

Michel Villette. Un sociologue en immersion chez les consultants en management et dans de grandes entreprises

RÉALISÉ PAR **Danielle Cerland-Kamelgarn, François-Xavier Dudouet**

DANS **SOCIOLOGIES PRATIQUES** 2023/2 N° 47 , PAGES 19 À 30

ÉDITIONS **PRESSES DE SCIENCES PO**

ISSN 1295-9278

ISBN 9782724640571

Date de mise en ligne : 15/02/2024

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2023-2-page-19?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Presses de Sciences Po.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Michel Villette. Un sociologue en immersion chez les consultants en management et dans de grandes entreprises

Danielle CERLAND-KAMELGARN¹
François-Xavier DUDOUET²

Michel Villette a passé sa carrière à l'intersection du monde de l'entreprise et de l'univers académique. Élève de Pierre Bourdieu, il a d'abord œuvré dans le conseil en management avant de devenir professeur de gestion à l'ESCP puis professeur de sociologie à AgroParisTech. Habilité à conseiller autant qu'à étudier les dirigeants économiques, Michel Villette nous offre un regard réflexif à la fois sur son parcours et sur sa manière d'étudier les pratiques dirigeantes dans les entreprises.

La carrière

Depuis quand travaillez-vous sur les dirigeants de grandes entreprises ?

Je travaille sur la question de l'entreprise depuis 52 ans. Je n'étais vraiment pas fait pour passer des concours et j'ai échoué par deux fois à l'entrée à Normale Sup en philo. Il a bien fallu que j'essaie de me rendre employable dans le secteur privé et, en 1971, je me suis inscrit au CELSA (Centre d'études littéraires et scientifiques appliquées de la Sorbonne), une école qui se fait fort de transformer des littéraires en spécialistes de la publicité, du marketing, des relations publiques ou de la gestion des ressources humaines.

Après des études de philo et dans le contexte de l'après-Mai 68, ce qu'on m'enseignait au CELSA m'a choqué. Je me suis trouvé plongé dans une initiation au management qui était loin de ma formation et de mes convictions. Par exemple, le directeur général du Bronze Industriel faisait au CELSA une conférence pour nous expliquer que du point de vue patronal, les salariés ne pouvaient être considérés comme faisant partie de l'entreprise. Selon lui, c'était de simples apporteurs de main-d'œuvre, l'entreprise, du point de vue juridique, n'était rien de plus qu'une société d'actionnaires. Il en tirait toutes les conséquences, en présentant l'entreprise comme un nœud de contrats qu'un patron efficace devait optimiser en vue de servir au mieux les intérêts des actionnaires, c'est-à-dire en maximisant les contributions et en minimisant les rétributions.

1. Sociologue intervenante.
2. Directeur de recherche CNRS-IRISSO.

Un peu perdu dans cet univers nouveau pour moi, je suis retourné à la fac de Nanterre pour faire une maîtrise de philosophie sous la direction du professeur Jacques Bidet³. Cette maîtrise (aujourd'hui DEA) consistait à rédiger une analyse critique des cours qu'on me dispensait au CELSA. C'est ainsi qu'a commencé pour moi le travail d'enquête sociologique : une sorte de double jeu dangereux et passionnant où l'on travaille tout à la fois à s'adapter aux exigences de l'économie de marché, et à développer une perspective critique sur ce que l'on expérimente.

Toutes mes recherches suivantes sont du même type. À chaque fois, je me trouve immergé dans une situation d'entreprise (que je n'ai pas vraiment choisie), je l'observe, je collecte des documents dans le feu de l'action et ensuite, je réfléchis et je rédige un compte rendu d'expérience que je soumetts à une revue académique.

Après une première expérience professionnelle dans la publicité, j'ai relu pendant les vacances *Le Sophiste* de Platon. Je me suis alors reconnu dans celui qui « ne fait avec son logos que des images, des simulacres de la réalité » et je me suis dit que je ne pouvais pas rester sophiste en marketing toute ma vie. À la rentrée, j'ai pris rendez-vous avec Pierre Bourdieu à l'EHESS pour commencer un doctorat de sociologie sous sa direction, avec comme sujet de thèse : « Le changement des modes de domination dans l'entreprise ».

J'ai beaucoup apprécié l'ambiance qui régnait alors au Centre de sociologie de la culture. Luc Boltanski, Monique de Saint-Martin, Francine Muel-Dreyfus m'ont beaucoup aidé et j'ai pu écrire mes premiers articles dans *Actes de la recherche en sciences sociales* (ARSS). Cependant, j'ai été frustré tout au long de la thèse, parce que je n'ai jamais réussi à entrer sur le terrain des entreprises, comme je l'aurais voulu. Par chance, j'avais fait un stage chez Danone à ma sortie du CELSA. Je m'en suis servi pour écrire mon premier article dans ARSS (1975)⁴ et aussi, en 1986, pour publier un article dans la *Revue française de sociologie*⁵.

Dans « L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise », je raconte comment Antoine Riboud⁶ a essayé de placer son gendre Gérard Mital⁷ pour en faire un des leaders de l'entreprise. Cette stratégie n'a pas abouti et finalement, c'est son fils, Frank Riboud qui a pris la succession. Ce premier article est le fruit du hasard. Je me trouvais dans les mêmes bureaux que Gérard Mital pendant mon stage, et j'ai pu voir en direct ce qui se passait, au jour le jour. Pour documenter ma thèse, j'ai aussi pu faire un stage dans une boîte qui faisait de la formation continue, non pas en tant que chercheur, mais en prétendant que je voulais apprendre le métier de formateur. Cela m'a permis de publier l'article « Psychosociologie de l'entreprise et rééducation morale⁸ ».

Ce sont les deux seules entrées que j'ai réussi à obtenir. J'en ai conclu que pour faire des recherches en entreprise, la pire carte de visite que l'on puisse utiliser, c'est de se présenter comme chercheur académique et je me suis juré de ne plus jamais me

3. Jacques Bidet est un spécialiste de l'œuvre de Karl Marx.

4. M. Villette, « L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 4, 1975, p. 98-101.

5. M. Villette, « La gestion des antagonismes entre fractions concurrentes de l'encadrement d'une entreprise », *Revue française de sociologie*, 27 (1), 1986, p. 107-131.

6. Antoine Riboud, PDG du groupe Danone de 1966 à 1996 qu'il a contribué à fonder.

7. Gérard Mital (1944-2010), cadre d'entreprise et producteur de cinéma.

8. M. Villette, « Psychosociologie d'entreprise et rééducation morale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 4, 1975, p. 47-61.

présenter de cette façon car, soit on vous refuse l'accès, soit on vous impose des clauses de confidentialités génératrices d'une trop forte autocensure et qui limitent la possibilité de pousser l'analyse sociologique jusqu'au bout.

Une entreprise, c'est privé, très privé, et les affaires supposent une forte dose de secret et de mise en scène. Qui veut étudier une entreprise doit tenir compte de ces deux évidences !

Comment la thèse s'est-elle terminée ?

En 1978, j'avais fini ma thèse avec Pierre Bourdieu et Jean-Daniel Reynaud comme membre du jury. Tout se passait bien, sauf qu'il n'y avait pas de postes au CNRS. C'était l'époque de l'intégration des hors-statut et il était impossible d'entrer au CNRS quand on n'avait pas eu la chance de travailler au moins six mois dans un de ses laboratoires au cours des années précédentes. Cette stratégie syndicale m'excluait. J'ai donc dû retourner dans le secteur privé pour gagner ma vie. Je suis entré comme consultant dans un des plus grands cabinets de consultants de l'époque en France, Eurequip et, j'ai suivi une carrière de consultant, jusqu'au grade d'ingénieur en chef.

Pendant, le démon de l'ethnographie ne m'avait pas quitté et depuis le premier jour, j'ai collecté avec méthode tous les documents qui me seraient nécessaires, un jour, pour écrire un livre sur le métier de consultant. C'est comme cela que j'ai publié aux éditions du Seuil et sur recommandation de Pierre Bourdieu *L'Homme qui croyait au management*⁹ qui est une ethnographie du cabinet de conseil dans lequel j'ai travaillé pendant cinq ans. Ce livre a reçu le prix du livre de management de l'année en 1989 (Prix Dauphine-Entreprise) décerné par des professeurs de l'université Paris-Dauphine et quelques grands patrons, dont Claude Bébéar¹⁰. À l'époque, son fils était consultant dans le groupe Bossard¹¹, un des concurrents d'Eurequip et il a déclaré lors de la remise du prix : « J'ai adoré ce livre, parce qu'il raconte le même genre d'histoires que ce que me dit mon fils, quand il vient déjeuner chez moi. » Devenu un succès de librairie, ce livre m'a fait connaître, il a aussi déclenché une polémique dans la presse économique et m'a valu quelques attaques en règle de la part de membres du patronat.

À Eurequip, quel type de consultation faisiez-vous ?

Dans un monde d'ingénieurs, je faisais partie de la minorité de ceux qui ont fait des études en sciences sociales : psycho, socio ou sciences po. Notre rôle était d'adapter les êtres humains aux dispositifs techniques conçus par les ingénieurs. J'ai travaillé dans des centrales nucléaires en construction pour les rendre « socialement acceptables » et dans des usines bretonnes de téléphonie rachetées par le groupe Matra pour former les ouvrières et les agents de maîtrises au « management moderne ». Tout cela est raconté dans *L'Homme qui croyait au management*.

9. M. Villette, *L'Homme qui croyait au management*, Paris, Seuil, 1988.

10. Fondateur et président d'AXA de 1986 à 2000. Claude Bébéar était aussi très lié à Jean-René Fourtou, patron de Bossard.

11. Aujourd'hui Capgemini Consulting.

En 1996, vous publiez à La Découverte, un second livre sur le monde du conseil en entreprise qui a pour titre : *Le Manager jetable*¹². Dans ce livre, vous rendez compte de vos expériences de travail avec des dirigeants d'entreprises. Quel est alors votre terrain d'enquête ?

En 1987, soit 11 ans après la soutenance de thèse, je n'ai toujours pas obtenu de poste universitaire, mais je suis devenu directeur d'études à l'institut Entreprise&Personnel¹³. J'ai alors pu travailler directement avec des dirigeants de grandes entreprises et des directeurs des ressources humaines de grands groupes. Entreprise&Personnel était à l'époque un club d'entreprises du CAC 40 financé par un système de cotisations annuelles. Ce financement régulier et prévisible nous permettait de réaliser un travail de fond sur la prospective des ressources humaines. Dans ce cadre, j'ai pu mener à bien des missions sur des questions de communication interne, et surtout sur le thème de l'internationalisation de la fonction personnel. On était vraiment au cœur des problématiques d'entreprise de l'époque.

Dans le livre, un chapitre s'appelle « Indécision » et raconte un conflit entre administrateurs et dirigeants salariés d'une banque mutualiste. On voit vraiment ce que peuvent être les problèmes de gouvernance d'une entreprise, loin des grands discours théoriques et bien-pensants ! Un autre chapitre s'appelle « Trop tard » et décrit l'expérience d'un dirigeant qui ne parvient pas à sauver l'entreprise qu'il dirige, et finit par la revendre au plus offrant. Ces chapitres ont souvent été utilisés comme ressources pédagogiques auprès des étudiants en management. Ils ont même servi de sujet d'examen, mais à mon grand regret, ils n'ont pas beaucoup retenu l'attention des sociologues.

En 1990, je deviens enfin professeur, à l'ESCP (aujourd'hui ESCP Europe), en tant que professeur de contrôle de gestion, au sein du département comptabilité. Je dois alors enseigner une matière que je n'ai jamais étudiée et que je n'ai jamais pratiquée en entreprise, et me faire accepter des collègues et des élèves. C'est une expérience très formatrice, car j'aborde enfin les questions vraiment essentielles dans une entreprise : Comment mesurer la performance ? Dans quelle activité gagne-t-on, ou perd-on de l'argent ? Que faire pour en gagner plus, ou en perdre moins ? Ce sont les questions basiques que se posent en permanence les dirigeants et cadres d'entreprises, des questions que les commentateurs, et tout particulièrement les sociologues, ont tendance à négliger, alors qu'elles sont au centre des préoccupations des gens d'entreprise.

En 1995, enfin, à 45 ans, je deviens maître de conférences en sociologie à l'ENSA (École nationale supérieure des industries alimentaires) qui deviendra peu après AgroParisTech, une des grandes écoles de l'Université Paris-Saclay. Ce n'est qu'à cette date et une fois devenu enseignant-chercheur fonctionnaire que les collègues académiques se décident enfin à citer mes travaux. Cette brutale augmentation du nombre des citations académiques est révélatrice d'un phénomène social identifié par Pierre Bourdieu : les corps constitués, bénéficiant d'un statut protégé par l'État ont tendance à se défendre contre l'invasion des outsiders. Pierre Bourdieu appelait cela « la défense du corps ».

12. M. Villette, *Le Manager jetable*, Paris, La Découverte, 1996.

13. Une voie aussi suivie en son temps par Jean-Daniel Raynaud avant sa nomination comme professeur au CNAM, et plus tard Patrick Gilbert, professeur à l'IAE de Paris.

Pourtant, vous êtes devenu membre du comité de rédaction de la série «Gérer et comprendre» des Annales des Mines dès 1985, et vous l'êtes toujours resté depuis.

Les équipes constituées autour de Michel Berry¹⁴, directeur du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique (CRG) ont toujours fait preuve d'une tolérance et d'une curiosité hors du commun. La coopération avec des outsiders ne les dérangeait pas, bien au contraire. Lorsque j'ai publié en 1988 *L'Homme qui croyait au management*, ils m'ont invité à venir présenter mon travail. Ils étaient eux aussi à la recherche de nouvelles manières d'étudier empiriquement les entreprises, et ils s'intéressaient particulièrement à la méthode ethnographique, y compris dans la version radicale que je pratique : l'immersion, ou encore ce que les Anglo-Saxons appellent la *covert research* (la recherche masquée).

En 1981, Giscard d'Estaing avait voulu créer sur le site de la montagne Sainte-Geneviève un nouvel organisme de recherche qui devait s'appeler l'Institut Auguste Comte. Grâce à Michel Berry, j'ai reçu une lettre de pré-embauche de cet institut qui n'a jamais vu le jour. Ensuite, il y a eu l'élection de François Mitterrand et l'arrivée aux affaires de Jacques Attali qui, après avoir orchestré la suppression de l'Institut Auguste Comte, a aussitôt créé dans les mêmes bureaux un Centre des technologies avancées (CESTA). Cette fois, c'est mon ami et collègue Bruno Latour qui a facilité mon embauche, et nous avons partagé un temps le même bureau et les mêmes aventures. C'est dans ces conditions que j'ai pu trouver le temps d'écrire mon premier livre.

Après vos études au CELSA et votre maîtrise de philosophie à Nanterre qu'est-ce qui vous a poussé à poursuivre des recherches sur les dirigeants d'entreprise ?

Mon idée de départ est très simple : « Allons vérifier sur place, dans les entreprises, si ce qu'écrivent Karl Marx et Friedrich Engels dans *Das Kapital* correspond bien à la réalité observable. » Partant de cette idée initiale, j'ai simplement tiré le fil le plus loin possible en saisissant toutes les occasions, toutes les rencontres pour en apprendre un peu plus sur le capitalisme.

Lorsque Pierre Bourdieu accepte de me prendre en thèse sous sa direction, il précise ma trajectoire de recherche en disant : « Ne perds pas de temps à étudier les ouvriers, il y a trop de sociologues qui font ça. On sait beaucoup trop de choses sur les ouvriers, et très peu sur les patrons, c'est vers les dominants qu'il faut tourner ton regard. » Ce disant, il a parfaitement défini ma spécialisation.

Vous étiez financé par votre labo pendant votre thèse ?

Absolument pas. C'était une thèse à l'ancienne, pour l'amour de l'art, mais on était libre, on n'était soumis à aucun contrôle, aucune censure, on ne se faisait imposer ni une problématique, ni une méthode, ni un contrôle des résultats. On apprenait à être des chercheurs responsables, libres et indépendants, à nos risques et périls, et sans filet.

14. Michel Berry, ingénieur général des Mines, directeur de recherche au CNRS. Il a été directeur du CRG de 1974 à 1991 et responsable de la série «Gérer et comprendre» des *Annales des Mines* de 1985 à 2015.

Par la suite et jusqu'en 1995, j'ai continué la recherche sur les entreprises sans avoir de poste académique. Cette absence de poste prolongée a été décisive. Elle m'a obligé à fréquenter quotidiennement les entreprises pendant des années, comme aucun universitaire ne peut le faire, soit parce que ses obligations académiques ne lui en laissent pas le temps, soit parce que son statut académique limite fortement le type de situations professionnelles dans lesquelles il peut être impliqué : on lui cache les écuries d'Augias, on ne lui donne pas accès à l'arrière-cuisine de l'accumulation du capital, à moins qu'il n'ait promis de ne rien dire. C'est en utilisant toutes mes expériences en entreprise que j'ai réussi à publier, et fini par être chargé de conférences à l'EHESS (de 2003 à 2010), puis, en fin de carrière, professeur de classe exceptionnelle et chercheur rattaché au Centre Maurice Halbwachs (ENS-EHESS-CNRS).

Tout compte fait, vous êtes parvenu à faire partie de ce monde académique. Est-ce de l'entêtement de votre part ?

Quand j'avais 14 ans, mon rêve, c'était d'écrire des livres. Ce qui m'intéressait dans la vie, c'était le côté intellectuel des choses. J'ai toujours voulu faire de la recherche.

Vos parents avaient-ils des professions intellectuelles ?

Je suis le fils unique d'une famille de petits commerçants. Mon père, avait commencé à 14 ans comme ouvrier dans une bonneterie de Picardie et ma mère était fille de petits paysans vendéens, cinq hectares, cinq vaches, et le certificat d'études pour tout bagage.

À 18 ans, il y avait dans ma vie des contradictions entre les croyances et les valeurs transmises par mes parents, la culture scolaire, et les idéaux révolutionnaires de Mai 68 portés par ma génération. Tout ça n'allait pas très bien ensemble, c'est le moins que l'on puisse dire. Il fallait essayer de faire le tri, de comprendre ce qui tenait vraiment la route. Finalement, le monde social a tranché pour moi. L'université où je voulais aller m'a rejeté si longtemps que j'ai multiplié les expériences en entreprise jusqu'à devenir en quelque sorte un homme d'entreprise malgré moi.

Vos parents étaient commerçants à Paris ?

Oui, ils vendaient des postes de télévision dans une petite boutique de l'avenue de Flandre, dans le 19^e arrondissement. Il y avait dans la famille une idée d'ascension sociale typique de cette petite bourgeoisie de l'époque, montée à Paris depuis la province et prête à tous les sacrifices pour réussir.

L'approche des dirigeants d'entreprise

Pensez-vous que les dirigeants des grandes entreprises sont principalement issus de la grande bourgeoisie ? Ou alors est-ce qu'il y a eu une évolution ? Que pourriez-vous nous dire sur l'origine sociale des dirigeants ?

Mon objet d'étude n'est pas ce que les dirigeants sont, mais ce qu'ils font. Je m'intéresse à leurs activités, et je laisse à d'autres sociologues le soin de faire des statistiques sur leurs origines. Dans les affaires, il y a évidemment de nombreux « fils de... », mais il y en a tout autant dans l'université, y compris en sociologie, dans la haute fonction publique, dans le show-business et dans les médias. Dans tous les métiers, il y a des savoirs de famille et des ressources qui se transmettent de génération en génération. Dans tous les métiers, il y a des héritiers plus ou moins talentueux et des parvenus. Le milieu des affaires n'a rien de spécifique sous ce rapport.

Si on prend l'histoire de Claude Bébéar, par exemple, à la sortie de Polytechnique, il prend la place d'un de ses congénères, un héritier qui ne voulait absolument pas devenir assureur comme son papa. Il y a aussi des héritiers qui se plantent. Arnaud Lagardère chez Hachette en est un bel exemple.

Les sociologues veulent souvent étudier des groupes, des associations, des clubs, des syndicats patronaux, des conseils d'administration... ils tendent à minorer le rôle des individus. Or, la réussite en affaires est faite de parcours individuels. Le capitalisme a évidemment à voir avec l'individualisme, et il faut l'admettre. Regardez le secteur du luxe en France : Bernard Arnault (LVMH), la famille Hermès, Alain et Gérard Wertheimer (Chanel) et François Pinault (Kering) ont des origines et des parcours très différents.

Quel est votre regard sur les études concernant les dirigeants de grandes entreprises depuis les années 1970 ?

Il y a des avancées très utiles du côté des études quantitatives, mais du côté des études fines de l'activité au travail des dirigeants des grandes entreprises, il me semble qu'en sociologie, c'est plutôt le calme plat. On manque d'études de première main.

Que font ces gens ? Comment tentent-ils d'accumuler plus de capital et plus vite que leurs concurrents ? Cette partie privée, quasi ésotérique de la vie des affaires est peu documentée en sociologie, elle n'est étudiée que pour les époques anciennes, à partir des archives traitées par des historiens. Consultez à ce propos la revue *Entreprises et Histoire*.

Pour l'étude du temps présent, les chercheurs en gestion semblent avoir quasiment le monopole, mais c'est souvent un monopole en trompe-l'œil. Ce sont d'excellents connaisseurs de tout ce qui se publie sur la gestion, mais ils n'ont pas forcément connaissance de ce qui se passe dans les entreprises. Les spécialistes en gestion enseignent « les bonnes pratiques », mais ne connaissent pas toujours la pratique, un domaine que devraient explorer les sociologues ou les anthropologues, à mon avis¹⁵. Qu'est devenue la vieille

15. Il est intéressant de noter qu'à la création de l'agrégation de gestion, il avait été proposé de faire du travail en entreprise une condition préalable au recrutement. Cette exigence a dû être abandonnée, si bien que la gestion peut encore aujourd'hui être enseignée par des experts purement académiques.

tradition empirique de l'École de Chicago ? Où sont les Chester Barnard (1938), les Melville Dalton (1959), les Henry Mintzberg (1973) et les Robert Jackall (1988) d'aujourd'hui ? Je pense qu'il y a là une piste intéressante pour de jeunes chercheurs qui n'ont pas ou pas encore de poste académique.

Hélas, cette piste devient impraticable depuis que toutes les thèses doivent être obligatoirement financées, et que les thésards n'ont plus la liberté d'étudier une entreprise (pour laquelle ils ont travaillé et qu'à ce titre, ils connaissent de l'intérieur), mais doivent faire une recherche « utile » à l'entreprise qui accepte de financer leur thèse.

Pierre Bourdieu qualifierait sans doute les thèmes de recherche d'aujourd'hui de « problématiques obligées ». Il préconisait de s'en départir. Il n'aurait pas voulu que ce soit les dirigeants d'entreprise qui attribuent aux sociologues les sujets sur lesquels ils sont autorisés à se pencher. Dans ces conditions, les thèmes d'étude politiquement corrects comme le mécénat, la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la promotion des femmes, risquent d'être surétudiés, tandis que les sujets qui fâchent comme l'optimisation fiscale ou les délocalisations sont certes dénoncés par certains sociologues, mais sans avoir été vraiment étudiés de près.

Comment étudier les grands patrons ?

Je n'étudie pas une population de grands patrons d'un point de vue statistique. J'étudie l'activité au travail des dirigeants que j'ai l'occasion de côtoyer.

Il faut prendre la notion de dirigeant dans un sens assez large, parce que quand vous êtes dans une entreprise du CAC 40, il y en a beaucoup. Un monsieur qui dirige la filiale de Singapour de LVMH, c'est déjà un monsieur important. Il n'y a pas que Bernard Arnault ! Il y a bien sûr le conseil d'administration et le Comex (comité exécutif), mais il y a aussi des tas de gens très importants qui méritent tout à fait une étude, parce qu'ils jouissent d'une forte autonomie et qu'ils font fonctionner le capitalisme, chacun à leur niveau. En prenant la notion de dirigeant au sens large, le champ d'étude est immense.

Mais comment rendre attrayante pour des étudiants en sociologie une étude de cette population ?

Pour la génération de Mai 68, critiquer le capitalisme, c'était quelque chose qu'il fallait faire, une contribution à la lutte sociale. Les candidats actuels à une sociologie du patronat ont des motivations plus variées. Certains ont plutôt tendance à s'identifier à Steve Jobs. Pour eux, les hommes d'affaires sont des modèles à imiter, et non pas des adversaires politiques à combattre. Pourquoi pas ?

Toutes les quêtes intellectuelles ont un point de départ relativement arbitraire et contingent. L'important, c'est de pousser l'étude suffisamment loin pour s'écarter des préjugés de départ. On peut aborder son terrain d'enquête avec un esprit très critique et finir par mieux comprendre ce qui s'y passe. On peut aussi partir d'une adhésion à l'idéal entrepreneurial et déchanter. Des créateurs de *start-up* se demandent comment ils ont pu se ruiner si vite, ainsi que leurs familles et leurs amis... Leur posture de départ pro-capitaliste peut les conduire à des analyses tout aussi critique que des chercheurs qui seraient partis d'une posture antilibérale.

La sociologie a été qualifiée de science du désenchantement, c'est qu'en effet, lorsqu'elle est bien menée, elle remet systématiquement en cause nos évidences premières sur le monde social.

Il m'est arrivé d'encadrer la thèse de quelqu'un qui avait déjà à son actif une longue carrière dans la finance de marché. Il a voulu prendre du recul et analyser rétrospectivement une expérience professionnelle qu'il jugeait insatisfaisante. Le monde académique devrait être en mesure d'accueillir plus souvent ce type de profil pour l'éclairage qu'il nous apporte aussi pour le renouvellement de nos idées sur le monde du travail et les entreprises.

La problématique de la RSE au sens large peut-elle être un aiguillon pour certains étudiants? Est-ce que finalement, le fait d'essayer de résoudre des problèmes contemporains importants comme le climat ou les problèmes sociaux n'éveille pas quelque intérêt sur la manière dont sont dirigées les grandes entreprises?

Toutes les voies d'entrée sont bonnes, à condition que les gens persévèrent suffisamment longtemps pour dépasser les préjugés d'où ils sont partis.

Pourquoi faut-il selon vous aller voir à l'intérieur de l'entreprise?

Ce que peut dire un dirigeant d'entreprise à un sociologue au cours d'un entretien, c'est à peu près la même chose que ce qu'il aurait dit à un journaliste. En s'en tenant à des entretiens, il est très difficile pour un sociologue de faire beaucoup mieux que les journalistes de *BFM Business* ou des *Échos*. C'est pourquoi je recommande plutôt de travailler en immersion dans une situation de travail.

Ce faisant, on n'étudie jamais seulement un dirigeant, mais une situation de gestion dans tous ses aspects. Dans cette situation, on a une fonction, une place, un rôle à jouer qui détermine ce que l'on verra pendant une période donnée, ce à quoi on aura accès. Il y a une tâche à accomplir, une activité à mener à bien. On est mis à l'épreuve, jugé, et éventuellement sanctionné. Ce n'est pas une « observation » mais une « expérimentation ». On est pris dans un travail qui nous met en relation avec des gens, des secrétaires, des ouvriers, des collègues, des supérieurs et, de temps en temps aussi, avec un grand patron qui s'intéressera d'autant plus à la situation que l'enjeu sera plus important pour lui: des milliers, des millions ou des milliards d'euros sont-ils en jeu?

Lorsque je relate mes expériences professionnelles dans *Le Manager jetable*, en quel sens peut-on dire que je suis en train de faire un travail qui relève d'une démarche scientifique? Les énoncés que je rapporte ne sont pas des témoignages, mais des actes de parole au sens de John Austin¹⁶. Enregistrer quelqu'un qui dit: « je vous embauche » ou bien « marché conclu » ou bien « vous n'avez pas tenu vos délais, c'est inadmissible », c'est enregistrer des faits sociaux aux conséquences pratiques immédiates. Il ne s'agit pas d'un « discours sur », d'un vague résumé de l'expérience quotidienne, mais d'un acte qui compte. C'est ce type d'énoncés (ou de courriels, de contrats, de dossiers, de

16. A. John, *How to Do Things with Words*, Oxford, Oxford University Press, 1962.

comptes rendus de réunions) que les sociologues doivent rassembler et étudier comme des faits, au lieu de s'en tenir à des entretiens et de laisser finalement l'informateur faire lui-même le résumé de ses expériences.

Mon principe, c'est de ne jamais faire d'entretien et de jamais me présenter comme sociologue. C'est encore ce que j'essaie de faire aujourd'hui chaque fois que c'est possible, et c'est ce que je conseille aux étudiants de faire, même s'il faut s'autoriser parfois quelques exceptions.

Sur 32 hommes d'affaires du livre *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, je n'ai fait qu'un seul entretien avec un grand patron¹⁷. Claude Bébéar allait partir à la retraite et j'avais fait auparavant un sérieux travail de documentation sur la compagnie AXA, ce qui m'a permis de lui poser des questions pertinentes, précises et même plutôt embarrassantes.

Je n'ai jamais cherché à m'entretenir directement avec les 31 autres hommes d'affaires, parce que si je les avais rencontrés, j'aurais été piégé. J'ai donc utilisé uniquement des sources secondaires et des informateurs proches, mais pas le patron lui-même.

Piégé parce qu'en fait, ils ont un discours tout construit ?

À partir du moment où vous les avez interviewés, vous devez leur soumettre votre texte. Ils savent que vous êtes en train d'étudier leur cas, et vous perdez une partie de votre liberté d'analyse.

Est-ce une population qui parle facilement d'elle ?

La réponse est oui, on est en même souvent confronté à une hypermédiation. La plupart des hommes d'affaires sont de très bons communicants. Ils ont des messages à faire passer à l'extérieur et cela fait partie de leur stratégie. Ils ont un conseiller en communication, souvent un ancien journaliste qui leur dit « ce mois-ci, tu traites de tel sujet, et surtout, si on te pose une question sur tel autre sujet, tu éludes, tu ne réponds pas », etc. Ils font un énorme travail de mise en scène de leurs activités et la première tâche d'un sociologue qui veut étudier le business, c'est d'apprendre à contourner cette mise en représentation, pour en revenir à l'activité elle-même : ce qu'on ne voit pas, les coulisses de l'entreprise, le travail discret d'accumulation du capital.

Pensez-vous qu'il faille personnaliser le travail de la direction ou bien que dans les grandes entreprises modernes, ce travail est réparti au sein d'une technocratie de plus en plus anonyme ?

Toute une littérature managériale sur l'entreprise moderne a eu tendance à séparer d'un côté les propriétaires de l'entreprise et de l'autre les équipes de direction, constituées de managers salariés.

17. Voir M. Villette, C. Vuillemot, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2005, p. 236-255.

Si l'on observe les entreprises actuelles et, en particulier les entreprises à forte croissance, que ce soit aux USA ou en France, et si l'on met à part les entreprises contrôlées par l'État (comme EDF, la RATP ou Thalès) on observe qu'il existe encore et toujours une forte personnalisation du pouvoir et une forte porosité entre le capital de l'entreprise et la fortune personnelle de ceux qui la contrôlent. Le capital est contrôlé directement ou indirectement par un individu ou une famille, entouré d'un petit nombre de fidèles. Si vous consultez le numéro spécial du magazine *Challenges* consacré chaque année aux 500 plus grandes fortunes de France, vous avez la liste de ces personnes qui tiennent entre leur main l'essentiel du secteur privé. Toutefois, l'activité de ces figures centrales du capitalisme est extrêmement équipée, elle s'incarne dans une organisation, des dispositifs de gestion et un collectif. Reprenons le cas de Claude Bébéar, le patron d'Axa. Lorsque je l'interviewe, il me dit : « Moi, j'ai toujours travaillé en équipe, ce qui est important, ce n'est pas moi, c'est l'équipe ! » Cependant, lorsque je reconstitue la composition de l'équipe au fil du temps, j'observe qu'elle a constamment changé et que les seules personnes présentes du début à la fin de son parcours, c'est lui-même et sa directrice des ressources humaines ! Il a chaque fois adapté son équipe à l'évolution et à la taille de l'entreprise qu'il contrôlait.

Baucoup de sociologues du travail et des organisations ont étudié plutôt des entreprises du secteur public ou des administrations (la SNCF, EDF, la RATP, etc.). Ce choix de terrain induit un biais dans l'analyse du capitalisme. Pour ma part, je me suis plutôt intéressé au secteur privé. Je voulais étudier le type idéal de l'homme d'affaires, le capitalisme dans sa forme la plus pure, les entreprises qui présentent les performances financières les plus spectaculaires. Il n'est donc pas très surprenant que j'aboutisse à des résultats assez différents de ceux de mes collègues sociologues ou gestionnaires spécialisés dans l'étude des services publics.

Maintenant, je commence à étudier les fonds de *private equity*. Dans ces fonds, vous trouvez une petite équipe de *partners* qui sont de vrais capitalistes. Ils cherchent à accumuler un maximum de capital le plus vite possible, en achetant et revendant des entreprises. Ces investisseurs en capital ont une influence majeure sur la transformation du paysage économique de la France, sur l'évolution de l'emploi et surtout sur l'évolution des entreprises qu'ils contrôlent. Voilà typiquement un sujet que les sociologues de l'économie devraient s'attacher à étudier, car il a une importance majeure et croissante.

À nouveau, le meilleur moyen d'étudier cette nouvelle sorte de capitaliste n'est certainement pas de faire des entretiens avec eux. Mieux vaut essayer de devenir soi-même investisseur en capital, acheter des parts dans des fonds, participer à leurs réunions et avoir accès à toute l'information confidentielle.

Bref, il y a du travail à faire, et il faut s'en donner les moyens.

Donc, pour conclure, votre démarche, votre méthode, c'est l'immersion... ?

Absolument. Vous pouvez appeler ça comme vous voulez...

L'observation participante, diraient d'autres ?

C'est plus que ça. Dans le champ académique, les enjeux sont tellement différents de ceux du monde des affaires qu'il faut, pour vraiment comprendre ce qui se passe dans les entreprises, faire un véritable parcours d'initiation. Il faut en passer par une implication prolongée dans le champ que l'on veut étudier. C'est en ce sens que je parle de démarche ethnographique. Il ne suffit pas de faire semblant pendant quelques mois. Il faut s'impliquer et, je dirais même, se compromettre, mettre en risque les idéaux universitaires, mettre en jeu sa réputation pour voir vraiment comment se font les affaires.

Un chercheur académique qui n'accepte pas de se compromettre, qui veut éviter toute identification à son objet d'étude ne parviendra jamais au cœur des dispositifs d'affaires. Ceux qui y parviennent ont une double identité. Lorsqu'ils sont encore dans l'entreprise et qu'ils enquêtent, on devrait les qualifier plutôt de praticiens réflexifs (*reflexive practitioners*). Ensuite, lorsqu'ils cherchent à publier leurs résultats de recherche, ils deviennent plutôt des ethnographes de l'entreprise ou, si l'on veut, des sociologues participants ou, pour être plus exact, « qui ont participé avant de devenir sociologues » ce qui n'est pas la même chose !

Lorsque j'animais un séminaire à l'EHESS, une étudiante normalienne est venue me voir en disant : « Monsieur, je veux faire une thèse de sociologie sur la vente de Tupperware à domicile. » Elle avait déjà réussi une petite carrière dans cette entreprise et elle était en passe de devenir chef de réseau. Je lui dis : « C'est génial, on va faire un truc super avec ça, on va étudier le capitalisme des gens ordinaires. » J'étais enthousiaste. Elle est allée présenter son projet à la directrice de l'École normale supérieure qui lui a dit : « Mademoiselle, vous n'avez pas le droit de faire ça. Si vous faites ça, je vous supprime votre bourse. En tant que fonctionnaire stagiaire, vous n'avez pas le droit de travailler pour une entreprise. » L'étudiante a dû changer de sujet pour ne pas déroger de la noblesse d'État à laquelle elle venait tout juste d'accéder par concours¹⁸.

Cet exemple montre bien l'incompatibilité entre champ académique et monde des affaires. Si on emploie le langage de Bourdieu, on a deux champs avec des hiérarchies, des normes, des idéaux et des enjeux spécifiques. Dans le cas de l'université, c'est la carrière, la réputation, les publications, le nombre de citations par des collègues ; dans le cas du secteur privé, c'est l'accumulation du capital et la défense du capital qu'on a accumulé. Entre ces deux champs, il y a une espèce de trou noir. C'est un endroit où l'on risque d'être rejeté, critiqué ou pire, ignoré, par les détenteurs des positions dominantes dans chacun des deux champs. Et pourtant, c'est précisément à cette frontière instable qu'il y a un travail passionnant à faire.

Jun 2023

kamelgarn@yahoo.fr

fx.dudouet@dauphine.psl.eu

18. Le cas de l'étudiante relève des règles relatives au cumul d'activités en tant que fonctionnaire stagiaire. Article 25 septies de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983.