoir de convaincre, absence de doutes, annonces futurologiques, autorité, capacité de décision et apport de solutions inédites à des problèmes complexes.

Plus rarement, ces prescriptions peuvent aussi prendre la forme d'auto-prescriptions. Pour ce qui concerne les dirigeants propriétaires, elles s'expliqueraient aisément par leur désir de ne pas perdre leur investissement et d'augmenter leur capital. Pour les autres, l'explication est plus hasardeuse. Alors que certains auteurs y trouvent une explication dans l'organisation narcissique de la majorité des dirigeants, cibles des exigences démesurées d'un Idéal du Moi surinvesti, il faut aussi souligner combien ces mêmes dirigeants se trouvent aussi en butte aux exigences externes reçues, par exemple, pendant leur formation initiale. En effet, combler l'écart entre « être le roi » et savoir qu'on ne l'est pas, à toute l'apparence d'une résolution d'exigence interne sans en avoir forcément les fondements.

## 2) Un « réel » du travail difficile à avouer

La notion de prescription au sens strict est largement absente des textes relatifs aux dirigeants. Les obstacles à leur maîtrise échappent aussi à toute lecture superficielle de ces mêmes textes. J'avais interprété cela par le fait qu'il était impossible de présenter le dirigeant d'entreprise comme celui qui a la toute-maîtrise, le pouvoir et le contrôle de son organisation et, dans le même temps, comme celui qui se heurte, au quotidien, au « réel » qui échappe à sa maîtrise. Pourtant, bien qu'invisible, le « réel » du travail n'en est pas moins présent : il est si bien caché qu'il ne s'exprime que lorsque la confiance dans la relation est établie, que la prise de notes est suspendue (sans même parler de l'enregistrement sur bandes magnétiques que j'avais écarté), que l'ambiance de l'entretien est plus détendue et que la « présentation de soi » positive et valorisante se relâche un peu. C'est alors qu'apparaît le « réel » de l'impossible maîtrise, de la méconnaissance du futur, de l'absence de repères, de la solitude, mais aussi des états d'âme envahissants, des peurs et angoisses diverses, des malaises et de la timidité.

## 3) Le « travailler » du dirigeant révélé

L'appui sur les théories de la psychodynamique du travail nous aide alors à penser le travail du dirigeant comme ce qui se rajoute à la prescription de pouvoir, de maîtrise et de contrôle de l'organisation, de l'environnement et de soi-même et trouve un arrangement avec le « réel » qui s'y oppose en tous points. Pour imaginer ce qu'il convient de faire, comme nous le disent Germain Bourgon et Monsieur P., il n'y a ni « *Direction pour les Nuls* »<sup>1</sup> ni livre de recettes<sup>2</sup>. C'est à chacun de réinventer, dans chaque cas spécifique, la voie qui lui permettra de diriger, de voir, de décider, de prendre les mesures de mise en œuvre des décisions prises, d'enthousiasmer et de

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Germain, lignes 246 à 248.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 197 à 199.

guider, mais aussi de tenir. Mis en demeure d'être convaincants, sûrs d'eux, visionnaires, « *bons en tout* », tenus de se maintenir au pouvoir en assurant la pérennité de l'entreprise dont ils sont propriétaires pour les uns, et en consolidant leur position de dirigeant pour les autres, ils doivent inventer, imaginer, contourner les obstacles contre lesquels ils butent. La clinique révèle ici qu'ils doivent « travailler » et que c'est ce qu'ils font. Ils imaginent des astuces, ils sortent, ils écoutent, ils rencontrent et trouvent aussi quelques parades moins souvent rapportées dans les textes et articles de gestion. L'une d'elles consiste à se battre, une autre à développer une « *couenne* » pour évacuer ses doutes et évincer le conflit éthique, une autre encore consiste à mettre en scène la maîtrise, à défaut de l'avoir complètement. C'est cette dernière trouvaille que j'avais appelée « rendre tout beau » et qui relève directement de la « présentation de soi ».

### ***B - Le « travailler » du dirigeant face aux concepts de la psychodynamique du travail***

Quelque chose se présente qui relèverait donc d'un « travailler », au sens que retient la psychodynamique du travail. Et, dans le cas des dirigeants d'entreprise, introduire les notions de prescription ou de « travail prescrit » et de « réel » du travail s'avère judicieux pour faire apparaître un « travailler » qui demeure inaccessible autrement. Bien entendu, dans leur cas, la prescription n'émane pas des instances prescriptrices habituelles et ne concerne pas de modes opératoires d'exécution. Il se peut donc que d'autres notions habituellement utilisées en psychodynamique du travail soient tout aussi utiles à notre analyse mais qu'elles doivent, elles aussi, être ajustées pour rendre mieux compte d'un « travailler » du dirigeant.

Même si le dirigeant n'entretient pas de rapport physique manifeste avec un objet technique tangible et aisément matérialisable, l'engagement premier du corps dans le travail doit aussi pouvoir s'entendre. De même que son action, décrite dans les textes de management, a déjà pu être reconnue comme un « travail d'action »<sup>1</sup>, de même son travail d'organisation et de prescription du travail des autres doit aussi pouvoir trouver sa place, en tant que « travail ». Enfin, l'idée d'une dimension collective propre à tout travail, quel qu'il soit, mérite aussi d'être aménagée pour tenir compte des quelques particularités du travail de direction d'entreprise.

#### **1) L'engagement du corps et le travail éprouvé**

##### **Le primat de l'intelligence du corps sur le raisonnement cognitif**

En caractérisant l'intelligence pratique de celui qui travaille, la psychodynamique du travail a montré combien l'expérience vécue par le corps et enracinée dans le corps se trouvait à la source des trouvailles et des ajustements ordinaires. Elle a aussi mis au jour la primauté de cet engagement du corps et de la perception sensorielle sur le raisonnement logique en les situant dans une temporalité antérieure à celle du travail cognitif, à proprement parler. Cependant, même si Christophe Dejours pouvait affirmer que ces caractéristiques se retrouvaient dans tout type d'activité de travail, les

<sup>1</sup> Voir *supra*, Deuxième Partie, IV.C., p.124.

investigations et les enquêtes qui avaient permis de les dévoiler n'avaient pas porté, loin s'en faut, sur des populations de dirigeants<sup>1</sup>.

« *Calculer au doigt mouillé* », « *prendre en main* », « *faire à sa main* », « *sentir venir les coups* » mais aussi se plaire à rencontrer d'autres dirigeants dans des colloques, à sillonner les salons professionnels, à sortir et à « *sentir* » le marché : pour les dirigeants aussi, le corps est engagé. Même la « *vision* », dont Monsieur L. nous expose quelques contours, ne tient pas de l'activité magique que nos lectures nous avaient laissé imaginer. Pour ce qui le concerne, elle semble plutôt trouver son origine dans un « *bricolage* » d'ingénieur en électromécanique, en osmose avec la machine qu'il est en train d'inventer. Et c'est sans doute aussi le corps qui est engagé dans l'écriture et la tenue de leurs discours. A contrario, le discours qui n'est pas préparé, qui est écrit par un autre et qui est ensuite ânonné, n'est pas un discours de dirigeant : c'est un discours « *olé olé* » pour ne pas dire ennuyeux qui laisse celui qui le prononce transparent aux yeux des autres. Christophe Dejours l'avait supposé, l'intelligence pratique « (...) *ne se déploie pas que dans la sphère du travail manuel. Elle est aussi au cœur de l'activité intellectuelle et même du travail théorique (...)* »<sup>2</sup>. Quelques rares textes de management avaient pu soutenir cette assertion<sup>3</sup> et tous les indices rapportés dans la parole des dirigeants sur leur travail tendent à le confirmer.

### Plaisir et souffrance éprouvés par le corps

C'est aussi par son corps en alerte que Monsieur Bourgon peut reconnaître une difficulté et c'est aussi le corps de Monsieur F. qui, très certainement, jouit du plaisir de séduire et de la sensation d'un regard posé sur soi. Les exemples de destin pathogène de la souffrance au travail s'avèrent toutefois plus nombreux que nous pouvions intuitivement le supposer : « *carbonisation* » ressentie par Monsieur H. ou divers désordres somatiques chez Jacques Bourgon. Christophe Dejours rapportait combien la sous-utilisation du potentiel de créativité pouvait être « (...) *une source fondamentale de souffrance, de déstabilisation de l'économie psychosomatique, voire de décompensation et de maladie* »<sup>4</sup>. Ici, encore, même si l'on peut s'étonner de ce que l'exercice du pouvoir ne soit pas toujours vecteur de jouissance, il semble que l'impact de la situation de travail vécue sur la santé soit vérifié.

## 2) Un « travailler » particulier

### Un travail de prescription et d'organisation du travail des autres

Nous avons vu que, par ses nombreuses enquêtes en milieu ouvrier, la psychodynamique du travail a mis au jour l'existence d'un décalage entre organisation prescrite et organisation réelle du travail. La première est habituellement donnée par la direction et concerne les modalités de répartition des tâches, les relations hiérarchiques

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel, 1993. Les exemples cités dans cet article sont ceux des tailleurs de pierre, en référence à l'article de Damien Cru (Langue de métier chez les tailleurs de pierre. *Travail*, 1985, n°7, p.48-55). D'autres exemples concernent les pilotes d'avion, de camion ou d'automobile ou encore les enseignants et les chercheurs.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.53.

<sup>3</sup> Voir *supra*, Deuxième Partie, IV.A.1), p.117-118.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.54.

et les règlements à respecter. La seconde est le fruit de la coopération des agents au sein d'un collectif de travail. Elle se définit presque comme le contraire de la première par les liens qui unissent les opérateurs plutôt que de les diviser, par la priorité accordée aux relations verticales (de bas en haut) et horizontales sur les relations de pouvoir (de haut en bas) et par son objectif qui est justement de « *combler les lacunes de l'organisation du travail et la description des tâches* »<sup>1</sup>. Une lecture trop rapide des articles de psychodynamique du travail peut d'ailleurs laisser l'impression que la coopération est le versant positif d'une coordination toujours dénoncée comme insuffisante et inadaptée. Cependant, Christophe Dejours souligne aussi l'indispensable contribution de la coordination du travail<sup>2</sup>. Reconnaître le travail du dirigeant d'entreprise conforte cette affirmation. Cela conduit, en effet, à reconnaître aussi l'organisation du travail d'autrui comme un travail dont le produit nécessite, certes, d'être amélioré par le truchement de l'activité déontique des agents mais sans lequel aucune coopération ne serait ensuite possible. C'est, en tout cas, ce que l'on comprend a contrario en écoutant Monsieur Bourgon se plaindre de la direction de ses fils qui « *flotte* », à l'origine d'un « *marécage* » ou d'une « *pétaudière* ».

### Un travail d'action

Nous avons vu que le travail du dirigeant se présentait comme une action sur le travail des autres et nous obligeait donc à nous distancier des définitions habituellement retenues en sciences du travail. Les paroles des dirigeants révèlent que leur travail est effectivement un travail d'action, notamment en raison de la responsabilité qui y est attachée. Monsieur E. se plaint par exemple de ce que les dirigeants soient tenus responsables des seules conséquences négatives de leurs actions et Madame de L., quant à elle, mesure sa part de responsabilité sociale avant de s'autoriser à déplacer ses unités de production. Et, quand Andreu Solé remarque que le travail du dirigeant consiste d'abord à s'excuser pour s'exempter de la charge de cette responsabilité<sup>3</sup>, Monsieur Bourgon nous montre, au contraire, que l'accumulation d'excuses, la légèreté et l'insouciance de ses fils signalent plutôt un travail de direction inexistant ou très mal effectué.

### Un travail sans limites temporelles et géographiques

Dans sa critique de l'évaluation du travail, Christophe Dejours a souligné le manque de pertinence de l'indexation du travail sur le temps de travail comptabilisé. Sans même évoquer les rêves professionnels qui, forcément, débordent le cadre du temps de travail, le travail intellectuel et cognitif et l'effort associés ne peuvent se mesurer sur une échelle horaire. En outre, les temps de déplacement et les jours de congés ne signalent pas toujours un arrêt de la mobilisation subjective au travail<sup>4</sup>. Les dirigeants que j'ai rencontrés confirment cette inadéquation entre effort de travail et temps visible et reconnu. Non seulement leur travail ne s'arrête pas au bureau, mais une

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, 1993, p.43.

<sup>2</sup> *ibid.*

<sup>3</sup> Andreu SOLÉ, A propos de l'a-responsabilité du dirigeant d'entreprise, 1997 ; Voir *supra*, Première Partie, IV.B.2), note de bas de page 8, p.62.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, 2003. En particulier, p.14 et p.34-35.

partie importante de ce travail s'y trouve même empêchée. En raison de séries de rendez-vous et de réunions, Monsieur B. a rarement le temps, « *en temps normal* », d'avoir des idées. Sa parade consiste à les saisir là où elles surgissent, à n'importe quel moment, y compris pendant ses vacances où il reconnaît même avoir les « *meilleures idées* »<sup>1</sup>. Madame de L., elle aussi, se trouve plus créative hors de son bureau<sup>2</sup>.

### 3) Une dimension collective à découvrir

La psychodynamique du travail a souligné la dimension collective du travail, arguant que le sujet, quel que soit le poste qu'il occupe, se situe toujours dans un réseau social, en prise avec des rapports sociaux de domination. Face à des situations de travail dégradées, marquées par le délitement des collectifs et l'isolement grandissant des travailleurs, la psychodynamique du travail s'est en outre engagée dans l'analyse des conditions de la possibilité d'une coopération au travail. Elle juge celle-ci indispensable pour espérer subvertir la souffrance au travail en plaisir<sup>3</sup> et éviter la multiplication des pathologies liées à la solitude au travail.

La lecture des ouvrages et articles de management aurait pu nous dissuader de trouver un quelconque intérêt à la reprise de ces notions de « collectif » et de « coopération ». En effet, le dirigeant y est le plus souvent décrit comme étant seul. Doté de multiples missions et rôles, il semble les effectuer seul. En effet, aucune description ne distingue jamais la part qui lui revient en propre de celle qu'il peut déléguer à ses « n-1 » (qui, eux-mêmes peuvent aussi en déléguer une partie)<sup>4</sup>. Très seul, le dirigeant est justement décrit comme un « leader ». Il décide de la stratégie, il a une vision et il se détache ainsi de la masse plus mal circonscrite des « suiveurs ». Et c'est toujours et encore seul que, telle une figure évanescence, il reste détaché du système social auquel il appartient et auquel il participe.

#### Une coopération verticale nécessaire mais inexistante

Une première écoute des dirigeants confirme un sentiment indéniable de solitude vécue. D'abord située au cœur d'une « présentation de soi » positive, par exemple, dans le détail du mythe fondateur de leur entreprise ou dans celui d'une saga qui met en exergue la capacité individuelle hors pair de celui qui la raconte, cette solitude est ensuite rapportée, dans un deuxième temps, comme une contrainte forte.

Pourtant, lorsqu'il reprend une entreprise, Monsieur H. n'est pas seul. Il découvre un Comité de Direction qui lui est hostile, mené par un Directeur Financier envieux, secondé par un Directeur de dépôt immoral<sup>5</sup>. Monsieur L. n'est pas seul non plus. Il doit, quant à lui, composer avec un ensemble de « n-1 » qui se comportent comme des *béni-oui-oui*. Monsieur F. regrette, lui aussi, l'absence de soutien ou de relance critique de la part de ses plus proches collaborateurs. On peut imaginer alors que le dirigeant d'entreprise est en permanence plongé dans des situations structurées par des enjeux de pouvoir où tout ce qu'il dit est susceptible d'être déchiffré en fonction des

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 150 à 156.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de L., lignes 165 à 174.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Coopération et construction de l'identité en situation de travail*, 1993.

<sup>4</sup> Voir *supra*, Deuxième Partie, II.D.1), p.99.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 633 à 643 et lignes 680 à 688.

stratégies des uns et des autres. Sa position d'autorité limite de facto les possibilités d'expression de ceux qui peuvent, à tort ou à raison, craindre ses réactions. Le dirigeant ne se trouve donc pas placé au cœur d'un groupe de personnes mues par le désir de réaliser une œuvre commune et soutenues par des rapports de confiance qui rendent possible des échanges substantiels concernant les valeurs, les normes et les règles de travail. Sa situation est celle d'une solitude ressentie au sein d'un groupe dans un environnement de travail marqué par l'absence de collectif, au sens que donne la psychodynamique du travail à ce terme. En observant les va-et-vient autour d'eux, on pourrait encore en douter. Mais en réalité, les appels autoritaires entendus dans les couloirs et l'incroyable chorégraphie entr'aperçue, par exemple, dans les locaux de Monsieur P. ou de Monsieur B., indiquent que le pouvoir hiérarchique propre à l'organisation prescrite du travail l'emporte. La coopération verticale au travail qui, de bas en haut, viendrait subvertir l'organisation prescrite et les liens hiérarchiques établis de haut en bas, reste une idée intéressante, souhaitable et parfois sincèrement souhaitée mais néanmoins non advenue.

Alors que, sur d'autres terrains d'enquête, la coopération venait contourner les prescriptions de la coordination, le binôme antagoniste mis au jour ici concerne l'opposition entre coopération verticale et collaboration. En effet, alors que chacun peut raisonnablement avoir un point de vue sur chaque question et en débattre dans un espace de discussion répondant aux critères de la raison communicationnelle proposés par Jürgen Habermas<sup>1</sup>, les directeurs « n-1 » et les autres sacrifient ce qu'ils croient vrai dans le monde objectif et ce qu'ils croient juste du point de vue des valeurs et ils renoncent à la sincérité dans le monde subjectif. Du point de vue stratégique, il leur faut être d'accord avec leur P-DG et ils deviennent alors effectivement des *béni-oui-oui* ou « collaborateurs ». L'enjeu de carrière et l'enjeu de pouvoir l'emportent sur l'enjeu de vérité, de justesse, de sincérité subjective et de cohérence esthétique et, de la coopération verticale, il ne reste plus que le versant de la « collaboration ».

### Une coopération horizontale extérieure

Venant contredire l'image dominante du dirigeant solitaire, les dirigeants que je rencontre m'expliquent combien le travail de vision - pourtant désigné comme travail solitaire, par excellence - se réalise, en partie, en rencontrant d'autres dirigeants, des clients, des tiers, lors de déjeuners, de dîners ou de séminaires de réseau. C'est alors qu'ils disent apprendre quelque chose et se donner les moyens de voir loin.

La solitude au travail serait donc la partie manifeste et affichée qui participe de leur « présentation de soi » valorisante. Elle domine le tableau et occulte toute une autre partie de leur travail qui comprend, elle, une dimension collective indéniable. Celle-ci, de nature sans doute différente de celle reconnue jusqu'ici sur d'autres terrains, demanderait seulement à être mieux caractérisée. En effet, faute de collègues, peut-être

<sup>1</sup> Jürgen HABERMAS, *Théorie de l'agir communicationnel, Tome 1 : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, 1987, p.370-372. Dans un monde moderne caractérisé par la dissociation des mondes objectif, social et subjectif et par la domination de la rationalité instrumentale, Jürgen Habermas propose une théorie de l'agir communicationnel qui repose sur une communication intersubjective répondant aux critères de validité que sont la vérité propositionnelle dans le monde objectif des états de chose, la justesse normative dans le monde social, la sincérité rapportée au monde subjectif et enfin, la cohérence esthétique.

faudra-t-il avancer des notions de collectif de pairs inter-entreprises, de collectifs verticaux ou de collectifs hors travail.

Et en effet, la poursuite de l'écoute des dirigeants nous apprend, souvent dans un second temps de l'entretien, qu'il existe des espaces de rencontres formalisés (forums, associations, réseaux, syndicats professionnels) où sont abordés des sujets professionnels et personnels et qu'ils semblent apprécier. Monsieur E., Président de l'un de ces réseaux, m'assure que les dirigeants y échangent des « trucs » concernant la gestion des ressources humaines, concernant l'opportunité de recourir à la sous-traitance, sur la fiscalité, etc. J'entends que la confiance est la règle puisque, dans la très grande majorité des cas, ces dirigeants ne sont pas concurrents. Faute de collègues et isolés dans leur entreprise, ils cherchent donc leurs pairs dans ces cercles. « *C'est un moment d'aération* », selon Monsieur E.<sup>1</sup>, « *une bouffée d'air* » pour Monsieur F.<sup>2</sup>. Monsieur L., Président d'une association de dirigeants propriétaires, explique qu'« *on y parle de tout, y compris des soucis avec ses enfants. Et il y en a toujours un ou deux pour vous expliquer ce qui lui est arrivé et comment il s'en est tiré* »<sup>3</sup>. Quant à Monsieur Bourgon, il consacre la moitié de son temps à se rendre dans ces cercles, il y apprend beaucoup, y teste ses idées, y compare sa vision du marché, y éprouve celle des autres et rappelle, ce disant, qu'« *on est mauvais tout seul* »<sup>4</sup>.

Ainsi, malgré l'évidente singularité du poste, la coopération au travail peut rester une question centrale. En l'absence de collègues et de pairs, dans l'impossibilité manifeste de partager les pratiques sur le lieu de travail traditionnel (au siège social : bureau ou salle de réunion), le ressort du plaisir au travail pourrait être maintenu par un vivre-ensemble de qualité au sein d'autres formes d'espaces de discussion, autorisant une activité déontique et situés à l'extérieur de l'entreprise. Rappelons à ce titre que, conformément à ce que nous avons compris de l'absence de barrières spatiales et temporelles délimitant le travail et le hors-travail, rien ne permet de reléguer ces rencontres entre dirigeants dans un espace hors travail. Les descriptions des rôles, des missions et activités quotidiennes du dirigeant, relayées par leur propre parole sur le travail indiquent, au contraire, que ces réunions et ces communications au sein de réseaux extérieurs sont aussi du travail.

### **L'enjeu de la reconnaissance**

La psychodynamique du travail a souligné l'enjeu identitaire de la reconnaissance portant sur le travail effectué. Le dirigeant n'y échappe pas, même si la dynamique de la reconnaissance revêt, ici encore, une forme spécifique.

Des entretiens de recherche, nous avons pu comprendre que certains dirigeants avaient le sentiment que tout espoir de reconnaissance leur était refusé, en raison notamment de ce qu'ils décrivaient comme une ambiance indisposée à leur égard, dans la société. Mais nous avons compris aussi que l'enjeu de cette reconnaissance du public, non seulement existait, mais encore que leur besoin de reconnaissance était si criant qu'il pouvait donner lieu à quelques situations étonnantes. Ainsi, Monsieur F. me demande avec insistance si je ne le trouve pas « *bien en chef d'entreprise* »,

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 85 à 99.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 405 à 410.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 50 à 59.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, ligne 591.

Monsieur H., à défaut d'être actuellement reconnu, se targue d'avoir été « *aimé* » par des collaborateurs qu'il aurait fait « *grandir* » et presque tous revendiquent avec beaucoup d'insistance et d'aplomb l'utilité économique et sociale de leur action. En outre, malgré leur condescendance marquée envers la « *médaille en chocolat* » et le « *poireau doré* », Monsieur F. et Monsieur L. ne résistent pas au désir de tout mettre en œuvre pour obtenir ce Trophée de l'Entrepreneuriat familial aussi secrètement convoité que manifestement déprécié.

Dans le cas des dirigeants, faute d'espérer en un « *jugement d'utilité* » ou en un « *jugement de beauté* » de la part de collègues (inexistants) et d'une ligne hiérarchique (inexistante), ils se créditent eux-mêmes d'un jugement d'utilité et recherchent la reconnaissance du public : collaborateurs, banquiers d'affaires, presse, Présidents de *business schools*, etc. Et, même si Monsieur L. se défend d'y être sensible et préférerait être reconnu « *sur du vrai, sur du dur (...) sans [se] mettre pour autant trop en avant* »<sup>1</sup>, et même si, à la veille d'un séminaire d'entreprise, Monsieur B. se dit mal à l'aise de devoir faire de « *la pub en interne* », l'un comme l'autre n'ont pas d'autre choix. Pour être reconnus, pour que leurs salariés sachent « à quoi ils servent » - selon les termes de Monsieur B.<sup>2</sup> -, il leur faut composer avec cette reconnaissance du public qui s'obtient par l'usage de techniques éprouvées de « présentation de soi » et que certaines recherches spécialisées ont également introduites sous le terme de techniques de « promotion de soi » ou de « management des impressions ».

#### 4) Plaisir au travail, résonance symbolique et sublimation

L'espoir de reconnaissance étant limité, le plaisir au travail doit résolument passer par une autre voie que l'on entend exprimée dans les récits passionnés (et parfois passionnants) d'« aventures », de création d'entreprise, d'invention de produits, de défrichage de nouveaux marchés. Il paraît a priori difficile de convoquer l'idée d'un « amour » du métier de dirigeant ou d'une vocation qui mobiliserait le sujet et le pousserait à l'exercer. Pourtant, chez certains d'entre eux (Monsieur T., Monsieur L. et Madame de L., par exemple), l'évocation d'un métier bien à soi, du désir de poursuivre l'aventure et de continuer de créer et l'enthousiasme à dire son plaisir de l'exercer, me semblent rendre compte d'une facette possible de plaisir au travail et d'accomplissement de soi dans le registre de la résonance symbolique entre le métier choisi et les questions singulières du sujet. Même si la démarche retenue ne nous a, en aucune façon, permis d'approcher ces questions héritées de leur enfance, elle permet, au moins, de sentir dans leurs propos la détermination, la ténacité et le désir de continuer. On sent, par exemple, dans la résolution de Madame de V. à réussir au poste auquel toutes les héritières avant elles ont renoncé, dans l'énergie qu'elle rapporte de sa visite sur site et dans les descriptions qu'elle en fait, une expérience, certes toute récente, mais qui vit et qui parle. Ce même désir authentique de poursuivre et de réussir s'entend dans les récits de Monsieur T. ou dans ceux de Madame de L.. Il s'entend même encore chez Monsieur L., l'innovateur qui, malgré une fatigue certaine, se lève encore, le matin, pour aller conquérir le monde<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 180 à 190.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 183 à 189.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., ligne 143.

L'interprétation de cette mobilisation par l'amour du pouvoir, par le goût des affaires et par l'attrait de perspectives d'enrichissement ne peut être exclue. Souvent évoquée dans les textes de sociologie, le matériel recueilli ne permet, en revanche, ni de la conforter ni de la contredire. Monsieur F., par exemple, semble trop dénier l'attrait de l'argent et du pouvoir pour ne pas y être soumis. Cependant, les autres dirigeants propriétaires que j'ai rencontrés me semblent emportés par un autre mouvement que certains auteurs en sciences de gestion ont pu vaguement appeler « *composante un peu particulière de leur personnalité* »<sup>1</sup> et qui serait peut-être plus proche de la sublimation<sup>2</sup> au sens d'une transformation de la pulsion en un désir, héritière de la curiosité infantile et qui les pousserait à persister, à découvrir, à explorer<sup>3</sup>.

Pour autant, alors que tous les dirigeants évoluent a priori dans un environnement de travail en apparence stimulant et propice à la sublimation, quelques-uns d'entre eux ne semblent présenter aucun indice de plaisir, de désir d'apprendre, de comprendre, de persister, ni aucune curiosité particulière. C'est le cas, notamment, de Monsieur F. qui, non seulement, ne montre aucune attirance pour le secteur industriel dans lequel il évolue mais encore le rejette, au motif de son caractère trop peu « *sexy* ». Président détaché des affaires courantes, il s'intéresse encore aux potentiels de croissance de son Groupe et se préoccupe essentiellement d'étudier l'opportunité d'acquérir des entreprises supplémentaires. Accroître son patrimoine et conforter ainsi son statut social et sa richesse potentielle, garantir son train de vie et maintenir son pouvoir sur les autres (et sur les femmes, en particulier) sont vraisemblablement ses principaux moteurs. C'est aussi le cas de Monsieur H. que ses récents échecs obligent aujourd'hui à réfléchir au sens de sa carrière. Rien d'autre, en effet, que le statut, l'argent et le pouvoir qu'ils confèrent ne parviennent à le mobiliser pour retrouver un poste de dirigeant. Et, si ce n'était ce goût-là du pouvoir, il opterait très certainement pour un changement radical de vie. Car c'est dans la photographie d'art qu'il trouve, de toute évidence, ses possibilités d'épanouissement. C'est lorsqu'il me décrit ses œuvres, leurs sources d'inspiration, sa quête des meilleures techniques d'impression et des encadrements les plus réussis, c'est lorsqu'il réagit aux commentaires d'un ami sur ses plus récentes productions que je vois dans ses yeux, même cernés et fatigués, l'étincelle de vie que je n'y vois jamais autrement<sup>4</sup>.

Ainsi, comme le présume la psychodynamique du travail, on peut penser que la mobilisation subjective au travail trouve sa source dans une épistémophilie héritée

<sup>1</sup> Michelle CHARREY, Marie-Paule MICHEL, *Le golden stress*, 1990.

<sup>2</sup> La sublimation est un « *processus, postulé par Freud pour rendre compte d'activités humaines apparemment sans rapport avec la sexualité, mais qui trouveraient leur ressort dans la force de la pulsion sexuelle. Freud a décrit comme activités de sublimation principalement l'activité artistique et l'investigation intellectuelle. La pulsion est dite sublimée dans la mesure où elle est dérivée vers un but non sexuel et où elle vise des objets socialement valorisés* ». (J. LAPLANCHE, J.P., PONTALIS, *Vocabulaire de la psychanalyse*, 1998, p.465.)

<sup>3</sup> Jean LAPLANCHE, *Entre séduction et inspiration : l'homme*, 1999. A partir de sa théorie de la séduction, Jean Laplanche montre comment la sublimation pourrait trouver son origine dans la curiosité de l'enfant relative au message énigmatique que l'adulte a inscrit dans son corps lors des soins qu'il lui a prodigués. Ce message, chargé de la sexualité de l'adulte, aurait plusieurs destins : il pourrait être laissé non traduit par l'enfant ou bien il pourrait être traité. Le résidu non traduit du message traité sera refoulé et le refoulement se trouvera alors assorti de l'« *aiguillon de l'énigme* » (p. 329). C'est cette curiosité jamais satisfaite de l'enfant devenu adulte, ce désir de savoir et de comprendre l'énigme (ou épistémophilie) qui serait la quintessence de la sublimation.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 531 à 541.

d'une curiosité et d'un appétit dont, malheureusement, cette recherche ne nous permet pas d'attraper les ressorts au sein de chaque histoire singulière.

En revanche, ce qui peut surprendre, au regard des connaissances accumulées en psychodynamique du travail sur des terrains où les activités routinières, ennuyeuses et contraignantes pouvaient être très justement qualifiées d'anti-sublimatoires<sup>1</sup>, c'est qu'une activité aussi « intellectuelle » et variée soit-elle, ne peut jamais être définie comme intrinsèquement sublimatoire. Or, si la sublimation se situe du côté de la liaison et s'oppose au possible déchaînement du sexuel et au potentiel destructeur de la pulsion sexuelle de mort<sup>2</sup>, dans le cas des dirigeants d'entreprise, son absence risque de se traduire au mieux par la décharge d'une agressivité explosive après avoir été trop longtemps réprimée, au pire par l'expression agressive et violente du pouvoir qui viennent alors avaliser la théorie d'Eugène Enriquez associant pouvoir et pulsion de mort<sup>3</sup>.

Plus généralement, on pourra se demander ce que cette absence de potentiel sublimatoire peut signifier pour ce qui concerne la mobilisation subjective au travail de ceux-là mêmes qui sont censés motiver les autres ou, du moins, ne pas les démobiliser<sup>4</sup>. En effet, que peut-on penser d'un leadership d'entreprise caractérisé par une érosion de la curiosité, fondé principalement sur des savoirs experts acquis au cours d'une formation supérieure antérieure ou au contact de pairs aguerris aux mêmes techniques, et animé par la seule volonté du pouvoir sur autrui et par le goût de la puissance et de l'argent ? La question est ouverte et trop vaste pour trouver une réponse au cœur de cette présente recherche. Signalons toutefois que d'autres chercheurs, en appui sur de tout autres matériels d'enquête, parviennent - en des termes différents mais proches - aux mêmes interrogations<sup>5</sup>.

## 5) Souffrance au travail et risque pour la santé

Ainsi, en l'absence de ce « *conatus* », sans passion ni référence à un sens à donner au mouvement qui les anime, il ne reste d'abord plus que les plaisirs (au pluriel), le plus souvent présentés sous la forme de jouissances du pouvoir : statut, argent, séduction.

Et quand ces plaisirs eux-mêmes se dissipent et que cette possibilité-là de subversion de la souffrance au travail échappe au dirigeant, il ne lui reste effectivement plus que le recours à des aménagements défensifs qui, tant qu'ils se tiennent, lui évitent

---

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, 2000.

<sup>2</sup> La sublimation serait du côté de la liaison, une manière de maîtriser ce qui vient du sexuel, du côté de la pulsion de vie par opposition à la pulsion du mort qui est tendance à la déliaison et à la décharge, au déchaînement du sexuel

<sup>3</sup> Eugène ENRIQUEZ, *La notion de pouvoir*, 1967.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, *Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel*, 1993.

<sup>5</sup> Henry MINTZBERG, *Des managers des vrais ! Pas des MBA : Un regard critique sur le management et son enseignement*, 2005. Cet auteur s'insurge contre les profils de dirigeants recrutés parmi des étudiants principalement attirés par une carrière prometteuse et par le statut y afférant et formés aux techniques d'analyse et aux mathématiques de la décision. Persuadé que « *le leadership et le management, c'est la vie même, pas un corpus de techniques abstraites du faire et de l'être* », il tente de définir une autre façon de penser la formation des dirigeants (et une autre façon de recruter les candidats, cibles de ces formations).

une souffrance pathogène. La nature de leur activité et le poste convoité que les dirigeants d'entreprise occupent, ne les exemptent donc pas de l'expérience de la souffrance. Celle-ci n'est pas toujours visible ou mentionnée, loin s'en faut. Cependant, certains indices la révèlent, plus particulièrement lorsque l'apparence donnée par la « présentation de soi » valorisante commence à se fissurer. Les exemples rapportés ici montrent alors préférentiellement des désordres somatiques ou des formes a priori dépressives, à peine compensées par quelques addictions maintenues discrètes. Parmi celles-ci, la consommation d'alcool fait immédiatement écho à d'autres situations identifiées par des enquêtes de psychodynamique du travail qui, bien que très différentes, me semblent présenter une analogie certaine : l'alcool consommé par les ouvriers du BTP sur les chantiers ou par les agents de conduites du nucléaire, avant leur travail et aussi, bien sûr, par les cadres lors de « *repas, le plus souvent dans des restaurants réputés, où beaucoup d'argent est dépensé, cependant qu'on porte des toasts avec des vins coûteux (...)* »<sup>1</sup>. Seulement, à la différence des ouvriers du bâtiment ou du nucléaire et à l'instar des cadres dénoncés dans *Souffrance en France*, le dirigeant d'entreprise peut boire sans être inquiété par son entourage professionnel ou personnel. Servi par un sommelier à la température requise, dans le verre adéquat, et dégusté dans le cadre raffiné qui s'y prête, boire n'est pas un défaut, encore moins un vice. C'est une preuve de raffinement et de bon goût.

### ***C - L'analyse de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise***

Après avoir montré combien les grilles de lectures propres à la psychodynamique du travail étaient utiles pour décrypter ce que le dirigeant nous dit faire, j'analyserai à présent les différentes composantes de sa « présentation de soi » pour en discuter l'apport à notre compréhension du rapport subjectif au travail du dirigeant.

La prestance, la maîtrise du discours et l'art de la mise en scène relèvent, nous l'avons vu, de l'activité du dirigeant et participent d'un savoir-faire nécessaire pour répondre aux exigences de sa tâche mais ces formes de « présentation de soi » cumulent peut-être aussi d'autres fonctions. En particulier, inhérente au travail, la « présentation de soi » du dirigeant a certainement aussi une fonction d'occultation qu'il faudra élucider et dont il faudra réinterroger la nature éventuellement défensive.

#### **1) La « présentation de soi », comme une partie du « travailler » du dirigeant d'entreprise**

##### **L'effet mobilisateur de la « présentation de soi »**

On attend du dirigeant qu'il ait une idée, une vision, qu'il puisse la formuler en une stratégie qu'il déclinera ensuite en objectifs et dont il assurera la mise en œuvre en commandant ou en animant le travail des autres qu'il contrôlera ensuite. Ce travail d'action sur l'action des autres ou travail de prescription du travail des autres n'est possible que parce que le dirigeant se trouve en position de pouvoir le faire. Pour accomplir son travail, il lui faut donc, entre autres, déployer une posture dramaturgique de mise en avant de soi qui favorise son maintien à son poste.

---

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998, p.126.

## La « présentation de soi » au service de la maintenance du pouvoir

### - Une mise en scène de la maîtrise

On attend du dirigeant la toute-maîtrise des situations, des personnes, de l'environnement de son entreprise, de l'avenir et de lui-même. Confronté au « réel » de l'imprédictibilité et de l'absence de maîtrise, il choisit de la mettre en scène. Confronté au « réel » de ses propres freins et handicaps, il n'a pas d'autre choix que de les occulter en mettant en avant les caractères attendus et les compétences prescrites (compétences relationnelles et communicationnelles, par exemple). Le « travailler » qu'il invente alors consiste à développer un personnage public qui ne doute de rien, à renvoyer le miroir de l'image de celui qui est « *bon en tout* », à proposer une « *version officielle* » peut-être différente de la « *version pour soi* » et donc, comme je le résumais plus avant, à « rendre tout beau ». Et, alors que nous avons pu nous étonner des présentations toujours héroïques rapportées dans les ouvrages de gestion consacrés au leadership, nous découvrons peu à peu que la « présentation de soi » positive et vantarde fait partie du travail du dirigeant et qu'il n'a d'ailleurs pas d'autre choix que de se présenter en héros s'il veut parvenir à lever les obstacles et à accomplir ce que l'on attend de lui.

### - Une organisation de la relation aux autres

Dans son essai sur la notion de pouvoir, Eugène Enriquez rappelle que le pouvoir est toujours vécu dans une relation aux autres<sup>1</sup> et que le pouvoir non reconnu n'existe pas<sup>2</sup>. Lorsqu'elle s'interroge sur la coïncidence entre l'être et le paraître, Hannah Arendt soutient qu'« *il n'est rien au monde, ni personne dont l'être même ne suppose un spectateur* »<sup>3</sup> et, plus loin, que, « *en plus du besoin de se montrer, grâce auquel le vivant se taille une place dans le monde de phénomènes, les hommes se présentent aussi, en paroles et en actes et indiquent par là comment ils entendent paraître, et ce qui, à leur avis, est digne ou non d'être vu* »<sup>4</sup>. En choisissant délibérément de se présenter de manière favorable, les dirigeants d'entreprise reconstruisent l'histoire de leur entreprise, ils créent et diffusent des légendes qui, parce qu'elles sont attractives, comme le dit Monsieur T., « *suscite[nt] l'envie (...)* »<sup>5</sup>. Comme l'indiquaient Luc Boltanski et Eve Chiapello, cette manière de prendre en main l'histoire ou de la refaire à leur image participe d'une mise en valeur du système capitaliste. Rappelons, à ce sujet, que pour qu'on s'y engage et pour être attrayant, le capitalisme doit pouvoir être présenté dans des activités qui, par rapport aux opportunités alternatives, peuvent être qualifiée d'« excitantes », c'est-à-dire très généralement : porteuses de possibilités d'autoréalisations et d'espaces de libertés pour l'action<sup>6</sup>. C'est ce que les dirigeants font et, ce faisant, ils gagnent le respect des autres, pérennisent un ordre de domination qui leur convient et, du moins pendant un temps, se maintiennent au pouvoir.

<sup>1</sup> Eugène ENRIQUEZ, La notion de pouvoir, 1967, p.267.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.300

<sup>3</sup> Hannah ARENDT, *La vie de l'esprit*, 1995, p.38.

<sup>4</sup> *ibid.*, p.56.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 7, ligne 37.

<sup>6</sup> Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, 1999, p.51.

- *Une mise en scène de soi*

Sauf dans le cas des héritiers, le poste de dirigeant n'est ni un honneur ni un titre. L'exercice de la fonction requiert des connaissances précises et une formation spécialisée qui vient compléter - dans le meilleur des cas - une expérience de terrain antérieure riche<sup>1</sup>. Les dirigeants se trouvent donc normalement légitimés par leur compétence technique. Or, selon Eugène Enriquez, ce pouvoir « *techno-bureaucratique légal* » qui associe le pouvoir à la fonction technique accentue l'interchangeabilité des dirigeants<sup>2</sup>. Pour assurer la pérennité de leur statut, ils doivent donc redonner au pouvoir un caractère sacré et lier la légitimité à leur personne plus qu'à leurs savoirs techniques. Ici encore, la « présentation de soi » se présente comme un instrument particulièrement approprié.

- *Une mise en valeur de l'utilité sociale et de l'« humanisme » de la fonction*

Nous avons pu nous étonner de l'importance que les dirigeants accordaient à leur utilité sociale, rendue notamment par l'étonnant leitmotiv, « *faire grandir les autres* ». Nous avons pu nous interroger sur la mise en avant de leurs activités de gestion des ressources humaines, toujours empreintes de générosité. C'était oublier que, là aussi, cette forme de « présentation de soi » remplit son rôle d'instrument de maintenance du pouvoir. En effet, si l'on en croit encore Eugène Enriquez, le pouvoir d'un individu tire sa légitimité de son influence sur la vitesse de progression de son équipe : « *Le chef d'entreprise qui mettra en action ses services d'aide sociale à ses travailleurs, aura pour but essentiel, non seulement d'avoir bonne conscience mais principalement de maintenir l'ordre social à l'intérieur de l'entreprise, de conserver la mainmise sur ses collaborateurs.* »<sup>3</sup>.

**La « présentation de soi » : un travail d'« être » plus que de « faire »**

La « présentation de soi » focalise l'attention sur le dirigeant, c'est-à-dire sur celui qui est visible quand son travail ne l'est pas. Elle est donc du côté de la présentation de l'être, de son aptitude à diriger, de ses qualités personnelles. Elle est plus rarement du côté de la technicité du métier. Nous avons constaté que les descriptions du travail du dirigeant déviaient parfois vers des comptes-rendus de qualités et de compétences. Nous les avons entendus eux-mêmes rapporter un travail prescrit qui consistait d'abord à « être ». Les dirigeants se heurtent alors à un « réel » dont l'un des éléments s'avère être eux-mêmes, leurs freins, leurs inaptitudes ou handicaps. Si l'on tient cette hypothèse qu'une partie de leur travail prescrit consiste à « être » et qu'une partie de leur « travailler » y répond par la « présentation de soi » de cet « être » prescrit, la notion par ailleurs si peu opérante de « savoir-être » peut être ici revisitée, les écueils de l'enseignement de gestion peuvent trouver un embryon

<sup>1</sup> C'est en tout cas en faveur de ce type de recrutement de dirigeants que Henry Mintzberg plaide (Henry MINTZBERG, *op. cit.*)

<sup>2</sup> Eugène ENRIQUEZ, *op. cit.*, p.282.

<sup>3</sup> Eugène ENRIQUEZ, *op. cit.*, p.295.

d'explication et l'on découvre aussi que la perte de leur travail peut se traduire en des conséquences quasi existentielles.

Ainsi, si travailler, c'est un peu « être », l'accent communément porté sur la notion de « savoir-être », si critiquable lorsqu'elle est appliquée comme critère d'évaluation individuelle des performances, aurait un sens pour ce qui concerne les dirigeants. Monsieur F. est, par exemple, certain que ce sont ses qualités personnelles et non son savoir-faire d'ingénieur qui lui ont permis d'être nommé. « *Pour ce poste, le savoir-être l'emporte sur le savoir-faire* », assure-t-il. Et il ajoute : « *c'est une question de dispositions et de qualités personnelles* »<sup>1</sup>, qualités et dispositions que Jacques Bourgon n'a très certainement pas. En effet, bien que mieux qualifié que ses frères et techniquement plus fiable qu'eux, tous prédisent qu'il échouera dans sa prise de fonction par mollesse, gentillesse, peur de se battre, repli sur soi, manque d'écoute et parce qu'il est trop influençable.

Si travailler, c'est « être », cela peut aussi expliquer, en partie, les nombreux écueils rencontrés dans les successions d'entreprises familiales<sup>2</sup> et notamment la difficulté à transmettre le métier de dirigeant de père en fils. Cela peut aussi expliquer, plus généralement, les points d'achoppements des enseignements de gestion qui, on le sait, forment plutôt des gestionnaires que des entrepreneurs<sup>3</sup>.

Si le travail du dirigeant est indissociable de l'« être dirigeant », on comprend mieux aussi l'absence d'alternatives que rencontre Monsieur H. qui, bien qu'attiré par les sirènes d'une vie d'artiste, me dit aussi : « *il n'y a pas d'alternative : c'est ce métier-là et pas un autre* »<sup>4</sup>. En effet, d'amateur, Monsieur H. aurait peut-être rêvé de devenir photographe d'art professionnel quand je le rencontrai pour la première fois. Il avait déjà illustré le recueil de poèmes d'un ami et exposé quelques-uns de ses travaux. Lorsque je lui rends visite à l'occasion de notre second entretien, je remarque combien ses photos sont mises en valeur. Il les commente et me demande aussi ce que j'ai pensé de celles qu'il a mises en ligne sur son site Internet. Je remarque qu'il rayonne et c'est suffisamment rare pour que je le remarque. Quand il me décrit l'économie de la photo (prix de revient des composants, encadrement, etc.), son enthousiasme est si prégnant que je n'entends même plus son léger défaut de prononciation. Mais j'apprends aussi qu'il essaie de les vendre et qu'il ne trouve aucun acheteur. Très déçu, presque amer, il constate que la photo doit rester un loisir. Elle ne lui rapportera jamais d'argent. Le plaisir est immense (sans doute, nous l'avons vu, en lien avec une capacité de sublimation). Il est accru par l'espoir d'une reconnaissance que l'activité de dirigeant ne lui a pas apportée récemment. Mais la rétribution matérielle n'est pas au rendez-vous et Monsieur H. pense que ses proches ne pourront pas l'accepter ni l'aimer autrement que dirigeant d'entreprise. Il veut que sa fille soit fière de lui et pense qu'elle ne le serait pas s'il « vivotait » de sa photographie. Il veut espérer une alternative mais n'en voit aucune. Il m'informe alors qu'il est amené à investir dans le capital d'une entreprise : c'est sa seule solution pour retrouver un poste de dirigeant<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 124 à 133.

<sup>2</sup> Gérard HIRIGOYEN. L'épreuve de la succession dans les entreprises familiales. *Les Echos* [en ligne], 31 août 2006. Disponible sur : [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr).

<sup>3</sup> Henry MINTZBERG, *op. cit.*

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 471 à 481.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 589 à 590.

Monsieur E. pourrait être un contre-exemple de ce manque d'alternatives puisqu'il ne dirige plus d'entreprise. Pourtant il semble qu'il ne lui soit pas facile de se défaire de son identité acquise de dirigeant. Je le trouve dans une confusion patente : il me parle des dirigeants en disant « eux », laisse parfois échapper qu'il me parle de lui (« me ») puis s'en apercevant, insiste immédiatement après pour me dire qu'il ne fait plus partie d'« eux »<sup>1</sup>. En l'écoutant, je doute vraiment qu'on puisse avoir été dirigeant et je me demande si, une fois dirigeant, on ne le reste pas toute sa vie<sup>2</sup>.

Si travailler, c'est « être », la crise identitaire que l'on sait concomitante à l'arrêt de travail et liée, en partie, à la perte du jugement de reconnaissance et au sentiment d'inutilité, prendrait ici une nouvelle dimension. Nous en avons un aperçu avec ce que Monsieur H. nous dit de la « *perte de testostérone* » associée à ce qu'il décrit comme le « *syndrome du canapé* »<sup>3</sup>. Sur ce même thème, Monsieur E. rappelle : « *Quand je suis dirigeant, je sais faire tout. Quand je ne le suis pas, je ne sais plus rien faire* »<sup>4</sup>. Dès lors aussi, la peur de perdre la place<sup>5</sup>, de même que le « *syndrome du canapé* » décrit par Monsieur H. seraient, en réalité, des versions bien édulcorées de la réalité vécue et le travail de maintenance du pouvoir deviendrait une prescription presque existentielle : le dirigeant n'aurait pas d'autre choix que d'être à sa place et de s'employer à la conserver.

Enfin, le caractère indissociable du travail et de l'être du dirigeant, s'il était confirmé, nous renvoie à la place particulière que la psychologie des organisations ou psychologie du leadership accorde au statut du dirigeant comme agent de transformation de la subjectivité<sup>6</sup>.

## 2) La « présentation de soi », comme tentative d'accès à la reconnaissance

Nous avons vu que le dirigeant devait composer avec un environnement qui lui était résolument hostile et dont il ne pouvait espérer aucun jugement de reconnaissance. Lorsque, face à un interlocuteur qui l'écoute, il met en avant des réalisations passées et présentes, lorsqu'il exagère le caractère d'utilité sociale, d'utilité économique voire l'« humanisme » de son travail, peut-être cherche-t-il à obtenir du chercheur une reconnaissance de l'utilité et de la beauté du travail qu'il accomplit, faute de l'avoir obtenue ailleurs. Le relatif succès que j'ai rencontré en obtenant de revoir Monsieur H., Monsieur F. mais aussi Monsieur L. plusieurs fois, conforte une telle interprétation de leur « présentation de soi ». En effet, on peut aussi considérer l'entretien de recherche comme une occasion de bénéficier d'une écoute attentive et patiente ou encore d'un effet de miroir quand l'absence de repères s'avère trop angoissante.

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 115 à 130.

<sup>2</sup> Lors de notre première rencontre, je m'étais présentée à Monsieur H. comme une « ancienne HEC ». Il m'avait alors dit : « *On n'est jamais "ancien". Une fois qu'on l'est, on le reste toute la vie.* ». Lorsque j'entends les essais infructueux tentés par Monsieur E. pour me dire qu'il n'est plus dirigeant, je repense à ce que me disait Monsieur H. et il me semble alors que je pourrais tout aussi bien lui dire : « *Dirigeant, une fois qu'on l'est, on le reste toute sa vie.* ».

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 443 à 451.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 199 à 204.

<sup>5</sup> Hamid BOUCHIKHI, John KIMBERLY, Les accidents de carrière des dirigeants, 1996.

<sup>6</sup> Voir *supra*, Première Partie, I.A.4), p.29.

### 3) La « présentation de soi », comme stratégie de défense

La « présentation de soi » fait partie du travail du dirigeant. Elle peut aussi, pour certains, donner un sens au travail via la reconnaissance de leurs pairs, de leurs collaborateurs ou d'un public élargi. En tant que partie du travail, elle comporte aussi un versant de souffrance inhérent à tout travail : présenter est difficile pour ceux qui se heurtent à leurs propres limites dans ce registre de compétences. Enfin, à l'instar de toute apparence, la « présentation de soi » révèle mais dissimule aussi pour protéger. Et, bien que le cadre méthodologique n'autorise pas l'accès aux défenses, le mouvement de retrait d'une partie des sujets et le surinvestissement dramaturgique de quelques autres après que leur « présentation de soi » s'est relâchée m'a conduit à penser que la « présentation de soi » pourrait aussi constituer un aménagement défensif contre la souffrance au travail. Cette souffrance, nous le savons, naît du rapport conflictuel entre le sujet et son travail. Dans le cas des dirigeants, elle pourrait être due à l'absence de maîtrise, aux doutes, à l'incertitude mais aussi, pour partie, à une forme de souffrance morale due à l'obligation qui leur est faite de ne pas toujours être en phase avec soi-même, comme l'admet Monsieur H.. Plus supposée que posée, cette souffrance au travail se dévoile derrière ce comportement intentionnel car protecteur, vraisemblablement non conscient et très insolite de retrait soudain, d'amnésie et de ressaisissement par une « présentation de soi » exagérément valorisante.

Comme toute stratégie défensive organisée, au sens que donne la psychodynamique du travail à cette notion, le surinvestissement de la « présentation de soi » peut également être risqué et nuire à la qualité de réalisation du travail. Se présenter est une tâche indispensable à l'exercice du métier de dirigeant. Or, comme l'écrit Erving Goffman, « *cette part d'activité accaparée par l'effort de communication exige souvent des qualités différentes de celles qu'on cherche à rendre manifestes* »<sup>1</sup>. Ainsi, si le dirigeant est accaparé par sa « présentation de soi », son « faire savoir » peut l'emporter sur les savoir-faire de gestion plus traditionnels. Ou, comme l'écrit encore Erving Goffman : « *La tension entre l'action véritable et le souci exclusif des audiences expose tout virtuose à tomber dans l'“idolâtrie de l'apparence”, avec son cortège de “gesticulations”, de “fioritures”, de “complaisances”, de “pose”* »<sup>2</sup>. « *En outre, compte tenu des effets dramatiques (réalisation dramatique, idéalisation, etc.), la représentation d'une activité diffère, dans une certaine mesure, de l'activité elle-même et, par suite, la falsifie inévitablement.* »<sup>3</sup>. C'est d'ailleurs ce que redoute Monsieur L. qui explique que, malgré l'incitation à toujours occulter les aspects négatifs pour que les autres continuent de croire en leur dirigeant, « *il faut aussi être capable de dire si quelque chose ne va pas, sinon, à force de ne jamais le dire, vous finissez vous-même par vous mettre dans un état d'esprit tel que vous arrivez à vous convaincre que ça va bien et vous marchez dans le faux* »<sup>4</sup>. Ainsi, lorsque la « présentation de soi » est surinvestie, elle peut aussi mettre en danger le pouvoir qu'elle est censée protéger.

<sup>1</sup> Erving GOFFMAN, *op. cit.*, p.38.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.241.

<sup>3</sup> *ibid.*, p.67.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 231 à 237.

## **D - La « présentation de soi » du dirigeant face aux résultats de recherche antérieurs**

« Travailler » particulier, voie d'accès à la reconnaissance et aménagement défensif pour tenir face aux contraintes : la psychodynamique du travail nous offre ici une grille de lecture et d'analyse de la « présentation de soi » des dirigeants d'entreprise. Ce faisant, elle infirme, en partie, les propos des psychosociologues qui dénoncent l'incapacité de cette discipline à embrasser le terrain des personnels d'encadrement et, a fortiori, celui des dirigeants. Certains résultats confirment donc les acquis de la psychodynamique du travail. D'autres permettent de soutenir ses questions de recherche actuelles en y apportant de nouveaux matériels cliniques. D'autres encore pourront remettre en question certains acquis. Leur exposé doit engager une discussion sur l'incidence de cette clinique de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise, en retour, sur les réflexions déployées en psychodynamique du travail.

### **1) « Présentation de soi » et genre : le cas des femmes dirigeantes**

Les études sociologiques qui ont porté sur les premières générations de femmes cadres ont avancé que, pour réussir, les femmes investissant les professions traditionnellement réservées aux hommes, doivent se comporter « comme des hommes ». Elles doivent renoncer à une partie de leur féminité, rester en retrait des charges domestiques pour mieux se consacrer à leur réussite professionnelle, voire renoncer au mariage et à la maternité et donc, « *intérioriser les attentes* » des organisations en se soumettant « *à une logique du sacrifice* »<sup>1</sup>. Bien sûr, çà et là, s'expriment les attentes en termes de « conciliation » ou d'« équilibre »<sup>2</sup> entre vie personnelle et vie professionnelle comme l'espoir de changements des mentalités. Cependant, c'est l'adoption d'une attitude neutre<sup>3</sup> qui est d'abord suggérée.

Pascale Molinier explique, pour sa part, que plusieurs solutions s'offrent aux femmes qui poursuivent une carrière. « *La première consiste à s'aligner sur le modèle viril pour devenir une non-femme* »<sup>4</sup>, à être tentée d'« *en rajouter dans la surenchère de vulgarité et de mépris vis-à-vis de leur propre sexe, leur intégration étant subordonnée à leur virilisation* »<sup>5</sup>. Une autre solution, à l'opposé, consisterait, à « *faire le métier aussi bien qu'un homme tout en étant une "femme accomplie", au sens social du terme* », c'est-à-dire suivant l'interprétation proposée par Joan Rivière, « *à cacher ses ambitions derrière le masque d'une féminité outrée* ». Dans les deux cas, les femmes concernées rassurent les hommes et obtiennent leur confiance car leur tactique ne remet pas en question l'idéologie de la bipolarisation sexuelle<sup>6</sup>. Les recherches menées par

<sup>1</sup> Jacqueline HUPPERT-LAUFER, *La féminité neutralisée ? : Les femmes cadres dans l'entreprise*, 1982, p.285.

<sup>2</sup> Nathalie LAPEYRE, Nicky LE FEUVRE, *Concilier l'inconciliable : Le rapport des femmes à la notion de « conciliation travail-famille » dans les professions libérales en France*, 2004. Le terme de conciliation ne rend aucunement compte de l'aspect conflictuel et de la mise en tension entre vie personnelle et vie professionnelle qu'il tend même à occulter.

<sup>3</sup> Jacqueline HUPPERT-LAUFER, *op. cit.*, p.247. La neutralité consiste à oublier sa féminité sans pour autant endosser le rôle masculin. Il s'agit de ne pas mettre en évidence les différences. Une femme égale aux hommes se trouve alors toujours entre le « trop » et le « pas assez ».

<sup>4</sup> Pascale MOLINIER, *Le continent noir de la féminité : sexualité et/ou travail ?*, 2002, p.111.

<sup>5</sup> Pascale MOLINIER, *Les enjeux psychiques du travail*, 2006, p.210.

<sup>6</sup> *ibid.*, p.111.

cette auteure lui permettent également d'avancer que « *les femmes qui désirent transgresser les frontières du genre sont confrontées à un dilemme identitaire (...)* ». Ses terrains d'enquête révèlent que ce dilemme peut être surmonté en recourant à l'autodérision et à l'auto-dévalorisation. Les collectifs féminins exagèrent alors les formes extérieures de la féminité sociale par une mascarade et ce, au prix d'un coût non négligeable : celui de la dégradation de l'image de soi. En outre, les femmes disposeraient de compétences spécifiques, différentes de celles des hommes et qui leur permettraient de se confronter au réel<sup>1</sup>.

Que nous révèle la « présentation de soi » de ces femmes dirigeantes qui exercent un métier majoritairement exercé par les hommes ? Si, comme l'écrit Pascale Molinier, « *toute entreprise de création exige un recentrement sur soi qui suppose d'être délesté "des tracas ordinaires de la vie"* »<sup>2</sup>, comment ces femmes s'organisent-elles et sur le travail de qui s'adossent-elles ? Et, si les femmes dirigeantes ne construisent pas, elles non plus, de défense étayée sur le déni du réel, comment font-elles alors ? Retrouve-t-on des stratégies comparables à celles des collectifs féminins investigués jusqu'ici ? Enfin, qu'en est-il de l'impact du rapport au travail et au statut social sur la vie personnelle et intime de la dirigeante ? Retrouvera-t-on les désordres déjà mis au jour par la clinique du travail des femmes exerçant des métiers dits « masculins »<sup>3</sup> ?

#### **Une « présentation de soi », certes « féminine », mais non « outrée »<sup>4</sup>**

Pour ce qui concerne leur gestuelle et leur apparence, les dirigeantes que j'ai rencontrées étaient toutes « féminines », voire, comme l'exprimerait Joan Rivière, presque « exagérément féminines ». Mesdames V., de V. et de L. étaient toutes coiffées et maquillées avec soin, habillées avec goût et portaient des bijoux coûteux. Joan Rivière avait vu dans ce type d'apprêt un aspect défensif : selon elle, certaines femmes souhaitant exceller dans un monde traditionnellement masculin opteraient pour un comportement exagérant leur féminité. En revêtant le masque de la féminité, elles éloigneraient ainsi l'angoisse de la punition liée à leur réussite dans un monde masculin et n'auraient plus à redouter de vengeance de la part des hommes. Une telle interprétation ne pourra pas être contredite ici. En revanche, rien n'autorise, non plus, à la confirmer. Mesdames V., de V. et de L. étaient certes jolies et apprêtées mais aucune ne recourait aux comportements outrés, décrits par cette auteure, tels que : œillades compulsives, adoption de ton frivole et badin ou feinte d'être « *soite, ignorante ou égarée* »<sup>5</sup>. Il est vrai aussi que, par opposition à leurs pairs masculins, les références à leur vie personnelle, aux enfants, à leurs époux comme à leurs collaborateurs étaient très affectées. Mais il est impossible de dire ici si cette « présentation de soi » était sincère ou si elle répondait à une prescription ressentie. En effet, on peut penser que ces femmes supposent que l'on attend d'une femme, fût-elle dirigeante d'entreprise - ou,

<sup>1</sup> *ibid.*, p.113.

<sup>2</sup> Pascale MOLINIER, *L'énigme de la femme active : Egoïsme, sexe et compassion*, 2006, p.201.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, « Centralité du travail » et théorie de la sexualité, 1996.

<sup>4</sup> Pascale MOLINIER, *Les enjeux psychiques du travail*, 2006, p.210.

<sup>5</sup> Joan RIVIERE, *La féminité en tant que mascarade*, 1994 (1951), p.204.

justement, parce qu'elle est une femme « publique » -, qu'elle expose ces aspects-là de sa vie<sup>1</sup>.

### **La meilleure défense, c'est l'attaque...**

Quoiqu'il en soit, il semble bien que l'apparence féminine et le discours emprunt de stéréotypes sociaux de ces dirigeantes portent une dimension revendicative. Ils sont, en effet, assortis d'une dérision à l'égard des hommes. Si ces femmes repoussent l'angoisse de la punition de l'homme pour avoir pris sa place, alors elles le font, d'abord, en le punissant. Elles dénigrent les hommes qui les entourent et privilégient les descriptions péjoratives à leur égard. Frère incompetent ou dilettante, mari qui « *a dévissé un boulon* » ou peu coopératif ou trop peu pragmatique, grand-père peu combatif, oncle produisant un travail « *nul* » et collaborateurs « *bons à rien* » : aucun homme de leur entourage n'est épargné. Par conséquent, si leur féminité est « *mascarade* », il s'agirait plutôt d'un masque agressif qui attaque pour mieux se défendre.

### **L'absence de soutien familial**

Les dirigeantes que j'ai rencontrées ne semblaient pas bénéficier d'un soutien comparable à celui que d'autres enquêtes avaient pu mettre au jour de la part d'épouses à l'égard de leurs maris au travail<sup>2</sup>. Contrairement aussi aux résultats d'études sociologiques qui montrent que les femmes exerçant des professions intellectuelles supérieures sélectionnent sciemment (ou gardent) des compagnons qui adhèrent à un objectif d'indifférenciation des investissements de l'un et de l'autre dans les sphères familiale et professionnelle<sup>3</sup>, les trois dirigeantes que j'ai rencontrées ne semblaient pas avoir fait un tel « choix ». Ainsi, bien qu'elle présente ses mariages successifs sous un jour plutôt humoristique, Madame V. multiplie, de fait, les échecs conjugaux. Son compagnon actuel poursuit sa propre carrière dans les Balkans, la laissant à Paris avec son fils de cinq ans. Quant à l'époux de Madame de L., on le perçoit travaillant (comme psychanalyste) mais distant des choses matérielles. C'est alors à elle que, tout naturellement, les grands-parents (les parents du mari) reprochent d'avoir oublié les vacances scolaires des enfants. Et c'est son travail qui éveille leurs soupçons et leurs reproches. Madame de L. s'en plaint d'ailleurs ouvertement. Enfin, Madame de V. ne parle pas de son mari : je fais l'hypothèse qu'il ne lui est d'aucun soutien dans ses actuelles préoccupations comme dans la gestion de sa vie personnelle et familiale.

### **Le risque de conflit identitaire**

Corroborant les analyses de psychodynamique du travail, ces dirigeantes semblent effectivement jongler avec des ressorts identitaires contradictoires.

---

<sup>1</sup> Lors d'une rencontre organisée par la commission « HEC au féminin », intitulée : « Femmes et dirigeantes – les clés du succès », le 14 juin 2004, Laurence Danon, Présidente du Directoire du Printemps, a expliqué qu'elle présente toujours certains aspects de sa vie privée et, notamment, de ses relations avec son mari (P-DG, comme elle) car elle sait que le public s'y intéresse.

<sup>2</sup> Pascale MOLINIER, Christian AUCANTE, Elisabeth KLEIN, Jean-Claude VALETTE, *Enquête de psychodynamique du travail sur l'adaptation au travail posté dans l'industrie de process, et les conséquences sur la vie familiale et sociale*, 2002.

<sup>3</sup> Nathalie LAPEYRE, Nicky LE FEUVRE, *op. cit.*

Madame de L. oublie peut-être d'organiser la garde de ses enfants pendant les vacances mais elle se soucie du bien-être de ses employés au point de ne pas délocaliser la production ou de renoncer à leur imposer une organisation en 3x8. Dans son cas, le conflit éthique est évincé et la compassion n'est jamais loin mais cela bride son action. Ce management, souvent improprement qualifié de « féminin »<sup>1</sup>, est plus coûteux du point de vue psychique puisqu'il suppose d'ajouter à des préoccupations économiques « *la charge de se soucier des autres* »<sup>2</sup>. Et, en effet, un tel souci des autres paraît peu compatible, voire contradictoire avec la direction d'une entreprise. La conception virilocentree de la respectabilité du dirigeant s'accorde mal avec la féminité sociale, entendue comme la posture psychique attendue d'une femme pour se rendre aimable aux autres<sup>3</sup> ou, comme l'écrit Pascale Molinier : « *Le plaisir du pouvoir sur autrui appartient au registre agressif-sadique, contradictoire avec celui de la compassion.* »<sup>4</sup>.

Le travail de la dirigeante entre donc bien en conflit avec sa subjectivité. La femme y risque son intégrité car la position sollicitée par le travail de direction (vaincre les doutes, affirmer, inventer, contrôler, maîtriser, ordonner, etc.) est en continuité avec la position masculine mais en contradiction avec la position féminine<sup>5</sup> et, chez les dirigeantes rencontrées, en opposition avec leurs rôles sociaux de mère, d'épouse et de sœur. Madame de V., par exemple, gère de concert sa détermination à réussir, à faire du profit et à développer son entreprise et sa position compassionnelle de mère, responsable de l'avenir de ses enfants et responsable potentielle du devenir plus aléatoire de ses neveux. Mais rien n'est simple : la colère est latente, les larmes viennent aux yeux, les bouffées de cigarette se font plus intenses. Après m'avoir fui pendant une grande partie de l'entretien, son regard me cherche : il lui est difficile d'être à la fois la « méchante » et « la sœur, la mère, la tante ». Madame V. semble avoir choisi : elle va de l'avant sans s'arrêter ni se retourner sur les dommages collatéraux (maris et peut-être... enfant). Mais ce choix ne va pas, non plus, de soi. En témoignent l'agressivité qui ne peut plus être retenue au bout de plusieurs heures d'entretien, l'énervement puis l'arrêt abrupt des échanges, dès après l'évocation de son fils qu'elle dit voir trop peu.

### L'acceptation du doute

Enfin, mise à part leur complaisance à dénigrer les hommes de leur entourage proche, les femmes dirigeantes que j'ai rencontrées reconnaissent assez vite leurs doutes. En se disant « *tiraillée* » en raison de sa gestion « *paternaliste* » des ressources

<sup>1</sup> Pascale MOLINIER, *Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle : perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail*, 2002, p.572. ; Alain LAFERTÉ, *Existe-t-il un mode de management féminin ?*, 1999.

On a tendance à désigner les pratiques de management participatives comme une forme spécifiquement propre au management féminin par rapport au management autoritaire qui serait l'apanage des hommes. Cette association opère injustement un raccourci suggérant que ces façons de manager s'expliquent par des composantes intrinsèques à la psyché féminine. Pascale Molinier y voit plutôt l'effet de considérations pragmatiques : pour les femmes, ce mode de management est plus efficace. En outre, parler de « management féminin » consiste aussi à désigner les femmes cadres et dirigeantes comme une catégorie homogène qui appliquerait un même modèle de management.

<sup>2</sup> Pascale MOLINIER, *Le continent noir de la féminité : sexualité et/ou travail ?*, 2002, p.113.

<sup>3</sup> *ibid.*, p.111.

<sup>4</sup> Pascale MOLINIER, *L'énigme de la femme active : Egoïsme, sexe et compassion*, 2006, p.254.

<sup>5</sup> *ibid.*, p.110 et p.254-255.

humaines qu'elle pense incohérente avec ses envies d'expansion et de croissance<sup>1</sup>, Madame de L. exprime ouvertement les siens lors de notre unique entretien. Madame V. que l'on sait fort peu modeste, reconnaît ses limites à « *l'interne* », souligne son incapacité à s'atteler à la définition de la « *chaîne de valeurs* », contrairement aux dirigeants qui suivaient le même séminaire qu'elle<sup>2</sup>, et avoue aussi avoir choisi de se former « *un peu par humilité* ». Madame de V. explique la présence majoritaire des femmes dirigeantes dans les formations continues comme un symptôme exprimant leur malaise. Selon elle, les femmes sont plus sujettes aux doutes et plus enclines à sous-estimer leurs compétences, « *comme si les hommes ne pensaient pas avoir besoin de se former : ils savent tout et n'ont rien à apprendre des autres, profs ou semblables* »<sup>3</sup>. En outre, toujours selon Madame de V., les dirigeantes pensent pouvoir apprendre et sont curieuses de mieux faire.

Si les dirigeantes déploient des défenses contre la souffrance au travail, nous devons reconnaître que les symptômes de souffrance devinés à travers l'effritement partiel d'une « présentation de soi » positive, restent bien discrets : yeux embués, colère, arrêt brusque d'entretien. Si souffrance il y a et si des défenses peuvent être mises au jour, elles ne s'étaient vraisemblablement pas sur le déni du réel du travail ni ne se déploient dans le registre de la virilité. Elles ne relèvent pas non plus de la mascarade ni de la dérision à l'égard des professionnelles de leur sexe<sup>4</sup> mais bien plutôt de l'ironie et de la dérision à l'égard des hommes.

Les stratégies de survie psychique sont donc différentes de celles mises au jour par Pascale Molinier dans les collectifs de chirurgiennes. Une chose demeure : l'intégration dans ce métier masculinisé reste une source évidente de conflit identitaire, compte tenu de l'opposition et de la contradiction entre ce pour quoi un dirigeant est jugé respectable et ce pour quoi une femme l'est. Le cas de Madame V. conforte aussi la théorisation de l'indissociabilité des rapports sociaux de travail et des rapports sociaux de sexe. Créer une entreprise, la développer, mener ses équipes, comme Madame V. s'y emploie, ne semble pas sans impact sur la subjectivité et sur la vie sexuelle et personnelle. Madame V., pour autant qu'on puisse en juger, domine et utilise ses maris et compagnons successifs.

Bien que le matériel de cette recherche reste largement insuffisant et nécessite d'être complété par celui d'une recherche centrée sur ces questions, on peut avancer que chez ces femmes dirigeantes, le choix entre l'être femme et l'accomplissement de soi dans le champ social ne va pas de soi. Alors que pour les hommes, on peut raisonnablement confirmer que « *l'accomplissement de soi dans le champ érotico-affectif et l'accomplissement de soi dans le champ professionnel et social vont de pair et même se renforcent mutuellement* »<sup>5</sup>.

## 2) La coopération familiale et ses défaillances

Contrairement à ces dirigeantes, Monsieur L. et Monsieur Bourgon semblent bénéficier d'un réel soutien de la part de leur épouse. Monsieur L., par exemple,

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de L., lignes 73 à 83.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 2, Madame V., lignes 188 à 208.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 2, Madame de V., lignes 148 à 152.

<sup>4</sup> Pascale MOLINIER, *Le continent noir de la féminité : sexualité et/ou travail ?*, 2002.

<sup>5</sup> Christophe DEJOURS, « Centralité du travail » et théorie de la sexualité, 1996, p.18-19.

apprécie la qualité de ses conseils. Il tient compte de ses avis et se repose sur celle qu'il décrit comme sa « *grosse force* ». Il a confiance en elle : « *Ça fonctionne. Je peux partager mes soucis, après quoi, une fois qu'on s'est levé, on part se bagarrer contre les gens qui sont contre soi.* »<sup>1</sup>. Madame Bourgon aide aussi son mari pour certains de ses choix, elle corrige ses courriers les plus importants, elle le comprend facilement et sait déceler ses soucis. Elle invite aussi régulièrement les relations du réseau professionnel de son époux à dîner<sup>2</sup> et nous pouvons gager que sa participation active à sa vie sociale contribue largement à solidifier son travail de « présentation de soi ». Dans ces deux cas et contrairement aux conjoints des femmes dirigeantes que j'ai rencontrées, les conjointes de ces dirigeants leur permettent de « se récupérer ». En outre, elles stabilisent la posture adoptée au travail en donnant au dirigeant une place équivalente dans la sphère familiale.

Bien entendu, ce soutien ne peut totalement compenser la solitude vécue au travail ni se substituer à ce que serait une délibération collective entre pairs du même métier, connaissant le travail de l'intérieur et mieux à même de juger de la pertinence des choix d'un point de vue technique et économique ou du point de vue des valeurs dominantes. Cependant, pour ces dirigeants, ce soutien familial semble être un réel facteur d'équilibre. Monsieur Bourgon estime d'ailleurs que la qualité des échanges entre Nathan et son épouse est un gage de réussite future alors qu'il déplore l'étanchéité que Jacques maintient entre son travail et ses conversations domestiques. Le manque d'informations dont l'épouse de Jacques dispose, son manque d'intérêt pour les affaires l'inquiètent. En outre, sa participation trop modeste aux tâches domestiques indique son incompréhension des sollicitations professionnelles auxquelles son mari est tenu de faire face. Monsieur Bourgon y voit la source de problèmes à venir pour la carrière de son fils<sup>3</sup>.

Si l'on en croit ses commentaires, les autres dirigeants vivraient, d'ailleurs, des situations tout aussi défavorables. Monsieur P., par exemple, explique que les proches acceptent mal la décision de créer une entreprise, en raison du risque financier qu'elle induit. Bénéficiant peut-être d'une certaine *aura* à l'extérieur, il n'espère aucune reconnaissance ni valorisation de son statut de la part de sa famille. Quant à Monsieur H., on comprend assez vite qu'il n'attend plus aucun soutien de son épouse. Au cœur d'une crise professionnelle et alors qu'il travaille de plus en plus, c'est le moment que son épouse a choisi pour le « lâcher »<sup>4</sup>, peut-être frustrée de ses absences et de ses nuits blanches au travail (ou de ses autres histoires de couple<sup>5</sup> ?). Cette dégradation semble s'être déroulée dans une chronologie inverse de celle que soutient Joan Kofodimos. Pour cette auteure, en effet, le refuge dans l'hyperactivité signale le besoin de fuir des relations familiales plus affectées que les relations professionnelles et donc, plus difficiles à maîtriser<sup>6</sup>. Or, Joan Kofodimos évoque des situations pathologiques dites de *workaholism*, terme qui renvoie à une conception compulsive et addictive du rapport au travail qui contraste quelque peu avec la situation vécue par Monsieur H.. En effet, si j'ai pu émettre quelques doutes concernant l'incapacité de

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur L., lignes 99 à 100 et 175 à 179.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 150 à 155 ; Nathan, lignes 16 à 19.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 8, Monsieur Bourgon, lignes 156 à 184 et lignes 210 à 219.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, ligne 701.

<sup>5</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 404 à 405.

<sup>6</sup> Joan R. KOFODIMOS, *Why executives lose their balance*, 1990.

Madame V. ou de Monsieur P. à s'octroyer quelques pauses, le temps que Monsieur H. consacre au travail était certes très important mais, à l'écoute de la situation de crise qu'il décrit (pertes financières lourdes, désaveu des actionnaires majoritaires, conflits de personnel,...), il paraît difficile de porter un jugement péjoratif sur sa manière de faire face à une charge de travail manifestement exceptionnelle. C'est pourquoi je gagerai qu'entre les explications données par Monsieur H. et l'interprétation avancée par Joan Kofodimos, l'altération de la vie conjugale de Monsieur H. se situe dans une zone intermédiaire où le travail intensif et les difficultés relationnelles sont à la fois origines et conséquences<sup>1</sup>.

Monsieur F., non plus, ne cache rien de ses difficultés conjugales. Hormis ses allusions fort connotées à quelques expériences extra-conjugales, réelles ou fantasmées, qui ne sont d'ailleurs pas sans rappeler les vacances que Monsieur H. choisit de passer, entre hommes, à Cuba, Monsieur F. livre quelques éléments de réflexion sur l'origine de ses relations familiales difficiles. Ainsi, par exemple, alors qu'il décrit son impassibilité et son absence d'expression émotionnelle comme un atout dans son travail, il reconnaît qu'en famille, « *ça se tient moins bien* »<sup>2</sup>. De même, il doit convenir que son registre humoristique devient déplaisant et mal à propos lorsqu'il s'applique à des fillettes<sup>3</sup>. Quant à moi, je sursaute à l'évocation de sa manière fort incongrue de consoler sa fille : alors qu'à 10 ans, elle avait rêvé que sa maman était morte et avait beaucoup pleuré, il me dit l'avoir prise à côté de lui, « *complètement en approche PNL* » et lui avoir expliqué la différence entre émotions ressenties, émotions acceptées et émotions exprimées, à l'aide du même schéma que celui employé lors d'un entretien avec l'un de ses collaborateurs<sup>4</sup>.

Certaines avancées théoriques de la psychodynamique du travail peuvent alors être mises en discussion. Ainsi, par exemple, contrairement à la clinique du clivage mise au jour par Christophe Dejours<sup>5</sup>, on note chez les dirigeants rencontrés une forme de cohérence entre les comportements déployés au travail et ceux qu'ils adoptent chez eux. Monsieur F., dont l'insensibilité est confortée au travail, ne s'en dépare pas chez lui. Et Monsieur H., contraint de développer une « *couenne* » assortie de cynisme, peine à retrouver sensibilité et chaleur perdues, une fois de retour chez lui. C'est à l'occasion de sa perte d'emploi qu'il redécouvre sa fille et constate combien il lui est difficile d'établir le contact avec elle et encore plus, de lui montrer combien il l'aime. Dans ces cas, on peut faire l'hypothèse qu'au fil du temps, certains comportements dans l'espace domestique se sont alignés sur les comportements requis au travail. Or, le sujet qui répond aux exigences de capacités relationnelles normatives imposées par les références à un certain savoir-être, ne répond pas forcément aux attentes de son entourage. En

<sup>1</sup> Jacques CURIE, Violette HAJJAR, Vie de travail, vie hors travail, 1987. Dans cet article, les auteurs montrent, par exemple, que la tolérance de la famille est une fonction du temps de travail. Dans les familles de cadres, au-delà de 12 heures quotidiennes, la tolérance diminue et les relations sont dégradées. Cette détérioration de la vie personnelle aurait un impact sur le sujet en ce qu'il dégraderait la « valeur » du travail.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1396 à 1411.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1289 à 1298. Monsieur F. se souvient ici d'une remarque qu'il n'avait pas voulue blessante et qu'il pensait même amusante. Sa fille était plus petite et nageait avec une amie dans une piscine, l'été, au soleil. Il leur avait alors dit : « *Oh ! Regardez, une mare à thons* », ce qu'elles n'avaient pas du tout apprécié.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1242 à 1263.

<sup>5</sup> Voir *supra*, Première Partie, III.B.3), p.52 et 53.

effet, les « compétences » requises ne sont pas les mêmes au travail et dans la vie personnelle. Et, si l'on retient plutôt la conception d'un sujet cohérent que celle d'un sujet clivé, son travail d'« être » de dirigeant le « contamine » en famille et ne permet plus que les conjointes et les enfants acceptent de fonctionner comme des amortisseurs et encore moins comme des soutiens.

Pourtant, à la lumière des entretiens menés avec les dirigeantes, il semble bien que le travail domestique de *care* de la conjointe (ou du conjoint) soit indispensable à l'équilibre de celui ou de celle qui travaille.

Lorsque cette compassion familiale s'effrite, le dirigeant peut, bien entendu, rechercher d'autres formes de solidarité. Monsieur H. se reporte sur un groupe d'amis sans lequel il précise qu'il n'aurait pas pu tenir. Il avoue aussi « voir quelqu'un qui n'est pas une psy mais qui [l]'aide » et se justifie ainsi : « tu sais, je vais mal et je cherche quelques repères »<sup>1</sup>. Monsieur F., loin de reconnaître aller aussi mal, admet toutefois qu'il se trouve très seul. N'espérant pas de « retour honnête et sincère » de la part de ses collaborateurs et entretenant vraisemblablement des relations courtoises mais distendues avec son épouse, il se fait alors accompagner par un *coach* dont il m'explique la contribution avec force détails. Toutefois, une telle stratégie de repli ne semble pas suffire à compenser la perte du lien à la famille et, surtout, aux enfants.

### 3) « Présentation de soi » et impact sur la subjectivité

Ayant constaté que, dans l'univers domestique, les cadres développaient des comportements très proches de ceux qu'ils avaient acquis au travail, Nicole Aubert a décrit des perturbations de leurs capacités relationnelles comparables à celles que j'ai devinées chez Monsieur F.. Elle évoque à leur sujet une forme de « *corrosion du caractère* »<sup>2</sup>. On se souvient qu'Abraham Zaleznik avait décrit, lui aussi, le faible engagement émotionnel des dirigeants, que Manfred Kets de Vries avait rencontré, pour sa part, un certain nombre de « *poissons morts* » apathiques et qu'Eugène Enriquez avait décrit des « *tueurs cools* » que l'émoussement de la sensibilité rendait capable de perpétrer un certain nombre de méfaits tandis que d'autres dirigeants étaient décrits comme « *dramatiques* » ou comme « *séducteurs* » de type hystérique. Si « *corrosion du caractère* » il y a, Manfred Kets de Vries est l'un des rares à avoir émis l'hypothèse d'un jeu d'influences réciproques entre caractère du dirigeant et situation rencontrée et à avoir désigné le statut du dirigeant comme responsable des changements de comportement observés. Il s'interrogeait sur les changements de personnalité qu'il observait chez des dirigeants ayant récemment pris leur fonction et se demandait, entre autres, si leur caractère normopathe ou hystérique relevait d'un trait de personnalité ou s'il était la conséquence d'un « stress » lié à leur prise de fonction. A l'inverse, la lecture des travaux de psychosociologie rendait plutôt compte du caractère initialement pervers de tout sujet se destinant à la fonction de direction, particulièrement dans les structures dites « technocratiques ».

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 748 à 750.

<sup>2</sup> Nicole AUBERT, *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*, 2003, p.132-142. Nicole Aubert reprend ici l'expression introduite par Richard Sennett dans son analyse sociologique des conséquences de la flexibilité du travail (Richard SENNETT. *Le travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris : Albin Michel, 2000. 221 p.).

Alors, que nous disent l'extravagante « présentation de soi » de Madame V., le cynisme de Monsieur E., le discours « machinal » de Monsieur P. ou encore l'abrutissant monologue émaillé d'expressions jargonneuses de Monsieur F. ? Les uns sont-ils naturellement « dramatiques » et les autres, alexithymiques ou structurellement pervers ? Ou sont-ils affectés plutôt par les « vicissitudes du pouvoir » annoncées par Manfred Kets de Vries ? Et, si tel est le cas, ces vicissitudes-là ne pourraient-elles pas désigner, selon nos propres référents théoriques, tout ce qu'un dirigeant doit mettre en œuvre pour parvenir à faire ce qu'on attend de lui et, en même temps, pour réussir à se préserver ?

### « Présentation de soi » dramaturgique et caractère hystérique

Sans doute retrouve-t-on le style dit « dramatique », chez Monsieur T. ou chez Monsieur B.. Mais, en les comparant aux frères Bourgon, il faut aussi reconnaître avec Manfred Kets de Vries et Danny Miller que ces personnalités dont le comportement est caractérisé par l'audace, la prise de risque et les décisions impulsives, sont certainement plus enclines que d'autres à créer et à développer des structures sur des marchés nouveaux, à lancer des produits et à poursuivre un objectif de croissance à tout prix<sup>1</sup>. Pour reprendre l'expression de ces auteurs, peut-être Monsieur B. veut-il « (...) être au centre de la scène pour montrer combien il est génial »<sup>2</sup> ? Mais peut-être nous faut-il aussi entendre sa plainte : « Communiquer en externe et en interne, j'aime moyen »<sup>3</sup>. Monsieur B. cherche-t-il ici à excuser sa très grande présence publique ? Rien n'est moins sûr. En effet, ce dirigeant d'entreprise ne s'adresse pas à un journaliste et il doit savoir que ses propos ne seront pas rapportés autrement que sous couvert d'anonymat. Peut-être s'exprime-t-il ainsi parce qu'il a trouvé, dans cet entretien unique, l'occasion également unique de le faire ? En effet, connaissant le défi lancé par la création de son entreprise dans un marché traditionnellement fermé à toute introduction de nouvel acteur économique, le rôle d'« homme-sandwich » qu'il joue paraît effectivement incontournable. Certes, ce rôle n'est pas dissonant car Monsieur B. n'est pas naturellement inhibé. D'aucuns pourraient même le qualifier de « séducteur » ou de « dramatique ». Je dirai, par conséquent, que ses compétences relationnelles indéniables se trouvent stimulées par son activité professionnelle.

Plus généralement, le matériel rassemblé ici nous a appris que l'affichage de certitudes et la communication d'une vision rassurante, motivante et « vendeuse » répondait à une prescription. La nature des entretiens menés au cours de cette recherche ne nous permet pas de postuler la structure névrotique de Madame V., de Monsieur B. ou des autres, et je me refuserai ici à établir une forme d'analyse sauvage comparable à celle couramment pratiquée dans une certaine littérature managériale<sup>4</sup>. En revanche, la dramaturgie qu'ils déploient participe de leur travail et peut déclencher ou réactiver leur comportement « dramatique » ou « séducteur ».

<sup>1</sup> Manfred KETS DE VRIES, Danny MILLER, *Personality, culture and organization*, 1986.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.273.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur B., lignes 141 à 142 et lignes 197 à 207.

<sup>4</sup> Voir *supra*, Première Partie, V.B.1), p.67 et 68.

### « Présentation de soi » désaffectée et normopathie

Concernant l'insensibilité, l'absence d'émotions ressenties ou exprimées et le cynisme manifeste de certains d'entre eux, là encore, nous n'avons pas de réponse décisive et radicale quant à leur origine. Nous avons vu qu'afficher sa certitude répondait aux attentes perçues et nous avons également entendu Monsieur H. soutenir que la formation d'une carapace cynique ou d'une « *couenne* » s'avérait indispensable pour tenir dans un monde devenu insupportable en raison, notamment, de l'écart entre certains actes et les valeurs personnelles.

Monsieur F. m'explique longuement son rapport délicat à ses propres émotions et son difficile parcours vers leur reconnaissance<sup>1</sup>. Il attribue l'origine de ses difficultés à sa « *sainte mère* » qui lui interdisait de pleurer, de rire ou de se réjouir publiquement. Dans son cas, l'origine de son comportement parfois étrangement désaffecté et l'explication de l'impassibilité quasi constante de ses traits serait donc bien antérieure à l'exercice de sa profession. Pour autant, même si sa froideur apparente n'est pas construite du fait de l'exercice de sa profession, cette caractéristique a pu aussi présenter un avantage dans son métier et se trouver alors confortée (« *dans mon métier, il vaut mieux ne rien montrer* »)<sup>2</sup>. Et d'ailleurs, aujourd'hui, même s'il me dit apprendre à mieux discriminer les émotions qu'il ressent et à mieux les maîtriser, il le fait encore et toujours à des fins professionnelles, comme pour répondre aux prescriptions à visée de performance véhiculées par les tenants de l'Intelligence Emotionnelle<sup>3</sup>. Par suite, Monsieur F., cohérent et « entier », répercute les notions d'Intelligence Emotionnelle qu'il apprend et reproduit les comportements solidifiés au travail dans tous les domaines de sa vie avec, nous l'avons vu, plus ou moins d'à propos. On aura remarqué, par exemple, que Monsieur F. ne sait plus ajuster ses remarques en fonction de ses interlocuteurs jusqu'à en devenir blessant sans être capable de l'anticiper. Gageons donc que sa « présentation de soi », souvent mécaniquement et artificiellement affectée, n'est ensuite pas sans impact sur ses relations aux autres, sur ses expériences affectives et, in fine, sur sa subjectivité.

### « Présentation de soi » et doutes

Monsieur E. m'explique qu'il n'a jamais eu de doutes, que l'expression « *je pense que* » n'a jamais fait partie de son vocabulaire et que sa femme le lui reproche d'ailleurs souvent. Puis, il ajoute : « *j'affiche toujours la même certitude. On ne se refait pas* »<sup>4</sup>. A l'écouter, cette absence de doutes le distinguait des autres dirigeants qui, eux, devaient composer une posture artificielle pour masquer les leurs. Monsieur E. disait la sienne naturelle, voire innée. Mais elle ne l'est peut-être pas. Peut-être a-t-elle

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 970 à 994, lignes 1236 à 1241 et lignes 1396 à 1411.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1396 à 1411. Lors de négociations, par exemple, il sait ne rien laisser paraître de ce qu'il ressent et ne fournit ainsi aucun indice à son interlocuteur.

<sup>3</sup> Dominique LHUILIER, *Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail*, 2006. Dans cet article, l'auteure rend compte des nouvelles pratiques managériales visant la prescription des émotions au travail. Ces pratiques s'inscrivent dans le modèle plus large du management de la subjectivité. Elles touchent, entre autres, le domaine de la gestion des organisations où elles viennent, pour ainsi dire, « réhabiliter » les émotions ; Daniel GOLEMAN, *L'intelligence émotionnelle au travail*, 2005.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 177 à 179.

été acquise du fait de son expérience à la direction d'une entreprise. En effet, « afficher » une certitude n'est pas tout à fait la même chose que d'en avoir.

L'origine de l'absence de doutes chez Monsieur E. n'est pas claire. Propre au sujet, elle peut aussi se présenter comme une réponse à la prescription ou, pour le moins, se trouver renforcée du fait de sa rencontre avec la situation de travail de direction. Et, tout comme pour Monsieur F., il semble bien que le sujet, ensuite, ne puisse plus se défaire de cette forme de certitude, que celle-ci soit antérieure à l'accès au poste de dirigeant ou acquise du fait de l'exercice de la fonction.

#### **4) Stratégies de défense ou comportements stratégiques conscients et requis par la fonction ?**

En outre, le déni du réel du travail des autres, l'hyperactivité professionnelle ou le recours à des slogans, à des formules chocs et à des expressions « prêtes à l'emploi », souvent recensés comme des stratégies défensives - dont on ne sait plus toujours, d'ailleurs, si elles sont déployées pour éviter un conflit intrapsychique ou pour diminuer la souffrance née de la rencontre entre le sujet et une situation de travail qui lui est extérieure - paraissent difficiles à isoler en tant que défenses, chez les dirigeants. Elles s'apparentent par bien des aspects à des stratégies consciemment déployées par les sujets dans le cadre de leur travail.

#### **Déni du réel du travail d'autrui ou prise de recul ?**

Jacques Bourgon, par exemple, nous a appris combien une présence forte aux côtés des agents permettait de mieux mesurer leurs difficultés. Mais en même temps, il a reconnu qu'une telle proximité pouvait l'empêcher ensuite d'être suffisamment « brutal ». En outre, aller sur le terrain rend incapable de prendre le recul nécessaire à l'établissement d'une stratégie à long terme<sup>1</sup>. Plus généralement, le déni du réel du travail des autres constitue le socle même du travail de direction : la gestion, nous l'avons vu, repose sur le déni du réel, sur l'illusion de la maîtrise de ce qui n'est pas maîtrisable. Pour diriger, il faut prendre du recul, il faut se débarrasser du quotidien, il faut se donner les moyens de voir loin. De ces différents constats, on peut alors souligner que le travail du dirigeant est un travail à haut risque d'« aliénation culturelle » par détachement du réel, volontaire, conscient et présenté comme obligatoire (et non inconscient et défensif).

#### **Hyperactivité pathologique ou requise ?**

Enfin, concernant leur hyperactivité apparente, quand bien même leur charge de travail paraît excessive à l'observateur extérieur, il se peut aussi qu'elle soit inévitable. C'est ce dont la saga du rachat d'entreprise de Monsieur H. semble témoigner ; « *c'est le lot* », nous explique Monsieur P.<sup>2</sup>. On peut d'ailleurs comprendre que le travail de

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, lignes 301 à 333.

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 4, Monsieur P., lignes 90 à 91.

maintenance du pouvoir s'exerce en continu : « *il est impossible de s'arrêter car s'arrêter, c'est risquer de perdre la main, le poste, le pouvoir* »<sup>1</sup>.

### **Recours aux slogans, comme signe d'une absence de pensée ou d'un travail ?**

La « présentation de soi » des dirigeants d'entreprise est associée à l'usage d'un ensemble de slogans et d'expressions qui semblent largement empruntés aux ouvrages de management. La lecture des textes d'Eugène Enriquez nous y avait préparés. En effet, il écrit : « (...) *ce n'est pas le rêve qui fait défaut dans l'entreprise mais aussi et sans doute surtout la pensée. Une peur de la pensée dans ses aspects inventifs règne dans l'organisation. Le plaisir de la réflexion désintéressée, de la faculté de jugement est considéré comme n'étant pas de mise, car permettant d'interroger les valeurs au nom desquelles les décisions sont prises, ainsi que les modes de comportement dominants. Aussi verra-t-on le plus souvent prédominer les slogans, les stéréotypes, les idées toutes faites et les grandes envolées lyriques.* »<sup>2</sup>. De la troisième topique (ou topique du clivage) exposée par Christophe Dejours<sup>3</sup>, on sait aussi que certains sujets, pour conjurer l'expérience du vide de pensée subjective et éprouvée, recourent à une pensée qui n'est pas la leur, qui se réduit à des stéréotypes et à des formules toutes faites, qui présente des qualités logiques certaines mais se trouve dénuée de fantasme et de rêve. A cette forme particulière de pensée dont l'expérience de l'éprouvé du corps est absente, il donne le nom de pensée d'emprunt.

Les constats finaux identiques, en rapport à l'usage que font certains sujets de stéréotypes et de slogans et ce, peut-être encore plus dans les directions d'entreprise, ne sauraient nous faire oublier combien les référents scientifiques de ces deux analyses diffèrent. La première constate et dénonce, la seconde cherche à expliquer et le fait à l'aide d'outils qui sont étrangers à la présente recherche. En outre, l'extinction de l'affect dans un corps inerte, indifférent, mort de l'intérieur, à l'origine de cette seconde théorisation, survient dans des situations psychopathologiques graves que je n'ai pas forcément rencontrées.

En reprenant le matériel accumulé pendant les entretiens - notamment ceux menés avec Monsieur E., avec Monsieur P. ou avec Jacques Bourgon -, on repère effectivement, parfois, l'effacement du commentaire subjectif au profit d'une

<sup>1</sup> Grandes entreprises : les chemins du pouvoir (1) - Baudoin Prot, numéro un bis. Michel Pébereau a confié les rênes du Groupe BNP Paribas à son directeur général. *Les Echos*, lundi 27 octobre 2003, p.13.

<sup>2</sup> Eugène ENRIQUEZ, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1997, p.25.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Le corps d'abord : Corps biologique, corps érotique et sens moral*, 2000. En référence à la phénoménologie du corps de Michel Henry, Christophe Dejours rappelle que la pensée n'existe que dans un corps habité affectivement et capable d'éprouver la résistance du monde. En appui sur la théorie de la séduction généralisée de Jean Laplanche, il décrit la juxtaposition de deux Inconscients : l'un, issu du refoulement originaire, déjà exposé par cet auteur, l'autre résultant de l'excitation corporelle ressentie par le sujet lorsqu'il était enfant et qui n'a pas pu être traduite ni même refoulée du fait de la violence de l'adulte alors exercée sur lui. Cet Inconscient-là, appelé Inconscient amential car non pensé, serait contenu par le système Conscient. La pensée d'emprunt, voire l'idéologie viennent au secours du sujet pour préserver sa « normalité » en prenant la place du système Conscient, étanche au Préconscient. Ces pensées données de l'extérieur, reprises sous forme de rationalisations, protègent le sujet du conflit intrapsychique entre les deux Inconscients que tout oppose et lui permettent de faire l'économie de penser et de perlaborer ce conflit.

description factuelle. On a alors bien des énumérations de tâches, un recensement descriptif de contraintes à l'aide de termes peu personnalisés et, au cours des entretiens, ces longues présentations permettent aussi de gagner du temps en ne se livrant pas. Dans les exposés de Monsieur F. ou dans celui, « caricatural », de Monsieur H., on peut aussi reconnaître des discours stéréotypés ou standardisés et non un discours personnel et engagé. Mais, de même que la « présentation de soi » dramatique, le cynisme, le recul et le détachement du réel du travail des autres ou l'hyperactivité nous apparaissent requis par l'activité et donc, conscients et voulus car obligatoires, de même le recours à des listes numérotées, fort ennuyeuses, ou à certaines formes de discours rationalisateurs, assortis de slogans réducteurs et teintés d'idéologie, peuvent aussi être intentionnels et conscients. En répercutant l'idéologie managériale, les dirigeants contribuent à la faire perdurer. Ils attirent et retiennent leurs collaborateurs en les rassurant sur la pertinence de leurs choix<sup>1</sup>.

L'usage de slogans, en particulier, pour réducteur qu'il soit, paraît tout à fait adapté aux buts que les dirigeants poursuivent. De longues explications argumentées seraient jugées ennuyeuses<sup>2</sup> et ceux qui prennent le temps de le faire sont vite marqués du sceau de l'incompétence à s'exprimer succinctement et facilement, donc à diriger<sup>3</sup>. En outre, dans le cas des dirigeants d'entreprise, l'affichage de slogans ne signale pas qu'un travail de production et d'élaboration de ces slogans n'a pas eu lieu. La superficialité et le caractère éventuellement mensonger des formules employées ne préjugent en rien de l'existence ou de l'absence d'un travail de réflexion préalable. Le matériel rassemblé au cours des années d'accompagnement de la famille Bourgon montre d'ailleurs que la réflexion est sans cesse au rendez-vous. A contrario, quand Germain ne pense rien et n'exprime rien parce qu'il n'a rien à dire<sup>4</sup>, alors la direction « *patauge* » et la production de discours devient nulle<sup>5</sup>.

Le cas de Monsieur F. est un peu différent. Plus que tout autre, il emprunte ses expressions à toutes sortes de champs (Analyse Transactionnelle, Programmation Neuro-Linguistique (PNL) et *process' communication (pcm)*), ce qui lui donne un vocabulaire jargonneux d'un très grand éclectisme. Mais je vois, dans sa façon de s'exprimer, moins le témoignage d'une absence de pensée que celui de son besoin de se raccrocher à un modèle qui lui permette de maîtriser ce qui, par définition, n'est pas maîtrisable : les comportements d'autrui, les émotions ou ses propres conduites<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *op. cit.*, p.47-54.

<sup>2</sup> C'est la justification la plus courante que l'on puisse trouver dans les textes de management ou dans les commentaires des dirigeants. C'est cette même justification qui conforte les techniques éprouvées de « distorsion communicationnelle » au prétexte que « (...) les gens n'ont pas le temps de lire ni de se documenter ; il faut donc aller au plus court pour ne pas les surcharger et pour avoir une chance d'être entendu, lu ou seulement repéré » (Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998, p.92).

<sup>3</sup> C'est ainsi que Monsieur Bourgon juge les discours de Jacques trop « alambiqués ».

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 8, Jacques, Germain et Nathan, lignes 225 à 233, lignes 452 à 462 et lignes 504 à 508.

<sup>5</sup> Germain n'écrit pas le discours de vœux qu'il doit prononcer en tant que Président du Directoire. Il trouve une parade pour charger Jacques de cette tâche. (Voir ANNEXE 8, Nathan, lignes 561 à 576.)

<sup>6</sup> D'ailleurs, Monsieur F. ne tarit pas d'éloges sur ce que son *coach* lui apporte et me gratifie d'exposés interminables sur les apports de l'Analyse Transactionnelle à sa compréhension des relations humaines : « ça m'aide à comprendre, à me comprendre, à comprendre les comportements et les interactions. Ça m'aide beaucoup " comme modèle ". » (Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 477 à 479.)

Enfin, pour ce qui concerne les exemples de terminologies habituellement employées par les dirigeants d'entreprise, il conviendrait aussi de mieux distinguer ce qui relève d'une reproduction d'idées toutes faites de ce qui participe d'un jargon, voire des règles de langage propres à cette catégorie de travailleurs, sans lesquels, pour eux, aucune forme de coopération ne serait envisageable<sup>1</sup>.

Incapable de statuer sur la nature défensive de ce recours aux slogans et expressions courantes ou d'y retrouver le signe d'une éventuelle proscription de la pensée, et certainement impuissante à illustrer la théorie du clivage déployée dans la troisième topique, je me contenterai de soulever l'hypothèse que le recours à ces pensées toutes faites et à l'imaginaire social<sup>2</sup> propre à cet environnement de travail particulier serait plus stratégique que pathologique, plus voulu et conscient qu'inconscient et peut-être plus offensif que défensif ou, pour citer Pierre Bourdieu : « *Ne trouvant rien à redire au monde social tel qu'il est, ils [les dominants] s'efforcent d'imposer universellement, par un discours tout empreint de la simplicité et de la transparence du bon sens, le sentiment d'évidence et de nécessité que ce monde leur impose (...)* »<sup>3</sup>.

Ici donc, des aménagements reconnus comme défensifs dans d'autres populations s'avèrent requis par le travail. Par conséquent, il paraît difficile de conclure en leur caractère défensif et ce, d'autant plus que la souffrance au travail, si elle existe, reste largement invisible. La « présentation de soi » elle-même n'échappe pas à cette difficulté puisque, même exagérée et surinvestie, elle fait partie de l'activité de direction. En tant que savoir-faire mobilisé dans l'accomplissement de la tâche, sa puissance d'occultation est importante. Elle contribue à laisser intacte l'image d'un dirigeant indemne de toute fragilité.

### 5) « Présentation de soi », clivage et dissonance cognitive

A la lecture des écrits de psychosociologie des organisations, il semblait acquis que les dirigeants parvenaient à maintenir leur équilibre psychique grâce au clivage de leur personnalité. En effet, cet aménagement psychique caractérisé par l'indépendance complète de deux fonctionnements psychiques qui coexistent sans conflit, donc sans angoisse, permet au sujet de garder bonne conscience en allant jusqu'à méconnaître l'éventuelle violence de ses actes et à ignorer sa responsabilité envers autrui. Le clivage du moi est habituellement associé à une organisation perverse de la personnalité. Dans la troisième topique présentée par Christophe Dejours, la barrière du clivage se retrouve

---

<sup>1</sup> Nathalie BRION, Jean BROUSSE, *Mots pour maux : Le discours des patrons français*, 2003. Dans leur ouvrage d'analyse des discours des dirigeants, ces auteurs leur reprochent leurs « emprunts au vocabulaire comptable et au langage des chiffres [qui] foisonnent de mots comme amortissement, coût, bilan, bénéfiques, investissement, marge brute, et toutes sortes de statistiques de rendement et de cadence qui émaillent leurs propos » (p.93). Ils condamnent leur recours à ces termes « puisés dans la marmite du financier » (p.94). Il s'agit, en réalité, de termes désignant des instruments de gestion sans lesquels il serait bien impossible à de nombreux professionnels - gestionnaires, certes - de faire leur travail. Ces auteurs s'intéressent au discours des dirigeants dans sa forme lexicale et grammaticale sans marquer d'intérêt pour leur travail. Il en résulte une analyse de contenu qui, pour judicieuse qu'elle soit, oublie de s'intéresser au sens de ce qui est dit.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.195. L'imaginaire social se définit comme « un répertoire d'images données de l'extérieur par la société, en forme de slogans, de mots d'ordre, de publicités, de représentations portées par les médias, le cinéma et la photographie ».

<sup>3</sup> Pierre BOURDIEU, *Langage et pouvoir symbolique*, 2001, p.192.

dans toutes les structures et le clivage se présente donc comme un mode d'adaptation également accessible à des individus qui ne sont pas structurellement pervers tandis que les formes de ce clivage sont rendues possibles dans une infinité de situations sociales<sup>1</sup>.

Si le clivage explique comment certains acteurs parviennent à se rendre complices d'un système délétère pour la santé d'autrui en faisant, eux-mêmes, l'économie de tout travail psychique, il explique aussi comment le sujet peut perpétrer des actes moralement répréhensibles dans un secteur donné de sa vie, tout en réservant à l'autre secteur une facette plus sensible de sa personnalité. Ce serait grâce à ce montage particulier, décrit dans la troisième topique, que les sujets parviendraient à éviter de penser une partie de leur comportement et à apporter leur participation à des conduites qui sont en contradiction avec leurs propres idéaux : « *Le clivage est, en effet, ce qui permet au sujet de "s'arranger" avec l'éthique, c'est-à-dire d'éviter l'épreuve affective de l'éthique. Grâce au clivage, la discussion éthique peut rester un exercice intellectuel sans conséquence subjective.* »<sup>2</sup>

Hormis le cas de Monsieur E. qui, manifestement étranger à toute question touchant à la souffrance éventuelle infligée à autrui, disait abhorrer les licenciements de personnel en raison de l'inconfort des procès qui pouvaient y être ensuite associés<sup>3</sup>, les autres dirigeants que j'ai rencontrés n'ont pas décrit d'actes ouvertement nuisibles à autrui. Peut-être la manière dont Monsieur F. et Monsieur H. évoquent leurs doutes moraux et tentent de les rationaliser en soulignant l'importance des facteurs situationnels relève-t-elle d'un « *exercice intellectuel sans conséquence subjective* » ? Mais nous devons reconnaître, ici encore, l'inadaptation des instruments méthodologiques de la présente recherche pour mettre au jour le clivage derrière ces paroles. En outre, rappelons que, plutôt que de présenter des comportements incohérents au travail et au sein de leur famille, c'est au contraire la grande cohérence de leurs conduites qui nous a interpellés. Monsieur F. n'exprime rien de ce qu'il ressent, au travail, et il déplore l'incidence de ce travers sur sa vie personnelle. Monsieur H. s'est longtemps « rendu tout beau » au travail et dans les loisirs, sacrifiant son repos au sport intensif, aux vacances culturelles actives et, quand la « présentation de soi » professionnelle s'est trouvé laminée, la version domestique du « *syndrome du canapé* » a suivi. Dureté, insensibilité, humour décalé et négligences diverses au travail et en famille ne rendent compte, dans leur cas, d'aucune séparation de modes de fonctionnement psychique.

Parfois, alors que rien ne la suscitait, la question éthique était même évoquée. Et, ceux qui l'ont abordée ne m'ont pas caché qu'ils n'agissaient pas toujours en conformité avec leurs valeurs. C'est donc sans dénier le décalage pouvant exister entre leurs actes de gestion et leurs valeurs qu'ils en viennent immédiatement à rationaliser leurs choix. Monsieur F., par exemple, indique qu'il s'agit souvent de choisir « *entre la peste et le choléra* » et ne peut affirmer qu'il ne volera jamais, « *ne serait-ce que pour sauver les siens* ». Quant à Monsieur H., il évoque de manière anecdotique combien la situation particulière peut rendre possible l'acte immoral<sup>4</sup>. Leur manière d'aborder ces questions pourrait signaler qu'à défaut d'être naturellement cynique ou immoral, c'est

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, Organisation du travail – clivage et aliénation, 1985, p.127.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Le corps d'abord : Corps biologique, corps érotique et sens moral*, 2000, p.201.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 180 à 198.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 329 à 343.

la situation de travail qui leur impose parfois de ne pas toujours agir comme ils aimeraient le faire.

C'est pourquoi, comme rien ne dit que les dirigeants d'entreprise croient au mal en première instance ni qu'ils agissent ensuite dans le sens de leurs croyances en se préservant de toute angoisse par un aménagement efficace du clivage, je choisis plutôt d'explorer la théorie de la dissonance cognitive de Leon Festinger<sup>1</sup> pour tenter une autre interprétation de leurs paroles concernant la dimension morale (ou immorale) de leur action.

Leon Festinger a montré que, dans une situation où le sujet se trouve forcé de se conduire publiquement d'une manière contraire à ses valeurs et à ses croyances, l'un des moyens qu'il privilégie pour réduire l'inconfort psychologique (« *psychological discomfort* ») ressenti, consiste à modifier ses valeurs pour les rendre plus conformes à son comportement explicite<sup>2</sup>. Le sujet réduit la dissonance entre l'acte accompli et les valeurs par une forme de rationalisation qui met en avant son changement d'attitude à l'égard de l'acte<sup>3</sup>. Dans la lignée de ces travaux, Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule expliquent que, lors de la prise de fonction, l'exercice du pouvoir peut être contre-attitudinal. Ensuite, les actes réalisés et les comportements adoptés génèrent peu à peu une adhésion du sujet à l'idéologie managériale. Selon cette théorie de la dissonance cognitive, ce n'est pas la perversité première du sujet qui est retenue comme le facteur explicatif de ses comportements, c'est l'adoption de comportements liés au statut qui est le *primum movens* et c'est elle qui entraîne la reproduction de l'idéologie<sup>4</sup>. C'est pourquoi, pour décalée qu'elle soit avec les référents de la psychodynamique du travail, cette théorie paraît propre à expliquer les commentaires de Monsieur H., de Monsieur F. ainsi d'ailleurs que l'ensemble des justifications données par Monsieur E. pour expliquer les limites de la responsabilité sociale des dirigeants. La « présentation de soi » de ces dirigeants se présenterait alors comme un moyen de réduire la dissonance cognitive tout en perpétrant l'idéologie qui les soutient.

## 6) « Présentation de soi » et « mensonge institué »<sup>5</sup>

Quand Monsieur H. explique qu'il n'est pas possible de diriger une entreprise sans développer « *une couenne* »<sup>6</sup> ou avoir « *une certaine épaisseur* »<sup>7</sup>, quand

<sup>1</sup> Leon FESTINGER, *A theory of cognitive dissonance*, 1957 ; Leon FESTINGER, James M. CARLSMITH, *Cognitive consequences of forced compliance*, 1959.

<sup>2</sup> Comme les actes ont déjà été accomplis, le sujet ne peut pas supprimer leur existence (le déni n'est pas une notion reconnue, ici). Pour réduire la dissonance entre ses actes et ses valeurs personnelles, le sujet modifie la cognition la moins résistante, c'est-à-dire : ses croyances, ses valeurs, mesurées par la notion d'attitude. Ce changement d'attitude, qui fait suite à un comportement que le sujet a eu à contrecœur, a été mis au jour dans une série de protocoles expérimentaux répondant au modèle de la « soumission forcée ».

<sup>3</sup> S'agissant d'une théorie de psychologie sociale cognitive, les explications données concernent le traitement cognitif des informations sans mention de la topique Freudienne. L'appareil psychique est appréhendé comme un univers cognitif constitué de savoirs et de croyances et la dissonance rend compte d'un conflit entre cognitions sans lien établi avec une quelconque angoisse intrapsychique.

<sup>4</sup> Jean-Léon BEAUVOIS, Robert-Vincent JOULE, *Soumission et idéologies : Psychosociologie de la rationalisation*, 1981.

<sup>5</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998, p.81-101.

<sup>6</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 320 à 321.

<sup>7</sup> Voir ANNEXE 5, et ligne 80 et lignes 454 à 456.

Monsieur E. justifie ses opinions en signalant qu'« *il faut être endurant quand on est patron* »<sup>1</sup> et quand Monsieur F. soutient que l'absence d'expression émotionnelle est un atout, leur valorisation du courage dans son acception virile<sup>2</sup> est sans ambiguïté.

Quand Monsieur E. rappelle qu'un dirigeant ne doit pas laisser entendre ses doutes, au prétexte que personne n'a envie d'entendre cela<sup>3</sup>, c'est aussi aux fondements du « *mensonge institué* », en tant que trouble intentionnel et stratégique de la communication d'entreprise<sup>4</sup>, que l'on est tenté de se référer. Et en effet, qu'il s'agisse de « communication » en vue de donner le sens (« *sensemaking* ») ou de « présentation de soi » destinée à provoquer une impression favorable sur autrui, ces aspects-là du travail du dirigeant satisfont bien, d'abord, aux critères de la rationalité instrumentale. Or, ceux-ci ne sont pas toujours facilement conciliables avec ceux de la rationalité axiologique. De fait, la dimension sociale et éthique peut être malmenée et la frontière entre la « présentation de soi » et la communication mensongère peut s'avérer bien ténue. La « présentation de soi », en tant que trouvaille ingénieuse pour parvenir à répondre aux exigences de la prescription, peut donc aussi conduire à des « pathologies de la communication » et le glissement de la théâtralisation d'une « présentation de soi » toujours avantageuse vers la dissimulation de la vérité est l'un des dangers auxquels le dirigeant d'entreprise s'expose.

Toutefois, la nature peut-être défensive du surinvestissement de la « présentation de soi » éclaire d'une nouvelle manière cette participation active des dirigeants d'entreprise à la stratégie de distorsion communicationnelle. Elle peut nous interroger sur la nature stratégique, volontaire et toujours consciente de cette « communication ». Se présenter comme infaillible et omniscient contribue à masquer le réel, les difficultés et les doutes personnels, ce qui peut conduire aux pratiques de gestion délétères déjà largement dénoncées. Si son origine est défensive, cette forme d'anti-communication pourrait aussi se révéler plus involontaire que simplement manipulateur. Les dérives observées en termes de communication interne (et externe) trouveraient alors leur origine dans une forme de distorsion communicationnelle plus sincère que cynique ou, comme l'écrit Jürgen Habermas, plutôt du côté d'une « *illusion inconsciemment produite* » que « *consciemment engendrée* »<sup>5</sup>.

### **III - La clinique sans demande : quelles conséquences pour l'action ?**

Les textes relatifs à la description de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail sont précis et rigoureux. Les principes y sont clairement exposés et n'appellent ni commentaire ni discussion. Toutefois, rien n'est écrit des difficultés rencontrées ensuite dans l'application de cette démarche. La phase centrale d'élucidation de la demande, la complexité de la mise en place de groupes de volontaires en raison de la disparition des collectifs, de l'isolement et de l'incapacité à parler de son travail par peur de représailles, la réalité des désistements de certains volontaires, la nécessité de pallier les effets de la peur en constituant des groupes de même niveau

<sup>1</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 193 à 194.

<sup>2</sup> Eric HAMRAOUI, Les courages : variants d'un processus d'androssexualisation de la vertu, 2001.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 6, Monsieur E., lignes 131 à 136.

<sup>4</sup> Christophe DEJOURS, *op. cit.*, p.84.

<sup>5</sup> Jürgen HABERMAS, *op. cit.*, p.340-341.

hiérarchique, le difficile maniement de l'interprétation, la délicate écriture d'un rapport d'enquête dont chacun craint les retombées et la manipulation, les doutes des chercheurs sur l'utilité de leur travail : ce « réel » de l'enquête est rarement exprimé.

Que cette recherche-ci n'ait pas pu s'appuyer sur une demande constituée et adressée par des sujets au chercheur, constitue, on le sait, l'un de ses écueils majeurs. Que des aménagements bricolés aient permis de la poursuivre en dépit de cet obstacle ne justifie en rien qu'il faille toujours approcher les dirigeants d'entreprise avec une telle démarche « rusée ». Celle-ci - rappelons-le - a été constituée *ad hoc* et ne demande pas à être réutilisée. Pourtant, certaines pistes ont été tentées qui mériteraient d'être retenues, ne serait-ce que comme des pis-aller, lorsque la rigueur de la prescription méthodologique vient se heurter au « réel » de l'enquête ou de la recherche.

### ***A - Pour une alternance d'entretiens individuels et de réunions de groupes de dirigeants volontaires***

Dans le cadre propre à cette recherche, il semblait peu probable que des dirigeants contactés de manière aléatoire - et sans demande -, se portent volontaires pour se livrer, à intervalles réguliers, à l'exercice d'une discussion de groupe sur leur travail et sur leur façon de le vivre. A défaut de réunir plusieurs dirigeants, il m'est arrivé de proposer, au cours d'un entretien individuel, quelques références aux propos tenus par un autre dirigeant lors d'un autre entretien. Cette tactique organisait une forme de collectif virtuel qui s'est avérée fructueuse, alimentant les échanges et suscitant réactions et commentaires.

L'invitation de Monsieur L. à animer l'une des réunions organisées par le réseau de dirigeants qu'il préside, associée à l'intérêt que tous les dirigeants rencontrés semblent trouver à ce type de rencontres, me laisse même espérer que des réunions de dirigeants volontaires, plus proches de celles organisées lors d'enquêtes de psychodynamique du travail classiques, pourraient voir le jour, par exemple dans de tels réseaux ou associations. Bien sûr, ces collectifs de dirigeants volontaires ne satisferaient jamais complètement à la définition d'un collectif, au sens traditionnellement retenu par la clinique du travail<sup>1</sup>. En effet, contrairement aux membres de la famille Bourgon que leur travail rassemblait au sein d'un Directoire, ces dirigeants volontaires n'appartiendraient pas, à proprement parler, à une même « *unité de travail* »<sup>2</sup>. De fait, la coopération qu'ils pourraient déployer ne pourrait viser qu'une transformation de situations vécues sur des terrains hétérogènes. Pourtant, si ces dirigeants s'avéraient effectivement mus par un désir de comprendre ensemble ces situations pour définir ensemble des modalités d'actions, - quitte à les mettre en œuvre ensuite séparément, - travailler à la constitution de ces collectifs prendrait tout son sens.

Ces réunions de collectifs pourraient alors tenir compte de l'expérience accumulée dans le cadre de la mission d'accompagnement de la famille Bourgon. Rappelons en effet que, dans la démarche proposée pour cette mission particulière, réunions plénières et entretiens individuels coexistaient, les unes n'étant jamais envisageables sans les autres. Les entretiens individuels préalables aux réunions

<sup>1</sup> Dominique LHUILIER, *Cliniques du travail*, 2008.

<sup>2</sup> *ibid*, p.157 : « *Ce qui est déterminant, ce n'est pas la coprésence ou l'appartenance formelle mais la coopération déployée et le sentiment d'appartenance qui lient chacun aux autres dans une unité de travail.* »

permettaient à chacun d'exprimer, individuellement, ce qu'il vivait, ce qu'il ressentait, la façon dont il concevait son travail, éventuellement ce qu'il reprochait aux autres membres du Directoire, ce qu'il ne comprenait pas, ce qu'il avait envie de faire, ce qu'il ne disait jamais en présence des autres. Il s'est avéré que cette mise en mots, parfois ardue, a bien souvent constitué une forme de répétition générale avant que la réunion de groupe n'engage chacun à s'exprimer de nouveau sur ces mêmes thèmes. Quant à l'entretien individuel postérieur à la réunion de groupe, il permettait de reprendre les différents événements de la réunion plénière pour y réfléchir et pour revenir sur ce que les paroles des autres avaient suscité comme réactions.

Cette démarche s'inspirait, par certains aspects, de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail mais elle ne s'y conformait pas puisque celle-ci ne prévoit pas de rencontres individuelles. En outre, elle s'opposait radicalement aux habituelles recommandations des intervenants dans le domaine des successions d'entreprise. En effet, ceux-ci expliquent, au contraire, qu'ils rassemblent tous les participants autour d'une table « en U » dans un séminaire « à la campagne » de manière à évacuer ce qui doit l'être. Et ils ne proposent pas de rencontres individuelles postérieures à ces échanges<sup>1</sup> - souvent dramatiques -, laissant chacun gérer comme il le peut les retombées de cette expérience.

Pourtant, en alternant entretiens individuels et réunions de pairs, le risque d'explosions violentes, de mots déplacés ou de surgissements de non-dits malvenus me semblait mieux canalisé. Certes, au lieu d'aborder frontalement une question de désaccord, les frères Bourgon la rumaient quelques jours avant d'exprimer leur désarroi ou leur colère en entretien individuel. Mais ensuite, ils abordaient le sujet à la réunion suivante, de manière plus apaisée et mieux construite, sauvant ainsi ce qui pouvait l'être de leurs relations.

C'est pourquoi, si l'on parvenait à réunir un collectif de dirigeants d'entreprise en quête d'intelligibilité sur le sens de leur conduite et disposés à s'engager dans une discussion à caractère déontique sur leur travail et sur les manières de le réaliser, il me semble qu'il conviendrait de s'inspirer de cette expérience d'accompagnement de direction pour en conserver, par exemple, cette alternance entre entretiens individuels et discussions de groupe.

### ***B - Une demande inconciliable avec le travail du dirigeant ?***

Nous l'avons vu, les entretiens organisés pour soutenir cette recherche l'ont été à ma demande et non à celle des sujets. Certains d'entre eux étaient même formatés par les besoins d'autres institutions et consacraient le caractère stratégique des déclarations que les dirigeants me livraient.

#### **1) Pour une analyse systématique de la demande**

Dans le cadre de mon intervention auprès de la famille Bourgon, il existait bien une demande mais elle était adressée à une consultante reconnue pour sa double formation en psychologie et en management. Il s'agissait, en outre, d'une demande d'aide à la préparation de la succession et de la transmission du management du

---

<sup>1</sup> Par exemple : Jacques-Antoine MALAREWICZ, *Affaires de famille : comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*, 2006.

Groupe familial. Elle était donc d'une nature bien différente de celle adressée habituellement aux chercheurs en psychodynamique du travail. Par la suite, lorsque j'ai découvert l'existence d'un conflit ouvert au sein de la fratrie, d'une grave maladie déniée, d'une menace de démission, lorsque j'ai remarqué l'absence de dynamique, voire l'inertie décisionnelle et plus généralement, les doutes et les inquiétudes sur l'avenir, j'ai cru (ou je me suis plu à croire) que cette demande stratégique des membres de la famille Bourgon en cachait une autre, d'une nature plus proche de celle habituellement appréhendée par les psychodynamiciens. Mon erreur a été alors de ne pas reconnaître d'emblée que, si tel était le cas, cette demande-là n'émanait que d'un seul membre de la famille, Nathan. Et, pour les avoir insuffisamment anticipées, l'attitude négative de Jacques et celle, en retrait, de Germain, ont ensuite ruiné bien des chances de réussite de la mission : Jacques est resté réticent, se pliant malgré lui au rituel des entretiens, meublant le temps en explications factuelles et techniques ; Germain était souvent sur la défensive et, en dépit de difficultés professionnelles majeures, de failles marquées dans sa capacité à faire son travail, il ne s'en est effectivement jamais ouvert. C'est ainsi que, deux ans après le démarrage de la mission et un an avant sa fin programmée, la situation se trouvait largement bloquée par mes relations défectueuses avec eux. Il semble donc bien que, dans quelque univers d'intervention que ce soit, l'absence de demande constitue une pierre d'achoppement insurmontable.

## 2) Une demande décalée de l'offre de la psychodynamique du travail

Or, on le sait, les dirigeants n'expriment pas de demande en des termes qui soient recevables par la psychodynamique du travail. Ils ont une demande mais elle est d'abord orientée par leur recherche d'une plus grande efficacité. Elle se trouve donc, aujourd'hui, clairement adressée à des *coaches*. Ceux-ci leur proposent, en retour, l'aide individualisée qu'ils ne peuvent attendre de leurs pairs - soit parce qu'ils n'en ont pas, soit en raison d'un climat généralisé de défiance qui ne leur permet pas d'espérer d'aide et ce, y compris dans les réseaux et associations dont c'est pourtant l'objet -. Or, les techniques sur lesquelles les prestations de ces *coaches* s'appuient (PNL, Gestalt, Analyse Transactionnelle, *pcm*, etc.) font, le plus souvent, l'économie de la dimension coopérative de leur travail et se fondent même sur son absence<sup>1</sup>.

En parallèle, la psychodynamique du travail poursuit ses interventions auprès de collectifs de travailleurs dont la demande s'exprime en termes de compréhension des mécanismes explicatifs de la souffrance au travail et elle déploie une méthodologie d'enquête éprouvée, destinée - entre autres - à relancer les collectifs manifestement dégradés. Ainsi, face à la vague déferlante d'offres destinées aux dirigeants, la psychodynamique du travail reste en retrait et ses outils méthodologiques se révèlent impuissants à séduire cette population.

L'adoption d'un discours résolument dénonciateur, pour argumenté qu'il soit, n'a sans doute pas facilité, non plus, la diffusion de ses thèses et leur popularité dans les milieux de direction d'entreprise. En analysant les situations de travail contemporaines, la psychodynamique du travail a pu mettre au jour le rôle de certaines nouvelles formes de management dans l'apparition et dans la croissance de pathologies associées au

<sup>1</sup> Christophe DEJOURS, *Aliénation et clinique du travail*, 2006, p.136 et 137.

travail. La « qualité totale » et l'évaluation individualisée des performances en sont deux exemples souvent rappelés pour leurs effets particulièrement néfastes sur la qualité du travail (déploiement de combines de falsification des résultats), sur l'image de soi du travailleur (apparition du sentiment de mal faire son travail et « souffrance éthique ») et sur la qualité du vivre-ensemble au travail<sup>1</sup>.

Son intervention dans le débat public, par le biais d'ouvrages<sup>2</sup> ou d'articles parus dans les quotidiens<sup>3</sup> et par l'évocation de ses travaux lors d'émissions radiophoniques ou télévisées<sup>4</sup>, soutenue par des films et des documentaires<sup>5</sup> ou par le théâtre<sup>6</sup>, permet de faire remonter des questions que d'autres chercheurs dans d'autres disciplines ne se posent pas ou qu'ils posent différemment. On peut raisonnablement penser que les dirigeants d'entreprise n'ont pas échappé à ces questions et qu'ils ont été, sans doute, eux aussi, interpellés par leurs révélations. Cependant, on peut également supposer que, n'y trouvant aucun chapitre concernant leur propre rapport au travail ou s'y voyant décrits de façon particulièrement péjorative, ils se soient finalement détournés de ce type de lectures et aient adopté, à son égard, la position cynique qui leur est si souvent reprochée et qui leur permet peut-être aussi de mieux se détacher de ces questions et descriptions embarrassantes. On peut alors constater, comme l'a fait Ingrid Brunstein, qu'il existe un décalage important entre les révélations de la psychodynamique du travail et la prise de conscience de la part des décideurs et l'on peut déplorer, avec cette auteure, que les dirigeants se reportent uniquement à des résultats facilement et rapidement compréhensibles et réutilisables, y compris ceux de travaux « *abusivement simplifiés* » comme, par exemple, l'échelle des sources de stress<sup>7</sup>. Mais nous devons reconnaître aussi que chacun, chercheur et dirigeant d'entreprise, a participé au déni généralisé de l'échec et de la non-maîtrise. L'un n'a pas su reconnaître au dirigeant son effort de travail et la souffrance au travail qui lui était consubstantielle, l'autre a conforté son public dans cette croyance en lui opposant une « présentation de soi »

<sup>1</sup> Par exemple : Christophe DEJOURS, *La fatigue d'être soi : revers de l'émancipation ou signe d'aliénation ?*, 2004.

<sup>2</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998.

<sup>3</sup> Par exemple, par Christophe DEJOURS : Des sévices dans les services, *Le Monde* [en ligne], 26 septembre 2000 ; Le Medef et l'apologie du risque, *Le Monde* [en ligne], 24 octobre 2000 ; La guerre économique n'aura pas lieu, *Le Monde* [en ligne], 16 mai 2000 ; L'ambiguïté de la gestion du stress, *Le Monde* [en ligne], 6 juin 2000 ; La course folle à la performance, *Le Monde* [en ligne], 21 novembre 2000 ; Le mal-vivre ensemble, *Le Monde* [en ligne], 16 janvier 2001 ; Evaluer les activités de service ?, *Le Monde* [en ligne], 13 février 2001 ; Réévaluer l'évaluation, *Le Monde* [en ligne], 13 mars 2001 ; Le plaisir au travail, *Le Monde* [en ligne], 19 juin 2001 ; « Une pathologie de la solitude », *Libération* [en ligne], 3 février 2003 ; Entretien : « Des salariés de plus en plus seuls », *Le Monde* [en ligne], 2 février 2007 ; Entretien : « Souffrir au travail », *Le Monde* [en ligne], 22 juillet 2007 ; Entretien : « Le suicide au travail est le plus souvent lié à une transformation de l'organisation », *Le Monde* [en ligne], 14 août 2009. Disponibles sur [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr) et [www.liberation.fr](http://www.liberation.fr) ; Contre l'isolement : l'urgence du collectif, *Le Monde*, samedi 26 septembre 2009, p.24.

<sup>4</sup> Par exemple : « *Les malheurs de Sophia ou l'onde de choc provoquée par le suicide d'une cadre à Sophia Antipolis* », 24 juin 2003, 15h - 16h30, France Culture ; « *Enquête de santé : les malades du travail* », France 5, 15 mai 2007, 19 h.

<sup>5</sup> « *Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés* », de Sophie Bruneau et Marc-Antoine Roudil, film-documentaire franco-belge, 1h20, 2005 ; « *J'ai (très) mal au travail* », de Jean-Michel Carré, film documentaire français, 1h30, 2007.

<sup>6</sup> « *Rêve Général* », Compagnie Le CRIK, mise en scène de Jean-François Maurier, représenté au théâtre Jean Arp – Clamart – janvier 2009.

<sup>7</sup> Ingrid BRUNSTEIN, *Les cadres : apprentis sorciers de l'excellence ?*, 1999, p.79.

destinée, en partie, à occulter le « réel » du travail et ce qui relève de l'effort pour le contourner. Devant quelques comportements paradoxaux et quelques pathologies avérées, tous convenaient alors que les seuls diagnostics recevables étaient celui de « stress », de difficultés psychologiques personnelles ou d'incompétence relationnelle. Et, en miroir de tels diagnostics, les seuls recours proposés restaient alors les psychothérapies en ville dont l'absence d'étayage sur le travail a été déjà largement démontrée<sup>1</sup> ou bien encore le *coaching*.

Compte tenu de ces offres d'accompagnement, dans ce contexte particulier, il paraît pour le moins difficile aux dirigeants d'exprimer une demande de compréhension et d'intelligibilité des situations vécues qui puisse être adressée à des intervenants en psychodynamique du travail.

### 3) La curiosité : une forme décalée de demande

Pourtant, cette recherche a aussi montré que le cadre de l'entretien « bricolé » pouvait permettre au sujet de développer des questions ou d'en reprendre d'anciennes qu'il n'avait peut-être pas pu aborder jusqu'alors. Monsieur H. ou Monsieur F., par exemple, en viennent à s'interroger sur ce qu'ils vivent au quotidien, sur leurs choix de vie, sur leur influence dans la société mais aussi sur l'impact de leurs choix professionnels sur leurs relations amicales et familiales. Ces questions étaient, certes, largement suscitées par le cadre d'un premier entretien qu'ils n'avaient pas sollicité mais elles ont éveillé leur curiosité et les ont amenés à demander d'autres entretiens. Dans le cas de Monsieur F., peut-être ce souhait de poursuivre les entretiens était-il mêlé d'autres intentions. Cependant, outre les réserves qu'il est nécessaire de poser ici, je dois souligner que j'ai aussi retenu, de sa part, une interrogation sur le sens de sa vie qui n'était pas toujours feinte. Les questions telles que : « *mais est-ce que vous trouvez que je suis à ma place ?* », « *est-ce que vous me trouvez bien en chef d'entreprise ?* » ou « *vous me voyez comment ?* », associées à des rappels de la mort de son frère, entrecoupées de réflexions sur les conséquences de son action soi-disant bienfaitrice sur autrui peuvent difficilement être considérées comme relevant de sa seule stratégie de « présentation de soi ». Elles se sont révélées lors du second entretien, mené dans un cadre propice aux confidences. Or, c'est à partir de ce second entretien et malgré - ou à cause de - mes résistances à ses tentatives de séduction, qu'une réelle demande d'entretien supplémentaire a été formulée. Monsieur F. a d'abord accepté de participer à un entretien de recherche puis il a exprimé à maintes reprises son souhait de poursuivre par une série d'entretiens qu'il considérait comme une occasion de « *refaire le monde* »<sup>2</sup>. « *J'aime bien te parler : ça m'aide à réfléchir* »<sup>3</sup>, me disait-il. Quant à Monsieur H., dans un courrier électronique faisant suite à notre premier entretien, il a qualifié mes questions de recherche de « *putains de vraies questions !!!* »<sup>4</sup> et il s'est trouvé à l'origine de tous les entretiens ultérieurs. Dans un cas comme dans l'autre, la demande n'était pas le point de départ de nos rencontres mais elle était, en quelque sorte, leur point d'arrivée.

<sup>1</sup> Lise GAINARD, Résonance symbolique entre les idéologies managériales et la vie personnelle : questions pour une psychanalyste en ville, 2001

<sup>2</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 1099 à 1100.

<sup>3</sup> Voir ANNEXE 3, Monsieur F., lignes 882 à 883.

<sup>4</sup> Voir ANNEXE 5, lignes 513 à 517.

Toutefois, dans le cas de Monsieur H., son désir de poursuivre nos échanges est resté limité aux périodes pendant lesquelles il n'occupait pas de poste de direction. Ayant constaté cela, je me suis alors demandé si l'exercice de la fonction était compatible avec de tels entretiens ou si la demande émergente de Monsieur H. n'était possible que parce qu'il se trouvait « hors poste » et qu'il ne courait donc pas le risque de fissurer sa « *couenne* » si bien développée. Du reste, les silences marqués de Monsieur C. m'ont semblé indiquer que diriger une entreprise ne permettait pas facilement de consacrer du temps à la réflexion sur le sens du travail et à la compréhension des ressorts de sa propre mobilisation. Et, sauf à considérer ces entretiens comme des intermèdes récréatifs agréables - comme Monsieur F. -, tous les dirigeants n'étaient pas capables d'affronter un réel de leur travail qu'ils étaient parvenus à conjurer si habilement jusque-là. Je fais donc l'hypothèse que, faute d'avoir pris le temps ou d'avoir été capable de prendre possession de ces questions relatives à leur vécu subjectif au travail, les dirigeants d'entreprise ne se trouvent pas toujours dans la capacité de formuler une demande dans le cadre de leur travail. L'entretien de recherche sans demande peut alors ouvrir une brèche, inviter à un travail jusque-là inaccompli et, paradoxalement, susciter les prémises d'une demande.

### ***C - Quelle action sur l'organisation du travail ?***

Toutefois, s'il s'avérait que cette demande ne peut s'exprimer qu'une fois « hors poste » ou à la veille de l'être, la visée d'action sur l'organisation du travail d'une intervention répondant à cette demande semble bien compromise. Plus généralement, quel objectif peut-on raisonnablement espérer atteindre en intervenant dans les milieux de direction ?

Ici, nous devons convenir que l'impact des entretiens menés avec Monsieur H. et Monsieur F. sur l'organisation du travail au sein des entreprises qu'ils dirigent a été certainement minime, voire inexistant. Monsieur F. a maintenu son cap, il a poursuivi le rachat de sociétés et a agrandi son Groupe industriel, il a continué de rémunérer ses directeurs en fonction de leurs résultats et de leur donner des leçons d'Intelligence Emotionnelle. Monsieur H. s'est de nouveau retrouvé « hors poste » après trois ans d'une reprise d'entreprise fort mouvementée et, actuellement, il cherche de nouveau un poste de direction d'entreprise qui lui assure les revenus et le statut auxquels il s'est habitué. Mais pouvait-on espérer une autre issue ? Rien n'est moins sûr.

#### **1) Sortir du système ou y rester, sans le changer ?**

Certaines études montrent que les dirigeants déçus par le décalage entre la « *vision romantique qu'ils se faisaient de leur rôle et la réalité de l'exercice* », désillusionnés et/ou ayant perdu le sens de leur mission, démissionnent de leur fonction pour se consacrer à des œuvres caritatives et changer radicalement de vie<sup>1</sup>. Dans leur cas, lorsque la pensée sur le travail et sur leur action se retrouve mobilisée, la seule voie de recours possible consiste à partir plutôt qu'à rester dans l'entreprise pour y changer les choses de l'intérieur. Alain Anquetil observe, lui aussi, que l'une des solutions privilégiées par le cadre pour « se racheter » de ses actions passées, consiste à cesser d'exercer sa fonction<sup>2</sup>. S'appuyant sur la notion d'*akrasia*, développée par le

<sup>1</sup> E. LEROY, Quand la rupture est consommée entre dirigeants et entreprises, 2004.

<sup>2</sup> Alain ANQUETIL, Agir intentionnellement à l'encontre de ses valeurs, 2004.

philosophe Donald Davidson<sup>1</sup>, cet auteur éclaire le comportement de ces cadres. Il montre qu'après avoir agi à l'encontre de leurs propres valeurs (action akratique), ils entrent dans une phase de rumination précédant la réalisation d'une action plus conforme à leurs valeurs (action « contre-akratique »). Or, compte tenu des exigences propres à leur métier, cette action « contre-akratique » consisterait, le plus souvent, à rompre avec leur entreprise et avec leur métier. Pour habile qu'elle soit, cette description se heurte frontalement à celle de la dissonance cognitive<sup>2</sup>. En outre, elle peine à trouver un appui ou une source de confirmation de sa valeur explicative dans les histoires que nous ont rapportées les dirigeants que j'ai rencontrés. Monsieur H. vit une passion pour la photographie et peut rêver de s'y consacrer. Pour autant, le souvenir de la jouissance du pouvoir et de ses attributs l'empêche de rompre avec le métier de dirigeant. Il se contente de composer avec les aménagements de sa carapace et de son cynisme de façade et doit simplement renoncer à nos entretiens pendant le temps où il « travaille ».

Provoquer une « sortie du système » ou contribuer à ce que le sujet y « reste » tout en sachant qu'il sacrifie « un peu de son âme », telles semblent être les seules visées réalistes d'une intervention qui resterait individualisée. Et, sauf à espérer susciter la curiosité de collectifs de dirigeants déterminés à changer le système qui les porte, on est conduit à se demander, avec Luc Boltanski et Eve Chiapello, si les dirigeants d'entreprise peuvent vraiment faire autrement que de se conformer aux règles du capitalisme<sup>3</sup>.

## 2) Pour une action sur soi, sinon sur les autres ?

Ainsi, en dépit de la position que le dirigeant d'entreprise occupe, la meilleure connaissance de soi et la découverte de ses ressources, mais aussi de ses aménagements défensifs face aux exigences du travail à accomplir, ne peuvent pas être facilement assorties d'actions sur le monde.

En l'absence de collectifs établis, il est difficile de croire que la puissance d'élaboration de la pensée d'un seul homme (d'une seule femme) pourra lui permettre de transformer l'organisation du travail qu'il (ou elle) dirige. Cette puissance du renouvellement de la pensée sur la transformation de l'action peut être mise en doute lorsque le sujet se trouve pris au cœur d'un système et d'habitudes de travail dont il lui est difficile de changer, à lui seul, le cadre. Toutefois, susciter une demande en lien avec une souffrance finalement reconnue ou avec un questionnement sur des conduites incomprises a aussi un sens. Pour celui qui cherche à comprendre une souffrance vécue ou une conduite surprenante, voire pathogène, cela ouvre la possibilité de mettre au jour les aménagements qu'il déploie pour faire face aux conflits nés de sa rencontre avec les exigences d'excellence, de maîtrise et d'infaillibilité propres à son travail prescrit. Dans un monde que l'on sait dominé par les enjeux de la rationalité instrumentale, cela ouvre aussi la possibilité de réhabiliter la dimension de la rationalité subjective dans

<sup>1</sup> Donald DAVIDSON, Comment la faiblesse de la volonté est-elle possible ?, 1984. L'action « akratique » est celle d'un sujet qui sait ce qu'il fait, qui sait que ce n'est pas ce qu'il y a de mieux à faire et qui, pourtant, persiste à agir dans ce sens. C'est une action intentionnelle, libre et consciente.

<sup>2</sup> En effet, l'accomplissement d'une action « akratique » suppose un raisonnement préalable et non une rationalisation postérieure à l'acte accompli et, ici, la dissonance se trouve réduite par l'accomplissement d'une nouvelle action et non par un changement d'attitude.

<sup>3</sup> Luc BOLTANSKI, Eve CHIAPELLO, *op. cit.*, p.40.

l'explication de ces conduites au travail. Et, en relançant la capacité de pensée du sujet sur son travail et sur son rapport au travail, cela peut aussi empêcher, pour ce sujet-là, la reproduction d'erreurs passées, dût-il « sortir du système » ou, en tout cas, « bricoler » une « ruse » singulière pour retrouver du sens.

## **Conclusion**

---

*Cette cinquième partie se présente comme une discussion de la méthode retenue et de la contribution de la psychodynamique du travail à l'analyse de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise. Elle reprend également les résultats recueillis pour discuter de leur possible impact, en retour, sur les connaissances théoriques acquises en psychodynamique du travail et sur la construction d'une méthodologie d'enquête adaptée aux directions d'entreprise.*

*Concernant la méthode retenue, si certains aspects de la « ruse », tels que la complicité affichée ou la tactique dite du « donnant-donnant » se sont révélés féconds, d'autres, en revanche, doivent être évités ou méritent, pour le moins d'être repensés. Mais c'est surtout l'absence de demande qui grève ici la démarche : elle ouvre la voie aux malentendus, expose aux risques d'instrumentalisation et de séduction et oblige à soutenir les éventuelles stratégies défensives du sujet pour empêcher, à tout prix, l'explosion d'une souffrance qui, lorsqu'elle se révèle, laisse le chercheur démuni.*

*Concernant les apports de la psychodynamique du travail, contrairement à l'intuition de ses détracteurs qui dénonçaient l'incapacité de cette discipline à aborder les milieux de cadres et de dirigeants, celle-ci a fourni, au contraire, des clés de lecture inédites et très pertinentes pour analyser leur « présentation de soi ». Ainsi, en appui sur les concepts de travail prescrit, de « réel » du travail et de travail réel, l'analyse de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise a révélé un « travailler » du dirigeant. Sans remettre en cause les notions déjà développées, ce « travailler » un peu particulier a simplement soumis quelques aménagements théoriques à la discussion. Ainsi, l'apparente absence de prescriptions et l'absence de mention spontanée d'un « réel » du travail doivent être reconnues comme le résultat d'un travail d'occultation, celui de leur « présentation de soi ». En outre, dans le cas des dirigeants d'entreprise, travail de prescription du travail des autres et travail d'action doivent être acceptés comme des formes de travail à part entière. Quant à la dimension collective du travail, elle doit contenir la référence à la coopération verticale et doit aussi intégrer des formes de coopération extérieures au lieu de travail traditionnel.*

*Ce travail de recherche a confirmé aussi le cheminement du sujet dans sa rencontre avec la situation de travail, allant de la souffrance première éprouvée par le corps dans sa confrontation avec l'impossible maîtrise jusqu'à sa subversion en plaisir par le truchement de la reconnaissance ou du fait d'une résonance symbolique dont les éléments, il est vrai, n'ont pu ici qu'être conjecturés.*

*L'écoute clinique de la « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise a aussi confirmé la pertinence de quelques-unes des questions soulevées par les recherches en psychodynamique du travail, notamment celles qui portent sur les différences de rapport subjectif au travail suivant le genre ou encore sur l'impact du vécu au travail sur les relations amicales et personnelles.*

*A la lumière de la thèse de la centralité du travail, cette recherche a mis en avant l'impact du vécu au travail sur la subjectivité. En effet, dans le cas des dirigeants d'entreprise rencontrés, il m'a semblé que la dramaturgie, le cynisme et l'insensibilité pouvaient certes préexister à l'expérience de travail mais qu'ils pouvaient aussi être interprétés comme des réponses aux exigences de leur travail prescrit. Et, lorsqu'ils préexistaient, ils se trouvaient vraisemblablement consolidés par la situation de travail rencontrée.*

*Enfin, concernant l'impact des résultats de recherche, en retour, sur les thèses développées par la psychodynamique du travail, un réexamen de quelques résultats de recherches antérieures s'est imposé. Le matériel recueilli interroge la nature défensive de bien des aménagements réputés défensifs pour d'autres populations. Et, pour expliquer certains comportements résolument pervers, il m'encourage à opposer à la thèse du clivage de la personnalité, celle du pouvoir explicatif de la théorie de la dissonance cognitive. Enfin, au vu de la duplicité de la « présentation de soi », - à la fois travail et défense elle-même imbriquée dans ce travail -, son analyse me conduit aussi à réinterroger la nature manipulatrice et toujours consciente du « mensonge institué ».*

*En marge de ces considérations théoriques, l'analyse de la « présentation de soi » signale aussi que, pour le dirigeant, la subversion de la souffrance au travail en plaisir n'est pas garantie par leur poste. Étonnamment, ce travail du dirigeant, que rien ne peut qualifier pourtant d'intrinsèquement anti-sublimatoire, ne se laisse pas toujours décrire comme source de plaisir et de découverte de registres d'accomplissement de soi. Les indices de possibilités de sublimation s'avèrent plus rares qu'on ne pouvait intuitivement le supposer. Certes, la passion ou l'amour de leur produit animent bon nombre de dirigeants mais, plus que du « plaisir » au travail, ce sont souvent « des plaisirs » que leur parole nous laisse découvrir. De manière inattendue, c'est aussi l'absence de plaisir au travail, la mise en œuvre de stratégies pour tenir et la souffrance « à fleur de peau » qui se trouvent révélées par l'analyse clinique de la « présentation de soi » de ces dirigeants.*

*Concernant à présent d'éventuels retours sur la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail, l'apport de cette recherche est nécessairement plus mesuré. En effet, la démarche « rusée » s'éloignait trop des présupposés habituels pour s'offrir en exemple. Pour celui qui souhaite poursuivre sur de tels terrains en offrant une perspective d'action plus conforme à celle que défend la discipline, il conviendra donc très certainement de revoir les aménagements méthodologiques opérés ici pour n'en retenir que les plus indispensables et en éliminer les aspects les plus bancals et les plus dangereux, notamment : l'absence de demande.*

*Si les outils méthodologiques de la psychodynamique du travail devaient être aménagés pour aborder le terrain des directions d'entreprise, alors l'ouverture à la conduite d'entretiens individuels serait certainement l'une des principales pistes à poursuivre. Idéalement, ces entretiens constitueraient une étape avant que des entretiens collectifs soient organisés au sein de réseaux et sur la base du volontariat.*

*Reste que, jusqu'ici, les thèses de la psychodynamique du travail n'ont pas convaincu les dirigeants. Reste que la demande en provenance des entreprises et de leurs dirigeants répond d'abord à des enjeux d'efficacité du côté de la rationalité instrumentale, enjeux qui sont étrangers à la psychodynamique du travail et qui peuvent même entrer en conflit avec ses visées. Reste aussi que, de la part des*

*dirigeants d'entreprise, une demande d'aide en termes d'élucidation de la souffrance au travail risquerait de nier leur travail de « présentation de soi » et de mettre en péril leur poste. Une telle demande paraît presque inconciliable avec leur travail de maintenance du pouvoir.*

*Or, c'est justement l'absence de demande adressée par les dirigeants au psychodynamicien qui se trouve au cœur des problèmes de méthode. C'est en raison de son absence que l'approche a dû, ici, être « rusée » et que la poursuite d'une forme de recherche-action a été empêchée. Alors, pour reprendre l'expression de Joyce McDougall<sup>1</sup>, « parce que les dirigeants d'entreprise ne veulent pas de la psychodynamique du travail », celle-ci doit-elle se satisfaire de cette désaffection et « ne pas vouloir d'eux » ? Ou bien, les chercheurs et intervenants, convaincus de leurs besoins et de l'enjeu associé à leur pouvoir au sein des organisations, doivent-ils « chercher à leur ouvrir les yeux » et ce, au risque de déstabiliser des sujets qui ne demandent pas à l'être ?*

*La question de la rationalité d'une intervention de psychodynamique du travail auprès de dirigeants d'entreprise est donc posée. Il semble bien que parler et témoigner soient risqués<sup>2</sup>, même pour le dirigeant d'entreprise qui doit, lui aussi, éviter de faire effraction dans la communauté du déni formée par tous les autres dirigeants. Alors, à défaut d'une action sur le monde, il reste l'opportunité de faire découvrir des mondes inattendus et d'aider le dirigeant à se découvrir soi-même différent de celui qu'il pensait être. Mais cela reste une expérience risquée. Pour que le dirigeant s'y autorise, il semble qu'il doive être définitivement « hors poste », ne plus avoir à craindre de représailles et ne plus avoir à satisfaire les exigences du travail de maintenance du pouvoir. Expérience risquée s'il en est, c'est pourtant aussi la seule façon de renouer un lien authentique à soi-même et peut-être de s'assurer de choix professionnels plus cohérents avec le sens que l'on attribue à son travail.*

---

<sup>1</sup> Joyce McDOUGALL, *Plaidoyer pour une certaine anormalité*, 1978, p.210 et p.219 (voir épigraphe).

<sup>2</sup> Pascale MOLINIER, *Autonomie morale subjective : théorie psychanalytique des instances morales et psychodynamique du travail*, 1998, p.67.

## CONCLUSIONS

*« (...) oui, l'action est limitée. Reconnaître les limites de l'action, c'est précisément la part la plus exigeante de notre métier ».*

Pascale Molinier<sup>1</sup>

Le travail présenté ici est l'aboutissement d'un itinéraire de recherche initialement consacré à l'élucidation du rapport du dirigeant d'entreprise à la prise de décision. En effet, bien que le plus souvent présentée comme un processus d'abord intellectuel, la décision m'apparaissait mue par d'autres ressorts. Initiée aux thèses de la psychodynamique du travail, mon intuition était que, derrière la façade du décideur (souvent « mauvais » dans l'après-coup et toujours respecté auparavant), pouvait se cacher un être en souffrance qui, pour se protéger, était conduit, lui aussi, à déployer des stratégies de défense. C'était alors la malignité de ces stratégies défensives et leur caractère délétère pour l'organisation du travail, si dépendante de ceux-là mêmes qui la définissent, qui pouvaient alors être une voie d'explication des dysfonctionnements empiriquement constatés.

En choisissant d'interroger les ressorts subjectifs de la mobilisation au travail des dirigeants, cette recherche a pris appui sur les thèses de la psychodynamique du travail. Elle a d'abord renvoyé dos à dos la psychologie des organisations et la psychosociologie des organisations, d'une part, et les théories du leadership, les théories de la décision et les études de gestion, d'autre part, les unes parce qu'elles évacuaient la question du travail, les autres parce qu'elles déniaient la subjectivité. Le choix de la discipline de référence restait cependant une gageure. En effet, bien que centrée sur l'élucidation des aménagements psychiques résultant de la rencontre entre un sujet et une situation de travail, ses champs de recherche et ses enquêtes étaient restés jusque-là fort éloignés du terrain des directions d'entreprise.

La clinique du travail, en tant que clinique du décalage entre travail prescrit et travail réel, s'est néanmoins imposée comme « toile de fond » de l'ensemble de ce travail de recherche. Cependant, retenus pour le volume des résultats de recherches qu'ils rapportent, pour la richesse de leurs descriptions mais aussi pour la valeur prescriptive de leurs textes, ce sont les ouvrages et les articles de gestion qui m'ont fourni une source d'informations précieuse pour m'assurer que le dirigeant travaillait et pour identifier la nature de son travail prescrit. Une synthèse de cette lecture a permis de dégager une prescription de maîtrise de l'environnement, des autres et de soi-même tandis qu'elle annonçait l'existence de contraintes fortes. En outre, je lisais que les dirigeants déployaient un ensemble de tâches visant toutes à assurer leur maintien au pouvoir. Parmi celles-ci, la « communication » tenait une large place et la « présentation de soi » du dirigeant, en tant que technique de « promotion de soi », se présentait comme un instrument majeur pour agir sur l'action des salariés en affichant maîtrise et capacité visionnaire, en « donnant le sens » ou encore en provoquant sur eux une impression favorable.

---

<sup>1</sup> Pascale MOLINIER, Souffrance et théorie de l'action, 2002, p.132.

Il me restait alors à rencontrer des dirigeants d'entreprise et à leur donner la parole de manière à confronter leur point de vue à celui des chercheurs en sciences de gestion. Pour cela, il me fallait inventer une approche qui évite les écueils recensés par les recherches antérieures en gestion et en sociologie et qui fasse fi de l'obstacle majeur constitué par l'absence de demande. Au terme d'une discussion sur la méthode, j'ai renoncé à l'espoir d'accéder à la subjectivité du dirigeant pour modérer mon ambition et me contenter d'accéder à ce que tout dirigeant - demandeur ou non - donne à voir, c'est-à-dire à sa « présentation de soi ». J'ai alors établi quelques-uns des fondements de cette approche qui, bien que toujours inspirée de la « toile de fond » de la clinique du travail, relevait plutôt d'un « bricolage » justifiant son appellation d'approche « rusée ».

Après confirmation d'une réelle difficulté à mettre en mots leur travail, les dirigeants que j'ai rencontrés ont, en partie, confirmé ce que la lecture des ouvrages de management m'avait appris. Ils disaient qu'on attendait d'eux une vision, qu'il leur fallait la rendre visible, compréhensible et attrayante, qu'ils devaient inspirer confiance et donner aux autres la confiance nécessaire pour mettre en œuvre cette vision, qu'ils devaient montrer leur capacité à exercer le pouvoir en sachant déléguer certaines tâches puis en contrôlant leur réalisation. Il leur fallait aussi montrer leur compétence à résoudre des problèmes inédits, assurer la promotion des produits et des services de l'entreprise qu'ils dirigeaient et toujours « être » celui que les autres attendaient à ce poste. Aussi exhaustif leur exposé fût-il, il ne m'a pas échappé qu'ils mettaient en exergue certaines tâches valorisantes tout en restant plus discrets sur d'autres aspects de leur travail, tels que l'organisation, la prise de décision, la supervision ou encore la réalisation de profits.

Après cette première étape de présentation du travail attendu (prescrit), lorsque le dirigeant consentait à poursuivre ses commentaires, il révélait d'autres facettes de son travail. Celles-ci sont venues compléter et affiner la connaissance des contraintes auxquelles on pouvait intuitivement le savoir exposé. C'est alors l'impossible maîtrise, l'absurde futurologie, l'absence de repères et la solitude vécue qui furent évoquées. Est venue ensuite une série de freins spécifiques à chacun d'entre eux : tendance hyperactive, résistance physique limitée, « états d'âme », manque de passion, peur du risque, timidité ou malaise en public l'empêchant d'être le héros, « *bon en tout* ».

Devant ce couple prescrit/réel antagoniste, le dirigeant semble inventer des manières de faire plus rarement documentées dans les ouvrages de management comme : lire, sortir et rencontrer d'autres dirigeants ou sentir le marché, se battre et attaquer, développer une « *couenne* » pour résister et enfin, « rendre tout beau » en présentant l'image de soi qu'ils supposent que les autres attendent d'eux.

Ces paroles des dirigeants sur leur travail ont alors conforté mes hypothèses. La « présentation de soi » fait partie du travail du dirigeant. En tant qu'agir expressif sur l'action des autres, d'abord, et en tant qu'aménagement permettant au dirigeant de répondre aux prescriptions de son travail, ensuite. En essayant de caractériser plus finement cette « présentation de soi », le recours aux notions d'« idéalisation » et de « mystification » avancées par Erving Goffman<sup>1</sup> a semblé fructueux. En effet, en appui sur le dénigrement des autres et sur une forme de réécriture de l'histoire, les dirigeants ont donné à voir des êtres d'exception, stratèges plutôt que gestionnaires du quotidien, célébrant leur gestion généreuse des ressources humaines et affichant leur indifférence à

<sup>1</sup> Erving GOFFMAN, *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. La présentation de soi*, 1973.

l'argent. En outre, cette « présentation de soi » montrait une partie de leur travail tandis qu'elle parvenait à en occulter toute une autre, moins dicible ou moins valorisante.

Lorsque leur attention se relâchait, ils en venaient parfois à révéler, « en coulisses », l'existence de doutes, le sentiment de leur inutilité, leur épuisement et l'impression de passer à côté de leur vie de famille, mais aussi leur difficile renoncement aux valeurs et leur goût des plaisirs liés au pouvoir. Ces révélations étaient alors de courte durée. Très vite en effet, le dirigeant qui s'était laissé aller à une parole incontrôlée préférait abrégé l'entretien de manière abrupte ou bien alors, il se ressaisissait et venait afficher, de nouveau et de manière encore plus marquée que précédemment, son contrôle de soi et de la situation, son infaillibilité et son utilité sociale. Ce recours in extremis à une forme surinvestie, exacerbée de « présentation de soi » semblait lui permettre d'échapper au surgissement d'affects non désirés. Perceptible dans le va-et-vient surprenant entre « présentation de soi » positive, aveu de fragilités et expressions de colère puis surinvestissement de la « présentation de soi », j'en ai postulé la nature défensive.

Ainsi, l'analyse de la « présentation de soi » des dirigeants d'entreprise sur la « toile de fond » d'une clinique du travail elle-même habitée par les thèses défendues par la psychodynamique du travail, a permis de mettre au jour la triple dimension de la « présentation de soi » : partie du travail du dirigeant, instrument d'accès à une forme de reconnaissance du public qu'il ne peut espérer obtenir facilement autrement et, en même temps, moyen de masquer ses possibles fragilités aux autres et peut-être à soi-même.

L'approche retenue comportait de nombreux travers, parmi lesquels la nécessité, pour le chercheur, de se dévoiler plus que de coutume mais aussi de recourir à ce « *tact du public* » trop respectueux et trop peu critique qu'Erving Goffman avait déjà identifié chez tous ceux qui se trouvent motivés par « (...) *le désir d'éviter une scène ou bien encore le désir de gagner les bonnes grâces des acteurs afin d'en tirer profit.* »<sup>1</sup>. Le cadre trop bancal, quant à lui, a pu autoriser l'installation de malentendus ou encore laisser la voie libre à l'instrumentalisation et à la séduction du chercheur par son sujet. Certains de ces risques semblent devoir être intégrés dans toute recherche menée auprès de dirigeants non volontaires. Ils auraient cependant gagné à être mieux anticipés.

L'un des enjeux de cette recherche consistait à confronter la capacité de la psychodynamique du travail à rendre compte de ce qui se joue dans la rencontre entre un sujet/dirigeant et sa situation de travail. Si la méthodologie d'enquête propre à cette discipline n'a pas pu être retenue, ses thèses ainsi que son cadre d'interprétation se sont avérés particulièrement appropriés. A condition d'élargir la notion de prescription et de débusquer le réel du travail derrière les lourdes tentatives d'occultation, la grille de lecture de la psychodynamique du travail a permis de mettre au jour un « travailler » du dirigeant d'entreprise. Au prix de quelques autres ajustements, elle a aussi rendu compte de la dimension collective particulière de ce travail, faite de collaboration stratégique dans l'entreprise et d'une forme de coopération formalisée en dehors de ses murs. Elle a révélé que, si les dirigeants d'entreprise travaillaient, ils faisaient, eux aussi, l'expérience de la souffrance au travail. Cette grille de lecture donnée par la psychodynamique du travail a aussi permis de spéculer l'existence d'un lien entre subversion de la souffrance au travail en plaisir et résonance symbolique entre le travail et l'histoire singulière du sujet. Et enfin, de manière inattendue, elle a montré que

<sup>1</sup> Erving GOFFMAN, *op. cit.*, p.219.

l'exercice d'une activité a priori intellectuellement satisfaisante et valorisée n'était jamais source mécanique de plaisir au travail.

Cependant, cette recherche a également révélé quelques zones d'ombre qui justifient la poursuite de recherches complémentaires plus ciblées. Les unes pourraient porter, par exemple, sur les femmes dirigeantes et chercher à déceler les aménagements spécifiques qu'elles déploient pour exercer leur métier et pour tenir, en l'absence manifeste de soutien de la part de leur famille et sans le recours salutaire à une « présentation de soi » adossée au déni du réel. Les autres pourraient s'attarder sur les comportements clivés ou, au contraire, cohérents que les dirigeants adoptent dans chacun des secteurs de leur vie, en s'interrogeant sur leurs conséquences en cas de perte de leur statut. On aura en effet noté, par exemple, que lorsque le dirigeant rapporte le déni de l'échec dans la sphère domestique, il ne peut pas partager ses difficultés avec les siens ni espérer leur soutien en cas de crise, que sa famille, habituée à côtoyer la carapace de celui qui « rend tout beau » peut trouver soudain surprenant de devoir compatir à ses peines et que ses amis, fatigués de sa « présentation de soi » toujours supérieure et arrogante, peuvent, eux aussi, se dérober à toute compassion.

Reste aussi et surtout à mieux caractériser les effets que peut avoir ce travail de « présentation de soi » sur la subjectivité du dirigeant d'entreprise. Si son travail requiert de s'exposer outrageusement comme le font, par exemple, un Steve Ballmer ou un Richard Branson<sup>1</sup>, quelle est l'incidence de ce travail, en retour, sur celui qui l'accomplit ? La dramaturgie excessive se déploie-t-elle sur les fondements d'un caractère hystérique préexistant ou vient-elle lui révéler des registres qu'il ignorait auparavant ? Et, si diriger requiert une certaine insensibilité à la souffrance d'autrui, le dirigeant table-t-il sur un fonctionnement psychique préexistant et compatible avec cette insensibilité ou développe-t-il celle-ci au cours de l'exercice de sa fonction ? Enfin, se conformer aux attentes d'autrui en affichant une « présentation de soi », certes positive mais toujours un peu mensongère, a certainement un coût. En cas d'incohérence entre le personnage public et la « *version pour soi* », qu'est-ce que cela signifie de paraître celui que les autres attendent en sachant pertinemment qu'on n'est pas celui-là ?

La « présentation de soi » du dirigeant d'entreprise ne semble pas répondre aux seuls critères de rationalité de l'agir instrumental. En préservant le sujet de tout rapport direct à ses doutes, à son manque de maîtrise et à ses diverses limites, elle satisfait aussi les critères propres à la rationalité pathique. Reste donc aussi à en mesurer les incidences. En effet, si toute défense permet d'anesthésier la souffrance au travail et d'arrêter la pensée sur ce que l'on fait, il conviendrait de tenir compte du versant défensif de la « présentation de soi » si l'on souhaite comprendre l'origine de certains comportements délétères et de certaines pratiques de gestion largement dénoncées. Reste enfin à apprécier l'incompatibilité entre les exigences de la rationalité morale pratique et celles de la rationalité instrumentale et à mieux comprendre en quoi un contexte de travail largement dominé par la recherche d'efficacité peut conduire les dirigeants à déployer une « présentation de soi » qui, négligeant les critères éthiques, porte tous les stigmates du « mensonge institué ». Car, sans excuser leurs actions, il s'agit aussi pour le chercheur de ne pas se placer dans une position sur-moralisatrice qui consisterait à reprocher aux dirigeants de ne pas agir suivant des règles que lui-même serait incapable d'appliquer dans la même situation. C'est sur ces questions éthiques, d'ailleurs, que la psychologie sociale cognitive peut apporter sa contribution, en raison

<sup>1</sup> Voir *supra*, Introduction, p.20.

notamment de la valeur prédictive qu'elle accorde aux facteurs de situation. En particulier, la théorie de la dissonance cognitive de Leon Festinger vient expliquer comment, au fur et à mesure des actes qu'il accomplit et en raison des comportements qu'il doit adopter au travail, un sujet peut être amené à modifier ses attitudes et à adopter un discours rationalisateur pour justifier le bien-fondé de ce qu'il fait. Ainsi, de même qu'il a été montré que les gardiens de prison étaient racistes pour parvenir à continuer de travailler dans un système inégalitaire, de même il semble que les dirigeants doivent afficher une arrogance teintée de dénigrement d'autrui et de cynisme. Et, au même titre que le racisme des uns pouvait être présenté comme une « *autocontrainte pour tenir au travail* »<sup>1</sup>, l'idéologie des autres, valorisant les images guerrières d'attaque et de conquête du monde pourrait bien être développée dans l'exercice de la fonction de direction : elle ne guiderait pas seulement l'activité, elle en serait l'émanation<sup>2</sup>.

En sus de l'enjeu de connaissances et de l'enjeu théorique lié à la discussion de ses résultats dans un dialogue avec la psychodynamique du travail, cette recherche, née dans un espace de réflexion situé dans l'entre-deux de la gestion et de la psychologie, peut également offrir une contribution annexe aux réflexions des chercheurs en sciences de gestion. Elle donne, par exemple, une description alternative de ce en quoi consiste le travail du dirigeant en ne s'attachant pas à sa seule partie visible, accessible à l'observation et en s'ouvrant à d'éventuelles révélations auxquelles le traitement des résultats de questionnaires ne pouvait accéder. En outre, si - comme pour tous les autres sujets au travail - l'intelligence du corps précède l'intelligence cognitive, cela doit conduire les chercheurs en gestion qui tentent d'analyser les processus de décision managériale à se tourner vers d'autres modèles explicatifs que ceux de la psychologie cognitive et à explorer d'autres pistes que celle des seuls biais cognitifs.

Les difficultés méthodologiques des recherches en gestion et en psychologie tiennent en partie au fait que le travail du dirigeant peine à être décrit comme tel. Le fait que ce travail soit éludé permet de maintenir intacte l'image du héros omniscient, tout-puissant et visionnaire ou du pervers machiavélique. Sa révélation rend compte, au contraire, de l'existence d'un écart incommensurable entre maîtrise prescrite et réel de la non-maîtrise et de l'imprédictibilité. Elle vient peut-être détruire l'image sociale véhiculée, si nécessaire à la pérennisation du statu quo mais elle vient aussi convoquer les sciences du travail sur un nouveau terrain à défricher.

Ce dirigeant d'entreprise qui travaille, qui fait l'expérience de la souffrance qui lui est consubstantielle sans pouvoir toujours la subvertir en plaisir, ce dirigeant qui préserve sa santé par l'exposition d'une « présentation de soi » parfois mensongère, ce dirigeant qui peut aussi fort bien se dédouaner de l'immoralité manifeste de ses actions en invoquant des arguments paralogiques, constitue la pièce maîtresse d'un « *premier étage* » du dispositif de « *banalisation du mal* »<sup>3</sup> jusqu'à présent insuffisamment analysé. Placé à part, le dirigeant d'entreprise ne justifiait pas qu'on s'attarde trop à le comprendre. En outre, tant que son travail était dénié (par les chercheurs et par lui-même aussi), sa souffrance au travail ne pouvait être prise en compte. En cas de fragilité manifeste ou de comportement dysfonctionnel, il ne restait alors que le sujet, seul avec lui-même, stigmatisé ou héroïsé, jugé trop stressé ou malade, victime de

<sup>1</sup> Lise GAIGNARD, *Racisme et travail*, 2006, p.14.

<sup>2</sup> *ibid.*, p.12.

<sup>3</sup> Christophe DEJOURS, *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, 1998, p.181.

l'incompréhension de tous ou jugé bourreau de ses employés mais jamais complètement acteur.

La mise au jour du travail du dirigeant, associée à la connaissance de la centralité du travail, autorise un nouveau regard. Elle rapatrie cette population spécifique dans le champ des sciences du travail et, ce faisant, elle oblige aussi à réfléchir à la mise au point d'une méthodologie appropriée pour une pratique de psychologue du travail qui soit habitée par la psychodynamique du travail et détachée des formes de *coaching* plus couramment proposées. Une recherche ultérieure pourrait permettre d'en situer mieux les contours. Pour l'heure, il semble qu'elle doive exclure certains des bricolages *ad hoc* effectués ici pour ne retenir que quelques éléments incontournables et structurants tels que : l'analyse préalable de la demande, la constitution d'un collectif de volontaires inter-entreprises, la poursuite d'une alternance entre animation de réunions et entretiens individuels avec ceux qui le souhaitent. En outre, ici comme ailleurs, il semble que le psychologue intervenant ne puisse aider le dirigeant à construire une forme d'intelligibilité de la dimension subjective au travail sans manifester aussi un intérêt pour le monde objectif et le monde social dans lequel le dirigeant se situe. Sans aller jusqu'aux manifestations d'homophilie et de connivence dont nous avons mesuré les limites, le psychologue devrait au moins pouvoir rassurer les dirigeants sur sa capacité à comprendre les aspects techniques et objectifs de leur travail et à prendre en compte les enjeux de rapports sociaux auxquels son statut l'expose.

Reste la limite majeure d'une pratique d'intervention qui, à l'instar de la méthodologie d'enquête en psychodynamique du travail, souhaiterait viser une transformation de l'organisation du travail par ses concepteurs supposés. En effet, il semble bien que seuls les dirigeants « hors poste » ou particulièrement rassurés sur la pérennité de leur position soient en mesure de formuler une demande en des termes recevables pour un psychodynamicien du travail. Or, il nous faut convenir que le pouvoir d'action sur le monde de ceux qui sont sortis du système ou qui projettent de le faire est pour le moins douteux. Dans ce cas, à défaut de pouvoir satisfaire une visée d'action très ambitieuse, il nous faudra espérer que le dirigeant trouvera dans l'intervention psychodynamique une ressource pour penser sa situation de travail, pour penser son rapport au travail, pour penser son rapport aux autres, pour reconnaître le pouvoir d'occultation de ses aménagements défensifs et les risques qui y sont associés et enfin, pour reconnaître et déceler en lui les ressorts subjectifs des conditions de possibilité du plaisir au travail. Alors, nous pourrions nous en satisfaire et conclure aussi<sup>1</sup> que : « *Le fait de s'éprouver un peu plus libre grâce à la pensée peut (...), pour une part, se transformer en plaisir, en devenant "trouvaille", découverte de soi, et ce, "en soi", c'est-à-dire indépendamment d'une issue dans l'action.* »

---

<sup>1</sup> Pascale MOLINIER, Autonomie morale subjective : théorie psychanalytique des instances morales et psychodynamique du travail, 1998, p.68.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMADO, Gilles. De l'intérêt de la psychanalyse pour comprendre les organisations : une discussion avec Elliott Jaques. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 1997, n°3 (6-7), p.15-22.
- AMADO, Gilles. Le charisme contre le travail. *Informations sociales*, 2004, n°105, p.116-123.
- AMADO, Gilles, ELSNER, Richard. *Leaders et transitions : les dilemmes de la prise de poste*. Paris : Village mondial, 2004. 220 p.
- ANASTASSOPOULOS, Jean-Pierre, LARÇON, Jean-Paul. *Profession Patron*. Paris : Flammarion, 1977. 228 p.
- ANQUETIL, Alain. Agir intentionnellement à l'encontre de ses valeurs. *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 2004, n°78, p.4-16.
- ARENDT, Hannah. *Condition de l'homme moderne*. 2<sup>ème</sup> éd. fr. Georges Fradier, Trad. Paris : Calmann-Lévy, 1983. 406 p. (Pocket ; 24).
- ARENDT, Hannah. *La vie de l'esprit*. 1<sup>ère</sup> éd. « Quadrige ». Lucienne Lotringer, trad. Paris : Presses Universitaires de France, 1995. 571 p.
- ARENDT, Hannah. *Eichmann à Jérusalem*. 3<sup>ème</sup> éd. fr. Anne Guérin, Trad. Paris : Gallimard, 1997. XXX - 484 p.
- AUBERT, Nicole. Du travail organisé à l'organisation instituante : frontières et limites de la sociologie clinique. In GAULEJAC, Vincent de, ROY, Shirley, dir., *Sociologies cliniques*. Paris : Desclée de Brouwer, 1993. p.69-83.
- AUBERT, Nicole. Relations de pouvoir et leadership. In de COSTER, M., PICHAULT, F., *Traité de Sociologie du Travail*. Bruxelles : De Boeck, 1994. p.421-452.
- AUBERT, Nicole. *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*. Paris : Flammarion, 2003. 375 p. (Champs ; 573).
- AUBERT, Nicole, GAULEJAC, Vincent de. *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil, 1991. 342 p.
- BALAZS, Katharina. Take one entrepreneur: The recipe for success of France's great chefs. *European Management Journal*, juin 2002, p.247-259.
- BALAZS, Katharina, KETS DE VRIES, Manfred F.R. The downside of downsizing. *Human Relations*, 1997, n°50 (1), p.11-50.
- BALANDIER, Georges. *Le pouvoir sur scènes*. Paris : Balland, 1992. 172 p.
- BALES, Robert F. Rôles centrés sur la tâche et rôles sociaux dans les groupes ayant des problèmes à résoudre. In LEVY, André, dir., *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, tome 1. Paris : Dunod, 1978. p.263-277.
- BARABEL, Michel. Un style de décision à la française ? *Revue Française de Gestion*, nov.-déc.1996, n°111, p.159-170.
- BARABEL, Michel. *Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises*. Thèse de doctorat : Gestion : Paris : Université de Paris IX : 1999. 536 p.

- BARABEL, Michel, MEIER, Olivier. Profils de PDG en grands communicateurs. *L'Expansion-Management Review*, 2004, n°112, p.72-77.
- BARABEL, Michel, MEIER, Olivier. *Manageor*. Paris : Dunod, 2006. 884 p.
- BARABEL, Michel, MEIER, Olivier. Compétences et professionnalisation des dirigeants d'entreprise. Une comparaison Grandes entreprises – PME/PMI. *Les Cahiers du LaRA*, n°IV (4), février 2007, p.2-20.
- BARNARD, Chester Irving. *The functions of the Executive*. 30<sup>th</sup> anniversary ed. Cambridge : Harvard University Press, 1968 (1938). xxxvi, 334 p.
- BARUS-MICHEL, Jacqueline. *Pouvoir : mythe et réalité*. Paris : Klincksieck, 1991. 333 p.
- BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. New-York : Free Press, 1985. 256 p.
- BEAUVOIS, Jean-Léon, JOULE, Robert-Vincent. *Soumission et idéologies : Psychosociologie de la rationalisation*. Paris : Presses Universitaires de France, 1981. 208 p.
- BENNIS, Warren, NANUS, Burt. *Leaders: strategies for taking charge*. 2<sup>nd</sup> ed. New-York, N.Y. : HarperBusinessEssentials, 2003. xix-235 p.
- BERGADAA, Michelle, VIDAILLET, Bénédicte. La décision telle que la voient les décideurs. *Revue Française de Gestion*, nov.-déc.1996, n°111, p.152-158.
- BILGER, Pierre. *Quatre millions d'euros, le prix de ma liberté*. Paris : Bourin, 2004. 236 p.
- BLOCH, Alain. Psychopathologies entrepreneuriales. *Les Echos* [en ligne], 2002. Disponible sur : <http://www.lesechos.fr/cgi-bin/btimpr.pl>.
- BÖHLE, Fritz, MILKAU, Birgit. *De la manivelle à l'écran. L'évolution de l'expérience sensible des ouvriers lors des changements technologiques*. Paris : Eyrolles, 1998. 188 p.
- BOLINO, M.C., TURNLEY, W.H. More than one way to make an impression: Exploring profiles of impression management. *Journal of Management*, April 2003, n°29 (2), p.141-160.
- BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999. 843 p.
- BOUCHIKHI, Hamid, KIMBERLY, John. Les accidents de carrière des dirigeants. *Revue française de gestion*, nov.-déc.1996, n°111, p.199- 211.
- BOURDIEU, Pierre. *Ce que parler veut dire : l'économie des échanges linguistiques*. Paris : Fayard, 1982. 243 p.
- BOURDIEU, Pierre. *Langage et pouvoir symbolique*. Paris : Seuil, 2001. 432 p. (Points Essais ; 461).
- BRION, Nathalie, BROUSSE, Jean. *Mots pour maux : Le discours des patrons français*. Paris : Descartes, 2003. 314 p.
- BRUNSSON, Nils. The irrationality of action and action rationality: Decisions, ideology and organizational actions. *Journal of Management Studies*, 1982, n°19, p.29-44.
- BRUNSTEIN, Ingrid. Parole et pouvoir. In GERI, eds., *Le pouvoir dans les organisations : masques et mouvances*. Paris : L'Harmattan, 1996. p.71-105.

- BRUNSTEIN, Ingrid. Les cadres : apprentis sorciers de l'excellence ? In BRUNSTEIN, Ingrid, dir., *L'homme à l'échine pliée*. Paris : Desclée de Brouwer, 1999. p.77- 85.
- BURNS, Tom. Management in action. *Operational Research Quarterly*, 1957, n°8 (2), p.45-60.
- CARBALLEDA, Gabriel. Les cadres : des travailleurs en difficulté. *Performances Humaines et Techniques*, 1997, n°97, p.11-15.
- CARCAN, Robin. La valse des patrons s'accélère. *Courrier Cadres*, 12 mai 2005, n°1584, p.11.
- CARLSON, Sune. *Executive behavior: A study of the work load and the working methods of managing directors*. Stockholm : Strömbergs, 1951.
- CARROLL, S.J., GILLEN, D.J. Are the classical management functions useful in describing managerial work ? *Academy of Management Review*, 1987, n°12 (1), p.38-51.
- CASTARÈDE, Marie-France. L'entretien clinique à visée de recherche. In CHILAND, Colette, dir., *L'entretien clinique*. Paris : Presses Universitaires de France, 1983. p.118-145.
- CHAIKEN, Shelly, MAHESWARAN, Durairaj. Heuristic processing can bias systematic processing: Effects of source credibility, argument ambiguity, and task importance on attitude judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, n°66, p.460-473.
- CHANLAT, Alain, BEDARD, Renée. La gestion, une affaire de parole. In CHANLAT, Jean-François, dir., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Presses de l'Université de Laval, 1990. p.79-99.
- CHARREAUX, Gérard. Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. *Revue Française de Gestion*, nov.-déc.1996, n° 111, p.50-64.
- CHARREY, Michelle, MICHEL, Marie-Paule. *Le golden stress*. Paris : Dunod, 1990. 206 p.
- CHAVEL, Thierry. *Le coaching démystifié : Comment réenchanter le management*. Paris : Demos, 2001. 238 p.
- CHAVEL, Thierry. *Profession : coach : De la théorie à la pratique*. Paris : Demos, 2003. 228 p.
- CHILAND, Colette, dir. *L'entretien clinique*. Paris : Presses Universitaires de France, 1983. 175 p.
- CLOT, Yves. *Le travail sans l'homme ? : Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : La Découverte, 1998. 274 p.
- CLOT, Yves. *La fonction psychologique du travail*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Presses Universitaires de France, 2000. 243 p.
- CLOT, Yves. Editorial. *Education Permanente*, 2001, n°146 (1), p.7-16.
- CLOT, Yves. Psychopathologie du travail et clinique de l'activité. *Education permanente*, 2001, n°146 (1), p.35-49.
- CLOT, Yves, FAÏTA, Daniel, FERNANDEZ, Gabriel, SCHELLER, Livia. Entretiens en autoconfrontation croisée : une méthode en clinique de l'activité. *Education Permanente*, 2001, n°146 (1), p.17-26.

- COHEN, Samy, dir. *L'art d'interviewer les dirigeants*. Paris : Presses Universitaires de France, 1999. 277 p.
- COHEN, Samy. L'interview démystifiée. In COHEN, Samy, dir., *L'art d'interviewer les dirigeants*. Paris : Presses Universitaires de France, 1999. p.4-49.
- COHEN, Michael D., MARCH, James G., OLSEN, Johan P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1972, n°17, p.1-25.
- COLISSON, Pascale. Vinci : Le « ouf » des managers. *Courrier Cadres*, 8 juin 2006, n°1631, p.10.
- CONGER, Jay A., KANUNGO, Rabindra N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 1987, n°12 (4), p.637-647.
- CONGER, Jay A., KANUNGO, Rabindra N., eds. *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass, 1988. 352 p.
- COPEMAN, George H., LUIJK, H., HANIKA, Francis de Paula, eds. *How the executive spends his time*. London : Business Publications, 1963. ix-149 p.
- CHEVALLIER, Marc. La valse des patrons. *Alternatives économiques* [en ligne], juin 2005, n°248. Disponible sur [www.alternatives-économiques.fr/la-valsedespatrons\\_fr\\_art\\_201\\_23468.html](http://www.alternatives-économiques.fr/la-valsedespatrons_fr_art_201_23468.html).
- COTTERET, Jean-Marie. *Gouverner, c'est paraître*. Paris : Presses Universitaires de France, 1991. 192 p.
- CYERT, Richard M., MARCH, James G. *Processus de décision dans l'entreprise*. J.P. Piotet, trad. Paris : Dunod, 1970. X-341 p.
- DANIELLOU, François. L'activité des cadres : quelles modélisations pour l'action des ergonomes ? *Performances Humaines et Techniques*, 1997, n°91, p.7-15.
- DAVEZIES, Philippe. Eléments de psychodynamique du travail. *Education permanente*, 1993, n°116 (3), p.33-46.
- DAVIDSON, David. Comment la faiblesse de la volonté est-elle possible ? *Philosophie*, 1984, n°3, p.21-46.
- DEJOURS, Christophe. Organisation du travail - clivage et aliénation. In DEJOURS, Christophe, VEIL, Claude, WISNER, Alain, dir., *Psychopathologie du Travail*. Paris : Entreprise Moderne d'Édition, 1985. p.123-130.
- DEJOURS, Christophe. Souffrance et plaisir au travail : l'approche par la Psychopathologie du Travail. In DEJOURS, Christophe, dir., *Plaisir et souffrance dans le travail*, Paris : CNRS/AOCIP, 1987, tome1. p.15-28.
- DEJOURS, Christophe. Pathologie de la communication, situations de travail et espace public : le cas du nucléaire. In COTTEREAU, Alain, LADRIERE, Paul, dir., *Raisons pratiques*, 1992, n°3, Paris : Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. p.177-201.
- DEJOURS, Christophe. Coopération et construction de l'identité en situation de travail. *Futur Antérieur*, 1993, n°16, p.41-52.
- DEJOURS, Christophe. Intelligence ouvrière et organisation du travail, (à propos du modèle japonais de production). In HIRATA, Helena, ed., *Autour du modèle japonais :*

- Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail.* Paris : L'Harmattan, 1993. p.275-303.
- DEJOURS, Christophe. Intelligence pratique et sagesse pratique : deux dimensions méconnues du travail réel. *Education permanente*, 1993, n°116, p.47-70.
- DEJOURS, Christophe. Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? *Le travail humain*, 1995, n°58 (1), p.1-16.
- DEJOURS, Christophe. Evaluation ou validation en psychologie du travail ? *Pratiques Psychologiques*, 1995, n°1, p.51-61.
- DEJOURS, Christophe. *Le facteur humain*. Paris : PUF, 1995. 127 p. (Que sais-je ; 2996).
- DEJOURS Christophe. « Centralité du travail » et théorie de la sexualité. *Adolescence*, 1996, n° 14, p.9-29.
- DEJOURS, Christophe. Introduction. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 1996, n°5 (3), p.5-15.
- DEJOURS, Christophe. Le travail entre subjectivité et rapports sociaux. In COURTS-SALIES, Pierre, dir., *La liberté du travail*. Paris : Syllepse, 1996. p.45-70.
- DEJOURS, Christophe. Différence anatomique et reconnaissance du réel dans le travail. *Les Cahiers du Genre*, 1998, n°29, p.101-127.
- DEJOURS Christophe. *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil, 1998. 225 p. (Points ; P715).
- DEJOURS Christophe. Travailler n'est pas déroger. *Travailler*, 1998, n°1, p.5-12.
- DEJOURS Christophe. *Le corps d'abord : Corps biologique, corps érotique et sens moral*. Paris : Payot, 2000. 215 p.
- DEJOURS Christophe. Psychologie clinique du travail et tradition compréhensive. In CLOT, Yves, dir., *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluri-disciplinaire*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Octarès, 2000. p.195-220.
- DEJOURS Christophe. *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*. Nouvelle édition augmentée. Paris : Bayard, 2000. 280 p.
- DEJOURS, Christophe. Subjectivité, travail, action. *La Pensée*, octobre-décembre 2001, n°328, p.7-19.
- DEJOURS Christophe. Les rapports domestiques entre amour et domination. *Travailler*, 2002, n°8, p.27-43.
- DEJOURS, Christophe. *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*. Paris : INRA, 2003. 79 p.
- DEJOURS Christophe. Activisme professionnel : masochisme, compulsivité ou aliénation ? *Travailler*, 2004, n°11, p.25-41.
- DEJOURS, Christophe. Entre santé mentale et travail : quelle subjectivité ?, Communication au Colloque de Cerisy (juillet 2003). In *Résistances au sujet, résistances du sujet*, Namur : Presses Universitaires de Namur, 2004. p.211-233.
- DEJOURS, Christophe. La fatigue d'être soi : revers de l'émancipation ou signe d'aliénation ?, Conférence au Colloque « Vivre fatigué », IPSO/PUF, *Revue française de Psychosomatique*, 2004, HS/2004, p.27-36.

- DEJOURS, Christophe. Nouvelles formes de servitude et suicide. *Travailler*, 2005, n°13, p.53-74.
- DEJOURS, Christophe. Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, 2006, n°39, p.123-144.
- DEJOURS, Christophe, ABDOUCHELI, Elisabeth. Itinéraire théorique en psychopathologie du travail, 1990, *Prévenir*, n° 20, p.127-149.
- DEJOURS, Christophe, BÈGUE, Florence. *Suicide et travail : que faire ?*, Paris : Presses Universitaires de France, 2009. 129 p.
- DEJOURS, Christophe, DESSORS, Dominique, MOLINIER, Pascale. Comprendre la résistance au changement, INRS, *Documents du médecin du travail*, 1994, n°58, p.112-117.
- DEJOURS, Christophe, MOLINIER, Pascale. Le travail comme énigme. *Sociologie du Travail*, 1994, HS/94, p.35-44.
- DELATTE, Nicole, WIDLÖCHER, Daniel. *La psychanalyse en dialogue*. Paris : Odile Jacob, 2003. 312 p.
- DELPEUCH, Jean-Luc, LAUVERGEON, Anne. *Sur les traces des dirigeants : la vie du chef dans les grandes entreprises*. Paris : Calmann-Lévy, 1988. 238 p.
- DÉRY, Richard. De l'information à l'argumentation. In CHANLAT, Jean-François, éd., *L'individu dans l'organisation*. Laval : Eska, 1990. p.101-114.
- DETIENNE, Marcel, VERNANT, Jean-Pierre. *Les ruses de l'intelligence. La mètis des Grecs*. Paris : Flammarion, 1978. 316 p.
- DEVILLARD, Olivier. *Coacher : Efficacité personnelle et performance collective*. Paris : Dunod, 2001. 245 p.
- DODIER, Nicolas. *Les Hommes et les Machines*. Paris : Métailié, 1995. 384 p.
- DOTLICH, David L., CAIRO, Peter C. *Ces patrons qui déraillent*. Paris : Eska, 2006. 188 p
- DOUBLET, Jean-Marie, ROCHEBRUNE, Renaud de. Le métier de dirigeant : Introduction. *Revue Française de Gestion*, nov.-déc. 1996, n°111, p.1-3.
- DROZDA-SENKOWSKA, Ewa. *Les pièges du raisonnement : Comment nous nous trompons en croyant avoir raison ?* Paris : Retz, 1997. 144 p.
- EISENHARDT, Kathleen M. Le manager lent et le manager rapide : comment accélérer les processus décisionnels ? *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, Sept 1992, p.4-18.
- ENRIQUEZ, Eugène. La notion de pouvoir. In PALMADE, Guy, dir., *L'Economie et les Sciences Humaines*. Paris : Dunod, 1967. p.257-306.
- ENRIQUEZ, Eugène. *L'organisation en analyse*. Paris : Presses Universitaires de France, 1992. 334 p.
- ENRIQUEZ, Eugène. La psychosociologie au carrefour. *Revue Internationale de psychosociologie*, 1994, n°1, p.5-16.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer, 1997. 409 p.
- ENRIQUEZ, Eugène. *Clinique du pouvoir : les figures du maître*. Paris : Erès, 2007. 238 p.
- FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod, 1916. 133 p.

- FESTINGER, Leon. *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA : Stanford University Press, 1957. 291 p.
- FESTINGER, Leon, CARLSMITH, James M. Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n°58, p. 203-210.
- FIEDLER, Fred Edward. A contingency model of leadership effectiveness. In BERKOWITZ, L., ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol.1, New York : Academic Press, 1964. p.149-190.
- FINKELSTEIN, Sidney. *Quand les grands patrons se plantent*. Paris : Editions d'organisation, 2004. 398 p.
- FLAMANT, Nicolas. *Une anthropologie des managers*. Paris : PUF, 2002. 217 p.
- FORESTIER, Gilles. *Regards croisés sur le coaching*. Paris : Editions d'Organisation, 2002. 323 p.
- FREUD, Sigmund. « Psychanalyse » et « Théorie de la libido ». In FREUD, Sigmund, *Résultats, idées, problèmes, tome II, 1921-1938*. Paris : Presses Universitaires de France, 1985. p.51-77.
- GAINARD, Lise. Résonance symbolique entre les idéologies managériales et la vie personnelle : questions pour une psychanalyste en ville. *Travailler*, 2001, n°6, p.115-127.
- GAINARD, Lise. Racisme et travail. *Travailler*, 2006, n°16, p.7-14.
- GAMOT, Grégory, VIDAILLET, Bénédicte. Parole et pensée dans l'action du dirigeant. In LAROCHE, Hervé, NIOCHE, Jean-Pierre, dir., *Repenser la stratégie : fondements et perspectives*. Paris : Vuibert, 1998. p.299-319.
- GARDNER, W.L. Lessons in organizational dramaturgy: The art of impression management. *Organizational Dynamics*, 1992, n°21 (1), p.33-46.
- GARDNER, W.L., AVOLIO, Bruce J. The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *The Academy of Management Review*, 1998, n°23 (1), p.32-58.
- GAULEJAC, Vincent de. *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris : Seuil, 2005. 275 p.
- GAUTIER, Xavier. *Nature et Travail de la demande dans un accompagnement en psychologie clinique de dirigeants d'entreprise : Recherche clinique en psychodynamique du travail*. Mémoire de DEA : Psychologie du travail et des transitions : Paris : CNAM, 2003. 70 p.
- GELINIER, Octave. *La réussite des entreprises familiales*. Paris : Maxima, 1999. 209 p.
- GIACALONE, Robert A., ROSENFELD, Paul. *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1989. 462 p.
- GILLEN, D., CARROLL, S.J.. Relationship of managerial ability to unit effectiveness in organic vs mechanistic units. *Journal of Management Studies*, 1985, n°22, p.351-359.
- GIRIN, Jacques. Problèmes du langage dans les organisations. In CHANLAT, Jean-François, éd., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Laval : Eska, 1990. p.37-77.
- GOFFMAN, Erving. *La mise en scène de la vie quotidienne : 1. La présentation de soi*. Alain Accardo, Trad. Paris : Editions de Minuit, 1973. 251 p.

- GOLEMAN, Daniel. *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris : Village Mondial, 2005, 354 p.
- GOUTARD, Noël. *L'Outsider, chronique d'un patron hors norme*. Paris : Village Mondial, 2005. 224 p.
- GRENIER-PEZÉ, Marie, BOUAZIZ, Paul, BUIGUES, Chantal. La notion de harcèlement moral dans le travail : réparation ou reconnaissance de la souffrance au travail ?, *Travailler*, 2002, n°9, p.189-205.
- GRINT, Keith, ed. *Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches*, Oxford : Oxford University Press, 1997. 385 p.
- GROVE, Andrew. *Seuls les paranoïaques survivent*. Paris : Village Mondial, 2004. 221 p.
- GUEUSER, Fabien de, FIOL, Michel. Faire face à des situations complexes : La blessure narcissique des managers. In MOINGEON, Bernard, éd., *Peut-on former les dirigeants ? : L'apport de la recherche*. Paris : L'Harmattan, 2004. p.99-128.
- GUIBERT, Romain. L'affaire de la Société Générale. *Le Point*, 31 janvier 2008, n°1846, p.72-79.
- GULICK, Luther H. Notes on the theory of organization. In GULICK, Luther H., URWICK, Lyndall F., eds., *Papers on the Science of administration*. New-York : Colombia University Press, 1937.
- HABERMAS, Jürgen. *Théorie de l'agir communicationnel, Tome 1 : Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*. J.M. Ferry, Trad. Paris : Fayard, 1987. 448 p.
- HALES, Colin P. What do managers do ? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 1986, n° 23 (1), p.88-95.
- HAMBRICK, Donald C., MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 1984, n°9 (2), p.193-206.
- HAMRAOUI, Eric. Les courages : variants d'un processus d'androssexualisation de la vertu. *Travailler*, n°7, 2001, p.167-188.
- HART, Stuart L., QUINN, Robert E. Roles executive play: CEOs behavioral complexity and firm performance. *Human Relations*, 1993, n°4, p.277-299.
- HAUBOLD, Bénédicte. Vertiges de Narcisse au cœur de l'entreprise. *L'Expansion-Management Review*, mars 2004, n° 112, p.44-50.
- HAUBOLD, Bénédicte. *Vertiges du miroir : Le narcissisme des dirigeants*. Paris : La Découverte, 2006. 128 p.
- HEMPHILL, J.K. Job description for executives. *Harvard Business Review*, septembre 1959, n°37, p. 55-67.
- HIRATA, Hélène, KERGOAT, Danièle. Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. In DEJOURS, Christophe, dir., *Plaisir et souffrance dans le travail*. Paris : CNRS/AOCIP, 1988, vol. 2. p.131-176.
- HORNE, J.H., LUPTON, T. The work activities of « middle » managers: an exploratory study. *The Journal of Management Studies*, février 1965, n°2 (2), p.14-33.
- HOUGHTON, James R. Lessons in leadership. *Harvard Business Review*, november-december 1991, p.90-93.

- HUNT, J.G. Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: a historical essay. *Leadership Quarterly*, 1999, n°10 (2), p.129-144.
- HUPPERT-LAUFER, Jacqueline. *La féminité neutralisée ? : Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris : Flammarion, 1982. 297 p.
- ISENBERG, Daniel J. How Senior Managers Think. *Harvard Business Review*, nov.-dec. 1984, p.81-90.
- ISENBERG, Daniel J. Thinking and managing: a verbal protocol analysis of managerial problem solving. *Academy of Management Journal*, 1986, n° 24(4), p.775-788.
- JACOT, Martine. Chute d'un « maître du monde ». *Le Monde* [en ligne], 2 juillet 2002. Disponible sur : [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr).
- JANIS, Irving L. *Groupthink : Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston : Houghton Mifflin Company, 1982. 349 p.
- JAQUES, Elliott. Social system as defence against persecutory and depressive anxiety. In *New directions in psychoanalysis*, London : Tavistock publications, 1955, p.478-498. Trad. fr. : LEVY, André, dir., *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, tome 2. Paris : Dunod, 1978, p.546-565.
- JAQUES, Elliott. Pourquoi l'approche psychanalytique des organisations est dysfonctionnelle. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 1997, n°3 (6-7), p.7-13.
- JAQUES, Elliott. Réponse à Gilles Amado. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 1997, n°3 (6-7), p.23-30.
- JONES, Edward E., PITTMAN, Thane S. Toward a theory of strategic self-presentation. In SULLS, J., ed., *Psychological perspectives on the self*. Hillsdale, NJ. : Erlbaum, 1982. p.231-262.
- KAHNEMAN, Daniel, TVERSKY, Amos. Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, 1972, n°3, p.430-454.
- KAST, Robert. *La théorie de la décision*. Paris : La Découverte, 2002. 121 p.
- KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 1974, p.90-102.
- KENYON-ROUVINEZ, Denise, WARD, John L. *Les entreprises familiales*. Paris : Presses Universitaires de France, 2004. 127 p. (Que sais-je ? ; 3717)
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. *Organizational paradoxes: clinical approaches to management*. London : Tavistock, 1980. 214 p.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1985, p.160-167.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. *Profession leader : une psychologie du pouvoir*. Paris : McGraw-Hill, 1990. 199 p.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. The CEO who couldn't talk straight: And other tales from the boardroom. *European Management Journal*, 1992, n°10, p.39-48.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, jan.1993, n°21 (3), p.59-71.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. *Leaders, fous et imposteurs*. Paris : Eska, 1995. 158 p.

- KETS DE VRIES, Manfred F.R. *Combat contre l'irrationalité des managers*. Paris : Editions d'Organisation, 2002. 284 p.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R. *Les mystères du leadership : diriger, c'est vendre de l'espoir*. Paris : Village Mondial, 2002. 380 p.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R., BALAZS, Katharina. The human side of downsizing. *European Management Journal*, avril 1996, p.111-120.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R, CARLOCK, Randel S., FLORENT-TREACY, Elizabeth. *Family Business on the Couch: A psychological perspective*. Chichester (UK) : John Wiley, 2007. xxvi - 297 p.
- KETS DE VRIES, Manfred F.R., MILLER, Danny. Neurotic styles and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 1984, n°5, p.35-55.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R., MILLER, Danny. *L'entreprise névrosée*. Paris : McGraw-Hill, 1985. 175 p.
- KETS DE VRIES, Manfred F. R., MILLER, Danny. Personality, culture and organization. *Academy of Management Review*, 1986, n° 11, p.266-279.
- KOFODIMOS, Joan R. Why executives lose their balance. *Organizational Dynamics*, Summer 1990, n°19, p.58-73.
- KOTTER, John P. *The General Managers*. New-York : Free press, 1982. 221 p.
- KOTTER, John P. What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 1982, n° 77 (2), p.156-167.
- KRAMER, Roderick M. Plus dure sera la chute. *L'Expansion Management Review*, mars 2004, n°112, p.25-34.
- KURKE, L.B., ALDRICH, H.R. Mintzberg was right !: A replication and extension of the nature of managerial work. *Management Science*, 1983, n°29 (8), p.975-984.
- LA BRUYÈRE, Jean de. *Les caractères ou les mœurs de ce siècle (1696)*. Paris : Gallimard, 1975. 508p. (Folio ; 693), 56(1), p.204.
- LAFERTÉ, Alain. Existe-t-il un mode de management féminin ? *Le Bulletin de l'OdC* [en ligne], décembre 1999, n°5. Disponible sur : [www.cadres-plus.net/bdd\\_fichiers/05\\_ODC5.pdf](http://www.cadres-plus.net/bdd_fichiers/05_ODC5.pdf)
- LAGACHE, Daniel. *L'unité de la psychologie*. Paris : Presses Universitaires de France, 1949. 75 p.
- LANGA, Paul. L'activité des cadres : un objet d'étude. *Performances Humaines et Techniques*, nov.-déc.1997, n°91, p.25-30.
- LAPEYRE, Nathalie, LE FEUVRE, Nicky. Concilier l'inconciliable : Le rapport des femmes à la notion de « conciliation travail-famille » dans les professions libérales en France. *Nouvelles Questions Féministes*, 2004, n° 23 (3), p.42-58.
- LAPLANCHE, Jean. *Problématiques III : La sublimation*. Paris : Presses universitaire de France, 1998. 255 p. (Quadrige ; 267)
- LAPLANCHE, Jean. *Entre séduction et inspiration : l'homme*. Paris : Presses Universitaires de France, 1999. 338 p. (Quadrige ; 287)
- LAPLANCHE, J., PONTALIS, J.P. *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris : Presses Universitaires de France, 1998. 523 p. (Quadrige ; 249)

- LAROCHE, Hervé. *Le manager en action : les jugements et l'attention*. Actes de la IX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique : « Perspectives en management stratégique », AIMS 2000, 24-25-26 mai 2000, p.1-21. Disponible sur : [www.strategie-aims.com/aims2k/AIMS/papiers/laroche.PDF](http://www.strategie-aims.com/aims2k/AIMS/papiers/laroche.PDF).
- LAU, Alan W., NEWMAN, A.R., BROEDLING, L.A.. The nature of managerial work in the public sector. *Public Administration Review*, 1980, n°40, p.513-520.
- LAUFER, Romain. Quand diriger, c'est légitimer. *Revue Française de gestion*, nov.-déc.1996, n°111, p.12-37.
- LAUFER, Romain, RAMANANTSOA, Bernard. Crise de légitimité et crise d'identité. *Revue française de gestion*, sept.-oct. 1982, n°37, p.18-26.
- LAUGIER, Edouard. Qui part, qui est déstabilisable, qui reste ? *Le Nouvel Economiste*, 7-13 mai 2004, n°1258, p.4.
- LAURIOL, Jacques. *La décision stratégique en action : Une perspective socio-cognitive*. Paris : L'Harmattan, 1988. 284 p.
- LEDOUX, Michel. La succession des entretiens : du diagnostic à la thérapie. In CHILAND, Colette, dir., *L'entretien clinique*. Paris : Presses Universitaires de France, 1983. p.146-153.
- LE GUILLANT, Louis. *Le drame humain du travail : Essai de psychopathologie du travail*. Toulouse : Erès, 2006. 261 p.
- LELEU, Pascal. *Le développement du potentiel des managers : La dynamique du coaching*. Paris : L'Harmattan, 1995. 316 p.
- LEMAÎTRE, Frédéric. A propos des recherches d'Henry Mintzberg sur le travail du manager : L'analyse de Mintzberg reste à démontrer. *Revue Française de Gestion*, n°97, janv.-fév. 1994, p.67-71.
- LEMOINE, Claude. L'emprise analytique. *Bulletin de Psychologie*, 1987, n° 379, p.465-467.
- LEMOINE, Claude. Evaluation, recherche d'indices et auto-régulation de la conduite. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1995, n° 1(1), p.75-83.
- LEROY, E. Quand la rupture est consommée entre dirigeants et entreprises. *La Tribune*, lundi 17 mai 2004.
- LE SAGET, Meryem. *Le manager intuitif : une nouvelle force*. Paris : Dunod, 1998. 328 p.
- LESER, Eric. Pour les patrons américains, l'ère de la toute-puissance s'achève. *Le Monde*, samedi 2 avril 2005, p.18.
- LEVY, André. *Sciences cliniques et organisations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France, 1997. 261 p.
- LHUILIER, Dominique. Compétences émotionnelles : de la proscription à la prescription des émotions au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, 2006, n°12, p.91-103.
- LHUILIER, Dominique. *Cliniques du travail*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Erès, 2008. 246 p.
- LOVALLO, Dan P., SIBONY, Olivier. Distortions and deceptions in strategic decisions. *The McKinsey Quarterly*, 2006, n°1, p.19-29.

- LUTHANS, Fred, ENVICK, Brooke R., ANDERSON, Robin D. A proposed idiographic approach to the study of entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 1995, n°1(1), p.1-17.
- LUTHANS, Fred, HODGETTS, Richard M., ROSENKRANTZ, Stuart A. *Real Managers*. Cambridge, Mass. : Ballinger, 1988. 192 p.
- MACHIAVEL, Nicolas. *Le Prince*. Yves Lévy, trad. Paris : Flammarion, 1992 (1513). 220 p.
- MAHONEY, T.A., JERDEE, T.H., CARROLL, S.J. The jobs of management. *Industrial Relations*, February 1965, n°4, p.97-110.
- MALAREWICZ, Jacques-Antoine. *Affaires de famille : comment les entreprises familiales gèrent leur mutation et leur succession*. Paris : Village Mondial, 2006. 252 p.
- MARBEAU-CLEIRENS, Béatrice. Ce qui est mobilisé chez les deux interlocuteurs dans l'entretien clinique. In CHILAND, Colette, dir., *L'entretien clinique*. Paris : Presses Universitaires de France, 1983. p.40-73.
- MARCH, James G. *Décisions et organisations*. Marie Waquet, trad. Paris : Editions d'Organisation, 1991. 275 p.
- MARRY, Catherine. *Les femmes ingénieurs : Une révolution respectueuse*. Paris : Belin, 2004. 287 p.
- MARSAN, Christine. Les nouvelles pathologies du manager. *L'Expansion - Management Review*, mars 2004, n°112, p.58-63.
- MARSEILLE, Jacques. La plus grande faute de Daniel Bouton. *Le Point*, 31 janvier 2008, n°1846, p.77.
- MARTINKO, Mark J., GARDNER, William L. Beyond structured observation: methodological issues and new directions. *Academy of management review*, 1985, n°10, p.676-695.
- MARTINKO, Mark J., GARDNER, William L. Impression Management in Organizations. *Journal of Management*, 1988, n°14 (2), p.321-338.
- McCALL, M.W., SEGRIST, C.A. In pursuit of the manager's job: building on Mintzberg. *Technical Report n° 14*, Greensboro, N.C. : Center for Creative Leadership, 1980.
- McDOUGALL, Joyce. *Plaidoyer pour une certaine anormalité*. Paris : Gallimard, 1978. 222 p.
- McDOUGALL, Joyce. *Théâtres du corps*. Paris : Gallimard, 1989. 314 p.
- MEINDL, J.R., EHRLICH, S.B., DUKERICH, J.M. The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 1985, n°30 (1), p.78-102.
- MESSIER, Jean-Marie. *J6m.com : Faut-il avoir peur de la nouvelle économie*. Paris : Hachette Littératures, 2000. 246 p. (Livre de poche ; 15054).
- MESSIER, Jean-Marie, MESSAROVICH, Yvan. *Mon vrai journal*. Paris : Balland, 2004. 311 p.
- MICHEL, Dominique-Anne. Quand on regarde les présidents tomber. *L'Expansion-Management Review*, mars 2004, n°112, p.3.
- MILGRAM, Stanley. *Soumission à l'autorité*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Calmann-Lévy, 1994. 270 p.

- MILLER, Danny, KETS de VRIES, Manfred F.R., TOULOUSE, Jean-Marie. Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment. *Academy of Management Journal*, 1982, n° 25, p.237-253.
- MINSKY, Marvin Lee. Steps toward artificial intelligence. *Proceedings. I.R.E.*, 1961, n°49, p.8-30.
- MINTZBERG, Henry. *The manager at work - determining his activities, roles and programs by structured observation*. Doctoral thesis : Sloan School of Management, MIT : Cambridge, Ma : 1968.
- MINTZBERG, Henry. Structured observation as a method of studying managerial work. *Journal of Management Studies*, 1970, n° 7, p.87-104.
- MINTZBERG, Henry. The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, July-August 1975, p.49-61.
- MINTZBERG, Henry. *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Pierre Romelaer, trad. Paris : Editions d'Organisation, 1984. 220 p.
- MINTZBERG, Henry. Une journée avec un dirigeant. *Revue Française de Gestion*, nov.-déc. 1996, n°111, p.106-114.
- MINTZBERG, Henry. *Des managers, des vrais ! pas des MBA : Un regard critique sur le management et son enseignement*. Marie-France Pavillet, trad. Paris : Editions d'Organisation, 2005. 522 p.
- MINTZBERG, Henry, RAISINGHANI, D., THEORET, A. The structure of "unstructured" decision process. *Administrative Science Quarterly*, 1976, n°21, p.246-274.
- MINTZBERG, Henry, SIMONS, R, BASU, K. Beyond selfishness. *MIT Sloan Management Review*, 2002, n°44 (1), p.67-74.
- MINTZBERG, Henry, WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, n°9, p.257-272.
- MOLINIER, Pascale. *Psychodynamique du travail et identité sexuelle*. Thèse de doctorat : Psychologie : Paris : CNAM : 1995. 273 p.
- MOLINIER, Pascale. Autonomie morale subjective : théorie psychanalytique des instances morales et psychodynamique du travail. *Travailler*, 1998, n°1, p.55-69.
- MOLINIER, Pascale. Féminité sociale et construction de l'identité sexuelle : perspectives théoriques et cliniques en psychodynamique du travail. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 2002, n° 31 (4), p.565-580.
- MOLINIER, Pascale. Le continent noir de la féminité : sexualité et/ou travail ? *Cliniques méditerranéennes*, 2002, n°66, p.105-123.
- MOLINIER, Pascale. Souffrance et théorie de l'action. *Travailler*, 2002, n°7, p.131-146.
- MOLINIER, Pascale. *L'énigme de la femme active : Egoïsme, sexe et compassion*. Paris : Payot, 2006. 265 p. (Petite Bibliothèque Payot ; 582).
- MOLINIER, Pascale. *Les enjeux psychiques du travail*. Paris : Payot, 2006. 335 p. (Petite Bibliothèque Payot ; 581).
- MOLINIER Pascale, AUCANTE, Christian, KLEIN, Elisabeth, VALETTE, Jean-Claude. *Enquête de psychodynamique du travail sur l'adaptation au travail posté dans l'industrie*

- de process, et les conséquences sur la vie familiale et sociale.* Document confidentiel non publié, 2002.
- MONTMOLLIN, Maurice de. Les cadres travaillent-ils ? : A propos d'un ouvrage de Luc Boltanski. *Le Travail Humain*, 1984, n°47, p.89-93.
- MORRIS, A.J., BROTHERIDGE, C.M., URBANSKI, J.C. Bringing humility to leadership: antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 2005, n°58 (10), p.1323-1350.
- MULLER, Jean. Le sujet du pouvoir. In GERI, eds., *Le pouvoir dans les organisations : masques et mouvances*. Paris : L'Harmattan, 1996. p.11-69.
- NORDHAUG, Odd. Competence Specificities: A classificatory Framework. *International Studies of Management and Organizations*, 1998, n°28 (1), p.8-29.
- OLIVESI, Stéphane. *La communication au travail*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2002. 164 p.
- OSTROM, T.M., SEDIDIKES, C. Out-group homogeneity effect in natural and minimal groups. *Psychological Bulletin*, 1992, n°112, p.536-552.
- PADIOLEAU, J.G. L'arrivée du « décideur express ». *Le Monde* [en ligne], 16 novembre 1990. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr>.
- PAGES, Max, BONETTI, Michel, GAULEJAC, Vincent de, DESCENDRE, Daniel. *L'emprise de l'organisation*. Paris : Presses Universitaires de France, 1979. 261 p.
- PARK, B., JUDD, C.M., RYAN, C.S. Role of meaningful subgroups in explaining differences in perceived variability for in-group and out-group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1992, n°63, p.553-567.
- PENLEY, Larry E., ALEXANDER, Elmore R., JERNIGAN, I. Edward, HENWOOD, Catherine I. Communication abilities of managers: the relationship to performance. *Journal of Management*, 1991, n°17 (1), p.57-76.
- PERRET, Véronique, RAMANANTSOA, Bernard. Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement. *Revue Française de Gestion*, nov.- déc. 1996, n° 111, p.143-158.
- REITTER, Roland, RAMANANTSOA, Bernard. *Pouvoir et politique : Au-delà de la culture d'entreprise*. Paris : McGraw-Hill, 1985. 105 p.
- RIDGWAY, Marisa. *Le rapport subjectif du dirigeant d'entreprise à son travail*. Mémoire de DEA : Psychologie du travail et des transitions : Paris : CNAM : 2003. 56 p.
- RIVIERE, Joan. La féminité en tant que mascarade. In HAMON, M.C., dir., *Féminité mascarade : Etudes psychanalytiques*. Paris : Seuil, 1994. p.197-214.
- ROMELAER, Pierre. Rôles des dirigeants et structure de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, nov.-déc.1996, n°111, p.65-75.
- ROSENFELD, P., GIACALONE, R.A., RIORDAN, C.A. Impression Management Theory and Diversity: Lessons for Organizational Behavior. *American Behavioral Scientist*, March 1994, n°37 (5), p.601-604.
- ROUQUETTE, Michel-Louis. *La créativité*. 6<sup>ème</sup> éd. Paris : Presses Universitaires de France, 1997. 127 p. (Que sais-je ; 1528).
- ROWAN, Roy. *Intuition et management : Comment transformer l'intuition en outil efficace de management*. Marseille : Rivages, 1987. 242 p.

- ROXBURGH, Charles. The human factor in strategic decisions. *The McKinsey Quarterly*, 2006, n°1, p.4-5.
- RUANO-BORBALAN, Jean-Claude, CHOC, Bruno, coord. *Le pouvoir : Des rapports individuels aux relations internationales*. Paris : Editions Sciences Humaines, 2002. 310 p.
- SARANOVIC, Liliana. Travailleuses sociales dans un foyer de femmes battues : comment rester femme quand on n'est pas féministe ? *Travailler*, 2000, n°5, p.137-152.
- SCHWENK, Charles R. Cognitive simplification processes in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 1988, n°9, p.111-128.
- SFEZ, Lucien. *Critique de la communication*. Nouvelle édition entièrement refondue et augmentée. Paris : Seuil, 1992. 511 p. (Points Essais ; 254).
- SFEZ, Lucien. *Critique de la décision*. 4<sup>ème</sup> éd. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992. 561 p.
- SIBONY, Daniel. *Entre-deux : l'origine en partage*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris : Seuil, 1991. 399 p. (Points Essais ; 357).
- SIGAUT, François. Folie, réel et technologie. *Techniques et culture*, 1990, n°15, p.167-179.
- SIMON, Herbert A. *Models of man: social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in society setting*. New-York : John Wiley, 1957. xiv-287 p.
- SNYDER, Neil H., GLUECK, William F. How managers plan: The analysis of manager's activities. *Long range planning*, 1980, n°13, p.70-76.
- SOLÉ, Andreu. A propos de l'a-responsabilité du dirigeant d'entreprise. *Revue éthique des affaires*, octobre 1997, p.13-31.
- SOLÉ, Andreu. Une journée particulière sur les hauteurs de la Bièvre. In MOINGEON, Bernard, *Peut-on former les dirigeants ? : L'apport de la recherche*. Paris : L'Harmattan, 2003. p.17-97.
- SPIRZGLAS, Mathias. La boîte à outils du sensemaking. *Gérer et Comprendre*, Juin 2004, n°76, p.56-58.
- STARBUCK, W.H. Organizations as action generators. *American Sociological Review*, 1983, n°48, p.91-102.
- STEWART, Rosemary. *Managers and their jobs*. London : MacMillan, 1970. 208 p.
- STEWART, Rosemary. *Choices for managers*. Englewoods Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1982. 165 p.
- STEWART, Rosemary. Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward. *Journal of Management Studies*, jan.1989, n°26 (1), p.1-10.
- STIEGLITZ, H. The chief executive's job - and the size of the company. *The Conference Board Record*, september 1970, n°7, p.38-40.
- STOGDILL, Ralph Melvin. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 1948, n°25, p.35-71.
- SWEENEY, Neil R., MOREL, Gilles. *Futurs P.D.G. Passeport pour le top-niveau*. Paris : Eyrolles, 1987. 205 p.

- TORNOW, W.W., PINTO, P.R. The development of a managerial job taxonomy: a system for describing classifying, and evaluating executive positions. *Journal of Applied Psychology*, 1976, n° 61, p.410-418.
- TORRES, Olivier. L'inaudible souffrance patronale. *Le Monde* [en ligne], 15 janvier 2009. Disponible sur [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr).
- TVERSKY, Amos, KAHNEMAN, Daniel. Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 1973, n°5, p.207-232.
- TVERSKY, Amos, KAHNEMAN, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 1974, n°185, p.1123-1131.
- TVERSKY, Amos, KAHNEMAN, Daniel. Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 1980, n°90, p.293-315.
- VEZINA, Michel, SAINT-ARNAUD, Louise. La caverne de Platon ou les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 1996, n°3(5), p.25-32.
- VIDAILLET, Bénédicte. Lorsque les dirigeants formulent leurs préoccupations : une occasion particulière de construire du sens. In VIDAILLET, Bénédicte, coord., *Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert, 2003. p.115-137.
- VIENOT, Pascal. *La gouvernance de l'entreprise familiale : 77 conseils pratiques aux administrateurs, actionnaires et dirigeants*. Paris : Eyrolles, 2007. 151 p.
- VINCENT, C. Les patrons sont-ils encore des chefs dans l'entreprise ? *Les Enjeux - Les Echos*, 1<sup>er</sup> mars 2006, n° 222, p.72-74.
- WEICK, Karl E. L'effondrement du sens dans les organisations : L'accident de Mann Gulch. In VIDAILLET, Bénédicte, coord., *Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris : Vuibert, 2003. p.59-86.
- WELCH, Jack. *Mes conseils pour réussir*. Emily Borgeaud, Larry Cohen, Michel Le Seac'h, trad. Paris : Village Mondial, 2005. 448 p.
- WELCH, Jack, BYRNE, John. *Ma vie de patron : le plus grand industriel américain raconte*. Marie-France Pavillet, trad. Paris : Pearson Education, 2007. 448 p.
- WESTLEY, Frances, MINTZBERG, Henry. Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 1989, n°10, p.17-32.
- WITT, Ulrich. Do Entrepreneurs Need Firms ?: A Contribution to a Missing Chapter in Austrian Economics. *Review of Austrian Economics*, 1999, n°11, p.99-109.
- YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 2005. 560 p.
- ZALEZNIK, Abraham. *Human dilemmas of leadership*. New-York : Harper and Row, 1966. 236 p.
- ZALEZNIK, Abraham. Managers and leaders: Are they different ? *Harvard Business Review*, 1977, n°55 (3), p.67-78.