

# **Le management sous le feu des projecteurs**

## **La pratique managériale contestée en tant que processus relationnel**

**Eve Lamendour**

**Université de Nantes**

**CRGNA (Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique)**

Institut d'Economie et de Management de Nantes – IAE

BP 52231

44322 Nantes cedex 3

02 40 20 43 78 / 14 17 78

[eve.lamendour@univ-nantes.fr](mailto:eve.lamendour@univ-nantes.fr)

Doctorante - Candidate au prix Roland Calori

### **Résumé**

Quand la nécessité de la formation au management fut particulièrement soulignée à l'aube du XXe siècle par les théoriciens de la discipline, quel état des lieux peut-on dresser aujourd'hui ? Nous proposons d'aborder la question par un angle d'attaque spécifique en nous focalisant sur les seules pratiques des entreprises en la matière. Afin de comprendre finement ce que peut être l'apprentissage mis en œuvre dans les organisations, nous allons développer une étude de cas basée sur une situation de recrutement et de formation concernant un jeune cadre dans une entreprise de service. Nous nous attacherons à sa prise de fonction dans cette firme de conseil en organisation. L'originalité de cette situation est sa dimension fictionnelle. Nous nous sommes en effet intéressé à l'étude d'un film dont l'intrigue porte sur le monde de l'entreprise. Ce choix méthodologique nous a paru nécessaire au vu de l'ampleur que prend la critique véhiculée par la fiction quand elle traite du champ économique.

Quand la représentation qui court dans un média de masse comme le cinéma réduit le management à un rapport de force manipulateur, il semble risqué pour la discipline d'en ignorer la teneur critique. Afin de saisir la nature de la suspicion pesant sur la fonction managériale, nous proposons d'examiner quelle est cette image en partant d'une recherche en cours portant sur la représentation de la fonction managériale à travers le cinéma français depuis sa création. En nous intéressant ici strictement au regard contemporain, nous verrons que ce qui se joue dans les films récents est la réduction du collectif à une relation duelle. En dénouant la complexité de cette relation telle que la représente la fiction nous pensons être en capacité réinterroger la place du manager dans son équipe. Notre projet est *in fine* de comprendre comment la forte capacité normative attribuée à ce nouveau type de rapport hiérarchique est insupportable au contemporain tout en lui apparaissant comme la pratique la plus courante de l'entreprise.

### **Mots clefs**

Pratique managériale, représentation, discours critique, responsabilité.

## Le management sous le feu des projecteurs

### La pratique managériale contestée en tant que processus relationnel

Notre point de départ est le regard contemporain sur la fonction managériale et en particulier le prisme critique adopté dans la recherche (Asquin, Garel et Picq 2007, Boltanski et Chiapello 2006, Le Goff 2000, March et Weil 2003, Starkey 1999), dans la littérature de vulgarisation (Villette et Vuillermot 2005, Albert et Nguyen Nhon 2001) ainsi que dans la fiction (Reinhardt 2007, Emmanuel 2000). Par ailleurs, dans le cadre d'une recherche en cours portant sur la représentation de la fonction managériale à travers le cinéma français depuis 1895, nous avons pu constater la permanence du point de vue critique dans la fiction filmique qu'elle se veuille militante ou simple divertissement. Que le manager soit interprété par Louis de Funès pour son côté burlesque (dans *Oscar* en 1967) ou par Julien Guiomar pour sa face sombre (*Mado* en 1976), il est un personnage qui, dans son rapport aux autres, pose question. Mais cette critique pérenne dans la production cinématographique française s'est trouvée vivifiée depuis 1999. Depuis cette date, une série de films démarrant avec *Ressources humaines* a réinvesti le champ du monde du travail et s'est focalisée sur les rapports managériaux, nourrissant un propos très documenté et souvent incisif sur le sujet.

Nous avons donc choisi de nous intéresser à l'image véhiculée dans le cinéma contemporain et de nous arrêter sur un film particulier pour interroger la fonction managériale en tant que rapport à l'autre. Les films posent le management comme un processus d'ordre essentiellement relationnel, et nous avons souhaité aborder cette relation sous l'angle de la formation du cadre par sa hiérarchie. Le thème de l'intégration du débutant dans l'entreprise est en effet particulièrement riche dans la production française, nous avons pu ainsi recenser vingt-sept films réalisés depuis l'entrée dans les Trente Glorieuses et dédiés à ce sujet. Par ailleurs, les rapports interpersonnels qui vont nous occuper sont au cœur des pratiques et de la pensée managériale. En témoigne le bonheur du terme anglo-saxon remplaçant aujourd'hui dans la langue française la notion d'administration autrefois prêchée par Fayol (1999 [1916]). Ce terme de management ne signifie-t-il pas selon son étymologie 'dresser' ? D'un usage d'abord réservé au domaine du manège équestre, il est passé dans l'ordre religieux pour désigner l'instruction et le conditionnement des novices avant d'atteindre le monde de l'entreprise et d'y prendre son sens de formation (*etymological dictionaries*). L'étymologie n'est bien sûr pas une preuve, mais nous semble un recours éclairant pour examiner ce qui se joue dans la représentation véhiculée dans une société donnée.

Faut-il souligner que la dimension pédagogique fut fortement présente à l'origine de la discipline : les apôtres du management insistèrent sur le fait que cette compétence était susceptible de s'acquérir (Taylor 1993 [1903 et 1907], Gantt 1921 [1913], Fayol 1999 [1916], Follett 2002 [1926 et 1949]) et devait par conséquent s'enseigner lors de la formation initiale des futurs cadres administratifs et au cours de leur vie professionnelle. Nous allons ici nous attacher particulièrement au temps d'apprentissage du cadre assumé par l'entreprise.

En 2004, un film au titre étonnant a trouvé un fort écho dans la presse et dans les milieux professionnels qu'il décrivait, *Violence des échanges en milieu tempéré*. Le choix de ce film tient à deux motifs, il est, d'une part, représentatif d'un regard sur l'entreprise que l'on retrouve dans nombre de réalisations qui lui sont contemporaines. Le didactisme du propos semble la règle que l'on s'intéresse à la production nationale (*Sauf le respect que je vous dois* en 2004, *La Raison du plus faible* en 2007 et *La Question humaine* la même année) ou que l'on élargisse le regard sur l'Europe où, en Italie par exemple, *La seconde Fois* en 1995 tient une ambition de propos que d'autres films ne parviennent pas à soutenir, se plaçant davantage dans une posture de dénonciation de la condition faite aux cadres salariés par une hiérarchie inapte (*J'aime travailler* en 2003).

Le choix de ce film particulier, réalisé par Jean-Marc Moutout, est d'autre part lié aux modes de diffusion : la sortie en salle a en effet donné lieu à un nombre important de débats, soit animés autour d'une rencontre avec le réalisateur ou des membres de l'équipe, soit animés par divers groupes associatifs. Le film est ainsi porteur d'une capacité à nourrir l'échange et affiche une audience impliquée. Pour la sortie en dvd, la fiction a été accompagnée d'un documentaire sur la réception du film en salle. Ce moyen métrage détaille les échanges avec un public surtout composé de salariés réagissant à la représentation de situations résonnant fortement avec leur biographie. Si le film a pu être l'occasion de discussions aussi nourries, c'est qu'il est précisément informé sur l'entreprise, le salariat, l'activité de conseil et les rapports de management. Le propos et la représentation ne sont en rien caricaturaux. C'est sans doute ce qui explique que le film soit fréquemment montré dans les écoles de commerce et les universités (en filière de droit et en gestion).

Le film est bâti sur une dialectique de l'opposition : la province – Paris, l'industrie – le secteur tertiaire, le débutant – les cadres expérimentés, la connaissance théorique d'un métier – sa mise en œuvre concrète. Cette dialectique est rejouée dans la forme et tend à donner une teneur manichéenne au propos. Dans ce paysage, deux figures intéressent particulièrement notre discussion, il s'agit du débutant et de son Pygmalion dans l'entreprise. Tous deux se

rejoignent dans le personnage de l'expert en organisation que leur métier les amène l'un et l'autre à incarner. Avant de nous concentrer sur leur relation professionnelle, nous allons nous attarder sur l'aspect méthodologique de cette recherche.

## 1. ELEMENTS DE METHODE

*Quid* de l'étude de la fiction narrative en gestion ? Il semble bien que les courants porteurs de cette ouverture tendent à faire de plus en plus entendre leur voix que cela soit dans le centrage sur l'étude du discours à la suite de Foucault, à travers l'approche narrative des organisations (Czarniawska 1997 et 1999, Giroux 2005) ou dans une réaction contre l'atonie pédagogique réelle ou ressentie, par une valorisation de la fiction aux dépens des ressources traditionnelles de la discipline (March et Weil 2003, Starkey 1999) ou, dans une moindre mesure, dans l'approche communicationnelle des organisations (Detchessahar 2003).

Nous nous affilions volontiers au courant anglo-saxon faisant le choix de la fiction narrative pour point de départ de la réflexion sur la fonction managériale (March et Weil 2003, DeMott 1989, Hassard et Holliday 1998, Phillips 1995). Cette position peut se comprendre comme un refus des frontières qui feraient du domaine des organisations un monde à part, une discipline retranchée, et nous avons saisi, dans notre recherche, l'invitation à user de la fiction dans la réflexion sur les organisations. Phillips propose ainsi une typologie comparative de l'analyse des organisations selon quatre types d'approche allant de la « *non-narrative non-fiction* » (l'étude statistique) à la « *narrative non-fiction* » (l'étude de cas) en passant par la « *non-narrative fiction* » (les théories, concepts et modèles mathématiques) et par la « *narrative fiction* » (du roman à la poésie). Il s'intéresse à cette dernière pour deux motifs : « *(1) as narrative they provide a space for the reader to enter the story and vicariously experience the events portrayed; (2) as fictions they are tremendously flexible, [allowing to consider a system] that is complex, ambiguous, unique, and subject to the situational logic, interpretation, resistance, and invention that characterize real organizations.* » (Phillips 1995: 634).

Dans ce cadre particulier, la fiction comme pédagogie et comme outil opérationnel pour la gestion, nous avons fait le choix méthodologique qui semblait en découler logiquement et nous avons entrepris de mener une étude inductive en articulant notre exposé autour d'un unique film. Cette qualité de fiction narrative cinématographique exige une maîtrise de l'analyse filmique et de la sémiologie. Nos références ici ont été les travaux de Sorlin (1977), Masson (1994) et Metz (1991) dont les approches convergent pour se centrer sur le film en

dehors de l'étude de ses conditions de production et permettent de mener une analyse extensive de cet objet bavard et complexe. Il s'agit alors de rendre compte du film entier, sans séparer le récit de son expression formelle (montage, cadrage, bande son...). Cette approche permet d'apprécier quelles représentations sont développées sur le management. Pourquoi la gestion devrait-elle porter attention aux représentations ? Trois motifs vont permettre de sérier les enjeux auxquels ce type d'analyse est susceptible de répondre : comprendre, agir, former.

1. L'analyse des représentations permet d'évaluer la perception de la gestion dans une société donnée. Les représentations peuvent se définir comme un construit social en ce qu'elles sont un ensemble d'idées, de valeurs et de pratiques partagées par un groupe dans un temps donné pour nommer, définir et interpréter son environnement (Semin in Jodelet 1994). Partant d'analyses filmiques, des études récentes ont permis de mesurer l'attractivité des métiers de la gestion et de comprendre les freins au recrutement (pour les métiers d'audit comptable, Dimnik et Felton 2006) quand d'autres chercheurs se sont focalisés sur la recevabilité des injonctions managériales (pour ce qui est de l'éthique et de la RSE, Starkey 1999).
2. Pour les acteurs de l'entreprise, les représentations participent du cadre d'interprétation des situations auxquelles ils sont confrontés ; elles orientent leur engagement dans l'action managériale et structurent leurs comportements (Jodelet 1994). Etudier les représentations permet de comprendre comment les acteurs les mobilisent dans l'action et peuvent les faire évoluer. Les représentations travaillées collectivement au sein d'un collectif peuvent se faire vecteur d'innovation quand on les fait intentionnellement émerger d'une pratique collective dans la gestion de projet par exemple (Drevetton 2004).
3. Partant de situations fictives, ce type d'analyse permet de disposer d'archétypes représentatifs de situations observables. Leur usage est alors d'ordre didactique que l'application se déploie dans la formation des futurs cadres et managers ou dans le coaching de ceux en exercice (Carley 1999). L'apport de la fiction cinématographique est de faciliter la capacité à se projeter dans une situation managériale particulière, de façon concrète et précise.

Par ces trois usages, l'étude des représentations apparaît dotée de riches potentialités pour ce qui est de ses applications managériales. Ce cadre étant défini, se pose encore la question de la pertinence de l'étude d'un unique film. Comment rendre compte d'un comportement particulier ? Quelle montée en généralité autorise l'étude de cas ? Le problème posé par la

modélisation sur une base qualitative est intéressant : il s'agit de partir de l'observation pour en tirer une analyse et non l'inverse qui consisterait à plaquer une grille de lecture préétablie sur un terrain particulier. Le terrain ne sert pas ici à illustrer ; il est à l'origine de la compréhension des comportements, et ensuite favorise l'émergence de notions nouvelles voire de concepts. Cette approche est redevable aux avancées permises aux études qualitatives par la *grounded theory*. Souvenons-nous qu'elle fut promue par ses concepteurs pour son double apport, en tant que rupture d'ordre méthodologique et en tant qu'outil de conceptualisation (Glaser et Strauss 1967). L'approche inductive liée à la *grounded theory* que nous pratiquons a un défaut d'impertinence. Son ancrage est d'ordre méthodologique, son rapport à la théorie est construit par le chercheur dans le contact intime avec le terrain. C'est ce qui permet au chercheur d'élaborer catégories, notions puis concepts. Nous reviendrons sur cet aspect dans la conclusion. Revenons pour l'instant à notre unique film.

Rechercher la singularité, l'expressivité et la typicité du cas va permettre de trouver le génie de la situation et de poser une problématique particulière qui parlera au-delà de sa singularité : ici, il s'agit pour nous de dépasser les notions de gap générationnel et de refus de l'autorité, pour comprendre comment la pratique managériale des années 2000 est contestée en tant que processus relationnel.

Bien sûr, il s'agit ici d'un cas un peu particulier, un cas fictif empreint des représentations d'un réalisateur, d'un scénariste et de l'équipe qui a travaillé avec eux pour réaliser, produire et diffuser ce film. Comme nous l'avons défini plus haut, ces représentations sont un construit social, issu d'un processus d'élaboration commun à un groupe ou une société. Elles sont partagées par les spectateurs, commentées par eux, elles sont repérables dans d'autres films, dans la littérature et la presse contemporaines. Qu'elles soient marquées idéologiquement importe moins ici que le fait qu'elles soient partagées, diffusées dans des médias divers.

## **2. CLIMAT ET FILM SYMPTOMATIQUES**

### **2.1. L'ENTREPRISE VUE COMME UN CLIMAT FAVORABLE A LA CONFRONTATION DUELLE**

Notre communication repose sur l'analyse des représentations véhiculées par un film particulier. Pour mettre en perspective sa rhétorique propre, il semble pertinent, en préalable, d'élargir le regard pour englober des productions étrangères amplement diffusées en France. Ainsi le constat trouve plus de nuances sans être cependant atténué. A travers notre recherche portant sur 330 films, l'entreprise apparaît à l'écran comme l'opposé d'un lieu neutre. Elle est

un espace en tension contribuant à la dramatisation de l'intrigue. Les points de tension sont le risque afférent aux décisions managériales, la capacité à réagir aux stratégies des concurrents et, souvent, les relations hiérarchiques au sein de l'entreprise. Certaines cinématographies nationales sont reconnues pour avoir investi le monde de l'entreprise. La Grande-Bretagne a une tradition vivace de cinéma militant porté par des collectifs (Amber film) et des réalisateurs renommés (Ken Loach). L'image forte de ce cinéma réaliste est celle de l'entreprise montrée comme combat des salariés (*The Navigators* – 2001), le point de vue est fréquemment celui des ouvriers. L'Italie soumet elle aussi l'entreprise à la question dans une perspective de dénonciation (*Théorème* – 1968, *La classe ouvrière va au Paradis*, Palme d'or 1972, *J'aime travailler* – 2003). Quant à la représentation américaine, elle est intrigante, mêlant la critique à l'éloge. L'entreprise apparaît comme un projet passionnant, mais aisément dévoyé. En témoignent des films qui montrent des organisations fortement ancrées dans le monde social (*La vie est belle* – 1946, *Wall Street* – 1986). Les portraits de dirigeants en majesté (*Citizen Kane* – 1941, *Géant* – 1956) parviennent à critiquer ceux qu'ils portent aux nues : que l'on pense à la fameuse vue en plongée sur le magnat de la presse *Kane* interprété par Orson Welles. Si ce type de cadrage est présenté par des manuels de cinéma comme un moyen de minorer un personnage, ici le plan s'impose comme un oxymore visuel, il magnifie le dirigeant tout en le réduisant à une figure de tyran pathétique.

Ainsi, l'entreprise est bien plus qu'une toile de fond ; à l'écran elle impose une présence forte et génère des intrigues à teneur volontiers critique. Nous retrouvons cela avec *Violence des échanges en milieu tempéré*. Le long titre du film peut renvoyer à une écologie comme à une météorologie. Ce titre occupe les deux tiers de la surface de l'affiche en lettres rouges sur fond d'une pièce aux tonalités crème que l'on peut supposer représenter le milieu policé de l'action (voir document 1)<sup>1</sup>. Cette pièce anonyme dotée d'une vue plongeante sur la modernité urbaine - immeubles massifs supprimant toute perspective - pourrait être aussi bien un bureau qu'une chambre d'hôtel, la surface étirée du premier plan se prêtant à diverses interprétations : bureau nu ou lit fait. Le contraste de la touche sombre dans un angle de la composition est porté par

**Document n° 1**  
**Affiche de la sortie commerciale**



une silhouette coincée entre une fenêtre et du travail en attente : dossiers et ordinateur portable ouvert. Cette simple composition semble porter témoignage du passage d'une fonction d'encadrement de subordonnés à une fonction isolée de consultant autonome. La photographie épurée offre l'image même du cadre mobile, effectif quel que soit le lieu. La posture pourtant ne transcrit pas un sentiment de dynamisme, mais donne plutôt à voir une attitude tétanisée. Solitude, impuissance ?

L'affiche, première image du film, induit une violence diffuse sans véritable éclat. Avant d'en savoir plus, nous voyons l'alarme de celui qui craint d'être exclu du jeu. L'emprise du texte sur l'image renforce le sentiment de suffocation. Et, à ce point très en amont du récit filmique, le jeu excluant nous fait penser à celui de la mondanité, cet univers clos régi par des lois aussi précises que secrètes dont la règle échappe à qui n'en fait pas partie. Dans la sphère des mondains, le jugement est toujours sur le point d'être énoncé mais tient à des critères implicites et non partagés par ceux sur qui il sera porté. Dans un tel milieu, moqueries, ironies mordantes, ou même mépris, peuvent être exprimés sous le masque de la plus grande civilité. Ce type de cercle fermé et la pratique, toujours en instance, du jugement rappellent la société d'ordres sur laquelle revient d'Iribarne (1989) quand il cherche à définir la spécificité de la gestion à la française. Son approche mêlant histoire et séquences d'observation contemporaines se veut une rupture avec une littérature de gestion peuplée « *d'une humanité indifférenciée* » (d'Iribarne 1989 : 9) et donne à comprendre une pluralité de logiques d'action : « *Le respect des contrats fait partie de l'honneur spécifique des marchands et sied à leur condition. Par ce respect, ils s'élèvent au-dessus d'un peuple supposé sans principes. Mais un attachement trop vif à pareille conduite sent son marchand d'une lieue et ne saurait être honorable pour celui qui est de condition supérieure. (...) On comprend pareillement le mépris dans lequel peut être tenu un travail jugé 'mercenaire', même fait honnêtement : il évoque l'appartenance à une basse condition, à quelque chose de vil, d'impur. Au contraire, une activité entreprise pour l'amour de l'art, ou pour répondre à ce dont on se sent responsable et non par appât du gain, ou par crainte, éloigne d'une condition vile.* » (d'Iribarne 1989 : 73).

Une des logiques de la société d'ordres pointée par d'Iribarne est la capacité à rendre illégitime un interlocuteur, son système de valeurs et donc ses demandes ou ses interventions. Et, il nous semble bien que le film fasse le récit d'une confrontation de systèmes de valeurs.

---

<sup>1</sup> Nous tenons à remercier ici le distributeur du film, Les Films du Losange, qui nous a donné son accord pour la reproduction de l'affiche.



Ces systèmes ou ethos sont traités comme un système atmosphérique d'opposition clivée. La confrontation est systématiquement binaire et densifie l'ambiance du récit : Paris et plus précisément le quartier périphérique de La Défense est opposée à la province, le secteur tertiaire représenté par les jeunes cadres du cabinet d'audit est opposé à l'usine de province, son dirigeant propriétaire et ses employés de longue date. Par ailleurs, le récit déroule une succession de face-à-face. Qu'il s'agisse de contacts fraternels, de relations de couple, ou d'engagements professionnels, les motifs de confrontation tournent autour du rapport au travail, en faisant la part belle aux questions de légitimité, d'éthique et de carrière.

## **2.2. DEBUTER OU LA FIGURE DU JEUNE HOMME**

Le recours au personnage du débutant est un classique de la narration, chaque débutant est un Candide, regard frais sur le monde, capacité à interroger l'évidence. Le charme des promesses dont sont porteurs les tout jeunes gens est susceptible d'opérer aisément. Il est à même de susciter une attitude bienveillante de la part des interlocuteurs les plus retors. Le film donne le rôle du débutant à un jeune homme, ce choix semble une prédilection de la fiction française. Le personnage du débutant y est rarement attribué à une jeune fille (4 occurrences sur 27 films) quand la représentation au féminin de cette figure est plus affirmée dans le cinéma américain. Que l'on se reporte à ses personnages très divers de débutantes en entreprise : de *Working girl* en 1988 à *Le diable s'habille en Prada* en 2006 en passant par *L'Homme de la rue* en 1941. La richesse des portraits ne laisse pas de surprendre quand leurs pendants dans le cinéma français laisse une impression moins forte.

Revenons à notre débutant. Les premières scènes le montrent hésitant. Jérémie Rénier l'incarne comme un personnage à peine esquissé, encore imprécis. Au début du récit, il relève d'un entre-deux : plus vraiment étudiant, pas encore cadre. Arrivant à La Défense pour son premier jour dans l'entreprise qui l'a recruté, il porte un costume mais n'enfile une cravate qu'à l'ultime instant de franchir les portes du métro vers l'esplanade.

Si l'on trace le portrait du débutant, apparaît une figure gauche, plutôt sympathique, avide d'être reconnue et appréciée. Le statut de débutant est par nature de l'ordre du transitoire. L'Association pour l'emploi des cadres (APEC) définit précisément cette temporalité : avec moins d'un an d'expérience professionnelle le « *jeune diplômé* » reste un débutant, un à cinq ans d'expérience font de lui un « *jeune cadre* » qui ensuite sera appelé à évoluer vers des postes à responsabilités en tant que « *cadre expérimenté* »<sup>2</sup>. Cette qualité de débutant peut

---

<sup>2</sup> [http://cadres.apec.fr/MarcheEmploi/Fiches\\_Apec/Metiers](http://cadres.apec.fr/MarcheEmploi/Fiches_Apec/Metiers).

s'avérer une caractéristique recherchée par les entreprises. Au-delà du fait de recourir à une main d'œuvre formée aux méthodes les plus récentes, plus malléable que des cadres âgés et payée à un niveau inférieur, les entreprises trouvent une dynamique dans le recrutement de jeunes diplômés. Le récit de ces derniers relatant leur premier stage ou leur première expérience professionnelle contient fréquemment un retour surpris de l'expression d'une attente forte de la part du recruteur et qui est de bénéficier d'un « *œil neuf* », d'un « *regard vierge* »<sup>3</sup> sur leur activité.

La nature du débutant s'accorde à l'analogie scolaire qui court dans le film. Le récit chronologique s'étale sur une année, à première vue de la rentrée des classes aux vacances de l'été suivant. Un découpage donne à voir une succession de temps inscrits dans une logique toute didactique de l'entrée en matière à la conclusion (tableau 1). Nous suivons un jeune homme blond à la plage, puis sur la dalle de La Défense. Nous le suivrons lors de son premier jour dans l'entreprise, lors de sa première mission, etc. Nous serons invités à partager ses doutes, puis à juger de la résolution qu'il apporte à ses problèmes moraux.

**Tableau n° 1 – Structure filmique**

Parties		Durée		
Séquences				
thèse	1	Entrée en matière La rentrée	<b>3'53"</b>	
	2	Visite scolaire	<b>2'27"</b>	
	1 <sup>ers</sup> développements	3	Prise de contact intime	<b>4'43"</b>
		4	Prise de contact professionnel	<b>5'15"</b>
	La mission	5	Approfondissement	<b>6'07"</b>
		6	Une journée type de consultant	<b>4'35"</b>
		7	Poursuivre ses investigations	<b>6'50"</b>
		8	Bilan d'étape	<b>8'22"</b>
antithèse	9	Les difficultés Evaluer	<b>21'03"</b>	
	synthèse	10	Le correctif prendre l'air	<b>12'37"</b>
11		conclure	<b>15'53"</b>	
12		générique de fin	<b>3'20"</b>	
Durée totale		<b>95'05"</b>		

<sup>3</sup> Expressions de leur tuteur en entreprise citées par des étudiants de la filière sélective MSG (Université de Nantes) lors de leur soutenance de stage. Observations menées entre 2001 et 2007.

Plus qu'à des temps, le film nous met face à des événements qui font sens pour le débutant : la rentrée et l'équipement tout neuf du jeune cadre (ordinateur portable, téléphone mobile, carte magnétique), la visite de l'usine et la découverte de l'industrie, la visite de l'appartement parisien et la prise de conscience de son pouvoir d'achat, le premier rendez-vous chez un client et la prise de parole publique, le conduite de la berline luxueuse de son supérieur hiérarchique, jusqu'à la fête de fin d'année donnée par l'entreprise à ses salariés et le recueil des lauriers par le jeune homme. Le cheminement qui l'a mené là est le résultat de la relation nouée avec son supérieur hiérarchique.

### **3. PYGMALION ET SA CREATION**

Le management dans le film trouve une expression en profond accord avec l'étymologie anglo-saxonne du terme, il y est question d'une relation à l'autre sous le mode pédagogique. Ici, le supérieur hiérarchique choisit et façonne le cadre débutant à la manière d'un Pygmalion. Le terme n'est pas trop fort pour qualifier la relation d'élection qui se noue entre le débutant et le cadre confirmé.

#### **3.1. UN CHOIX ELECTIF**

Le cabinet de conseil MacGregor met face à face deux personnages éloignés sur l'échiquier hiérarchique : Philippe Seigner (Jérémie Rénier) et Hugo Paradis (Laurent Lucas). Autant le premier, notre débutant, sent sa province et retient peu l'attention en jeune blond râblé et gauche, autant le second laisse une impression marquante. Un physique à stature haute, visage longiligne et menton prognathe accentué par un bouc, une expression sévère, tout dans son apparence semble porter témoignage de son caractère sérieux et de son professionnalisme. Ses attitudes redoublent cette impression : la voix assertive, l'absence d'humour, les manières brusques posent le personnage en homme de pouvoir.

Dans la première séquence du film, Philippe est présenté au milieu de différents collectifs : foule estivale, usagers du métro, employés à La Défense et jeunes recrues chez MacGregor. Il ne se distingue de ces groupes qu'à une seule reprise : lors d'un incident dans le métro quand, face à l'apathie de la foule, il intervient en faveur d'une jeune femme. Hugo Paradis apparaît à la fin de cette première séquence, vu de loin, lui aussi au sein d'un groupe, des cadres trentenaires ou quadragénaires sortant d'une réunion. Mais il émerge nettement de ce collectif, et ce sont les jeunes cadres qui l'en distinguent.

Une jeune femme l'interpelle pour lui faire part d'une information restée jusque là inaperçue sur un marché vital et les autres jeunes recrues occupées aux mises à jour de leurs ordinateurs tout neufs commentent collectivement. L'un d'eux interroge le groupe en désignant l'homme que l'interpellation de la jeune femme a sorti de l'anonymat : « *Vous savez qui c'est Hugo Paradis ?* » La réponse de Philippe : « *C'est le partner qui fait le plus de chiffre ?* » est suivie d'un sifflement appréciateur quand la réponse du premier confirme l'hypothèse : « *Exact.* »

Ainsi Hugo Paradis apparaît appartenir aux hautes sphères d'une hiérarchie aux contours flous typique des cabinets d'audit et de conseil. L'hypothèse émise par Philippe sur un ton légèrement hésitant correspond au statut le plus probable. Il est synonyme de l'idéal de réussite le plus aisément identifiable pour des « *consultants juniors* » et peut représenter un objectif de carrière. L'on pourrait voir dans le patronyme de ce cadre la labellisation de ce que les débutants projettent sur sa personne. Le choix de Pygmalion pour sa créature est donc réciproque en ce sens où le « *partner* »<sup>4</sup> est l'objet d'une reconnaissance de la part du débutant. Chez ce jeune cadre, il y a un désir d'être pris en charge lié à un besoin de reconnaissance et d'appartenance.

Quant aux motifs poussant ce responsable vers l'un des débutants en particulier, il s'en explique directement auprès de Philippe lors de sa première mission stratégique en 4<sup>e</sup> séquence.

Sur un parking de station service au retour du premier rendez-vous client, Hugo Paradis justifie sa décision de retenir sa candidature en particulier :

Le débutant : « *Pourquoi tu m'as choisi ?* »

Paradis : « *Eh bien, tu as le plus mauvais dossier.* » Il a un léger rire devant la mine déconfite de ce dernier et poursuit : « *Oh mais moi, c'était pire que toi : pas de grande école, milieu modeste. ... Tiens, vas-y, conduis.* [tendant les clés de sa BMW que la main de l'autre vient recueillir, le mouvement de l'un vers l'autre est le moment de la plus grande proximité entre eux et pour nous spectateur : le mouvement de caméra (panoramique) qui les a saisis sortant de la station service en plan moyen les voit se rapprocher au moment du passage des clés (plan rapproché) puis les voit s'éloigner vers la voiture échangeant leur place (plan moyen)]. *Je vais me reposer un peu. ... Tu vois, maintenant, les chefs d'entreprise se battent pour m'avoir.* »

Les critères de choix de ce responsable pour sélectionner un jeune cadre plutôt qu'un autre recourent des observations menées auprès d'entreprises de conseil<sup>5</sup>. Le profil privilégié ici et là est celui d'une personne aisément malléable parce que plus facilement qu'une autre impressionnable par le standing présenté, par la figure du chef et ne disposant pas des

---

<sup>4</sup> Deux termes en usage dans les cabinets d'audit.

<sup>5</sup> Il s'agit d'institut d'études et de cabinet d'audit et de conseil que nous avons côtoyés entre les années 1990 et 2007.

ressources personnelles, familiales ou sociales pouvant lui permettre de prendre du recul par rapport à sa situation.

### 3.2. FAÇONNER L'AUTRE

Le rôle de Pygmalion consiste à façonner une créature conforme à son désir, ce que le cadre de la fiction définit comme un autre soi-même en devenir. Il est plusieurs exemples de cette relation strictement homophile et masculine dans le cinéma français. On trouve tour à tour Michel Piccoli et Bernard Giraudeau avant Laurent Lucas tenant ce rôle et apparaissant respectivement dans *Une étrange Affaire* – 1981 et *Une affaire de goût* – 1999, deux films dont l'intrigue tient à l'étude de cette relation. Le cinéma américain semble là encore offrir une conception plus étoffée des rôles possibles aux femmes et livre des versions féminines de ce rapport à l'autre dont la version la plus récente serait *Le Diable s'habille en Prada* – 2006. Mais alors que, fidèle au mythe antique, George Bernard Shaw créa le personnage prolétaire d'Eliza Doolittle modelée en dame de la bonne société par un honorable linguiste<sup>6</sup>, cette aventure pédagogique qui se double d'un rapport amoureux n'est représentée que sous l'aspect du reflet dans les films situant leur action dans le monde de l'entreprise. C'est un double plus jeune que recherchent les Pygmalion des films que nous avons pu étudier. La relation représentée repose sur une alliance formatrice et sur un rapport de la séduction. Mais il n'y est pas question d'épousailles, bien plutôt de créer un double.

Cette relation se constitue dans une suite de face-à-face, moins fréquents que déterminants. Dans le cours de *Violence ...* nous avons identifié six temps à cette relation qui progresse de la reconnaissance élective (séquences 1 et 2) à l'acceptation complète de l'autre comme double (séq. 4 et 11). L'ultime moment, lors du séminaire de fin d'exercice du cabinet de conseil, voit le débutant se substituer à son mentor : à l'invitation de celui-ci, le débutant le remplace comme cavalier auprès de son épouse dans un moment de légèreté festive au symbolisme chargé. Entre-temps, se sont succédés des moments de proximité physique, de travail en commun, de distance hiérarchique (séq. 3 et 4) mais aussi de conflit déclaré (séq. 5) dont le mouvement suit une dramaturgie devenue classique au cinéma<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Si nous prenons le temps de nous référer au dramaturge irlandais, c'est qu'il est aussi une des références notables de l'enseignement de James March. La pièce *Pygmalion* de 1912 a connu un bonheur d'adaptation autant au cinéma qu'en télévision.

<sup>7</sup> On retrouve ici la trame de la pièce de Shaw mais aussi ce qui nourrit la kyrielle de fictions fondées sur l'affrontement de deux personnalités qui n'ont rien en commun au départ, s'opposent, apprennent à se connaître pour finalement s'unir (*New York - Miami* – 1934, *Le flic de Beverly Hill* – 1984, *Rush Hour* – 1998).

Le rapport de formation entre Pygmalion et sa créature s'inscrit dans un processus dont on a vu que les étapes relèvent d'un rituel longuement répété par le cinéma et la littérature. Ici, ce processus qui, d'une affinité fait une conformité, paraît une subversion du principe d'intégration propre à la théorie Y défendue par Douglas Mac Gregor. La raison sociale de la firme fictive visible ostensiblement tout au long du film s'affiche comme un tribut, intentionnel ou non<sup>8</sup>, à la mémoire de ce chercheur au MIT qui reste une icône de l'Ecole des relations humaines en management des organisations. Mac Gregor est un de ces chercheurs qui ont tenté de répondre à la question vivace dans la littérature américaine de l'efficacité du dirigeant. Il considère que la perspective adoptée par celui-ci est garante de son efficacité. Mac Gregor définit deux perspectives possibles qu'il nomme théories X et Y. La théorie Y (principe d'intégration des subordonnés au projet collectif lié à la capacité d'auto-contrôle de ceux-ci) est définie en opposition à une vision de l'homme pessimiste et infantilissante qui caractériserait les dirigeants adeptes de la coercition, du contrôle hiérarchique et d'un système de sanctions-récompenses inefficace car déconnecté de la réalité du comportement humain - ce qu'il nomme théorie X. Son plaidoyer pour une approche optimiste du management, théorie Y, parce que définie dans une opposition binaire à une vision coercitive, en fait un pari sur l'homme proposé aux managers (in Rojot 2003: 66). Si le film renverse ce pari c'est qu'il fait se rejoindre les deux théories : le principe d'intégration y est couplé à un mode de management des plus coercitifs et manipulateurs.

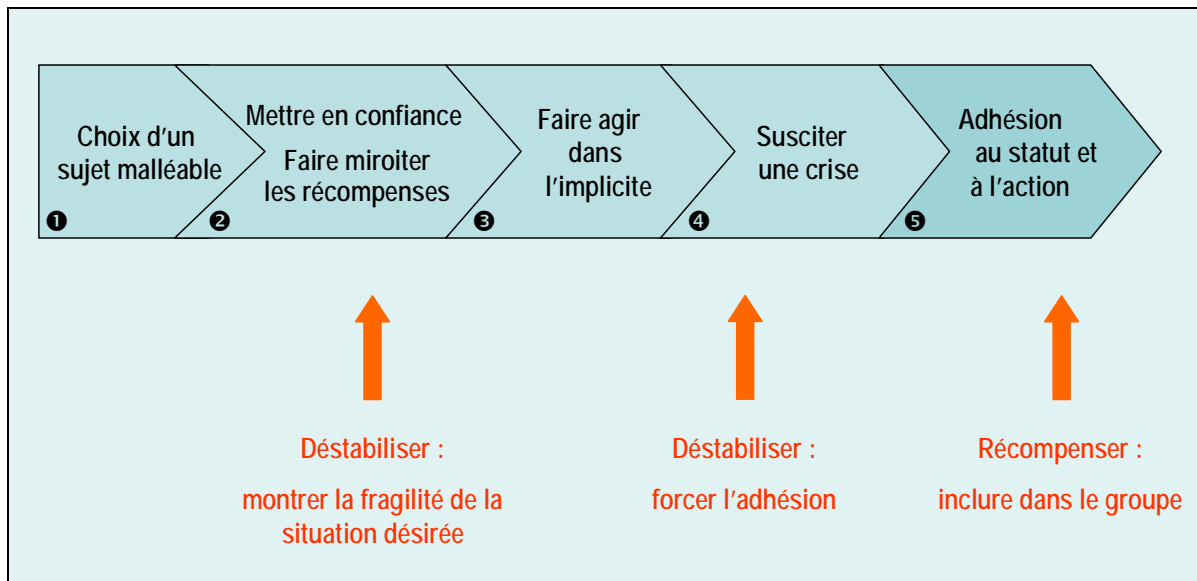
Depuis le dialogue socratique, il semble difficile de nier à la démarche pédagogique un caractère de manipulation. Le projet d'ouvrir l'élève au monde et à sa complexité en est la justification. Dans la situation qui nous occupe, le projet diffère quand l'on voit abattre l'une après l'autre les réticences du débutant face ce qui est attendu de lui et se réduire sa capacité à penser de façon autonome. Quel est le procédé employé ? Il tient en un processus que l'on peut décomposer en cinq phases (diagramme 1 page suivante).

Nous ne reviendrons pas sur le point de départ (1) de cette entreprise de façonnage, l'élection décrite plus haut. Soulignons que ce diagramme est une représentation simplificatrice d'un processus dont les étapes ont pu se chevaucher et dont la durée n'est pas équivalente.

---

<sup>8</sup> Dans le documentaire accompagnant le film dans l'édition dvd, le réalisateur Jean-Marc Moutout se présente comme un ancien étudiant d'école de commerce, ce qui laisserait supposer le caractère informé du choix de l'identité de l'entreprise quand, par ailleurs, les noms des personnages prétendent à rejoindre une symbolique biblique : Eva, Paradis et le débutant Philippe Seigner au patronyme à sonorité christique.

## Diagramme n° 1 – La fabrique des cadres obéissants



L'étape suivante (2) dépend de la capacité du manager à établir la confiance avec le débutant. La chronologie est scandée par divers déplacements en voiture ou en TGV, marquée par des moments partagés et par les fréquents moments de solitude du jeune cadre (isolé dans une ville de province inconnue, dans un hôtel standardisé, isolé lors des repas à la cantine de l'entreprise auditée, seul face aux salariés à évaluer...). Cet isolement, par contraste, donne d'autant plus de poids à la relation avec le manager. Valorisé, pris à témoin, le débutant va très vite partager avec son supérieur hiérarchique des moments d'intimité du fait de leur proximité physique dans des espaces clos (voiture, hôtel, voire entreprise auditée). Les deux consultants, étrangers à ces mondes, n'y font que passer et trouvent l'un dans l'autre un interlocuteur privilégié. Ainsi se tisse une expérience commune.

Simultanément se joue le temps de l'exposition ostentatoire des récompenses dont les vecteurs sont des objets et des signes symboles du statut désiré. Il ne sera question ni de rémunération, ni d'argent dans la fiction ; le salaire ne fait pas partie de la récompense, il est un élément du contrat de travail. Le document juridique signé est évacué hors de la pratique, il n'est jamais un référent dans la fiction et n'entre pas dans le champ relationnel du modelage. Certains objets sont eux immédiatement dans ce champ, mis à disposition (téléphone mobile payé par l'entreprise, ordinateur que l'on peut amener chez soi et dont on peut user pour son usage personnel) ou simplement entrevus, il est parfois possible d'en goûter l'usage temporairement (la voiture imposante, le grand appartement...). Les récompenses tiennent aussi à une reconnaissance des pairs et de la hiérarchie ; la valeur de la mission réalisée n'est

véritablement perçue par notre débutant que par l'intercession d'un tiers qui rend explicite l'élection :

Séquence 8, dans la cafétéria - salon de repos chez MacGregor : devant un café, une jeune consultante et Philippe discutent de leur hiérarchie. Elle : « *Il paraît que ta mission est super exposée. Tu as de la chance. Il te fait confiance.* »

Ce « *Il* » référant à Hugo Paradis, le « *partner* » que sa réussite place au pîcacle de la hiérarchie aux yeux des débutants.

Nous retrouvons ici le phénomène identifié en ethnologie (Favret-Saada 1978) : pour qu'un individu considère être « *pris* » dans les rai s d'un jeteur de sorts, il faut la nécessaire intercession d'une tierce personne qui lui révèle sa condition. Nul ne se réveille un matin victime d'un sort ou d'une élection ; la condition - ou la valeur - n'est pas un attribut intrinsèque mais une qualité qui s'actualise dans une relation. Il n'est donc pas de référentiel fixe sur lequel régler sa conduite.

Les contours flous du cadre de l'action sont accentués dans l'enchaînement du processus. La mise en situation du jeune cadre consiste ensuite à le laisser agir en ne lui donnant à voir les enjeux de sa mission que partiellement et progressivement (étape 3). Les paliers franchis de façon imperceptible, le retour en arrière n'est plus possible, ni même utile, ni même pensable. L'adhésion à la mission acquise dans cette progression, il est difficile au jeune cadre d'émettre un point de vue divergent sans se dédire.

Dans la seule séquence 4 (3'09''), on entend au fil de la conversation entre Philippe et son supérieur, que la remise à niveau de l'entreprise et de son personnel devient une redéfinition complète, que le « *redéploiement commercial* » devient au détour d'une phrase « *une restructuration* ». Le mot « *compression* » utilisé sans complément de nom pourrait presque référer à un phénomène mécanique ; les termes de personnel, de salariés, d'employés, de cadres, ne sont jamais utilisés. L'omission renvoie au léger défaut d'énonciation d'Hugo Paradis ; de façon à peine perceptible mais systématique il oublie un élément de la négation, disant/ne disant pas une chose : « *Il a pas à redresser la barre, il a pas à taper là où ça fait mal.* » « *Nous, chez MacGregor, on voit pas les choses de cette façon.* »

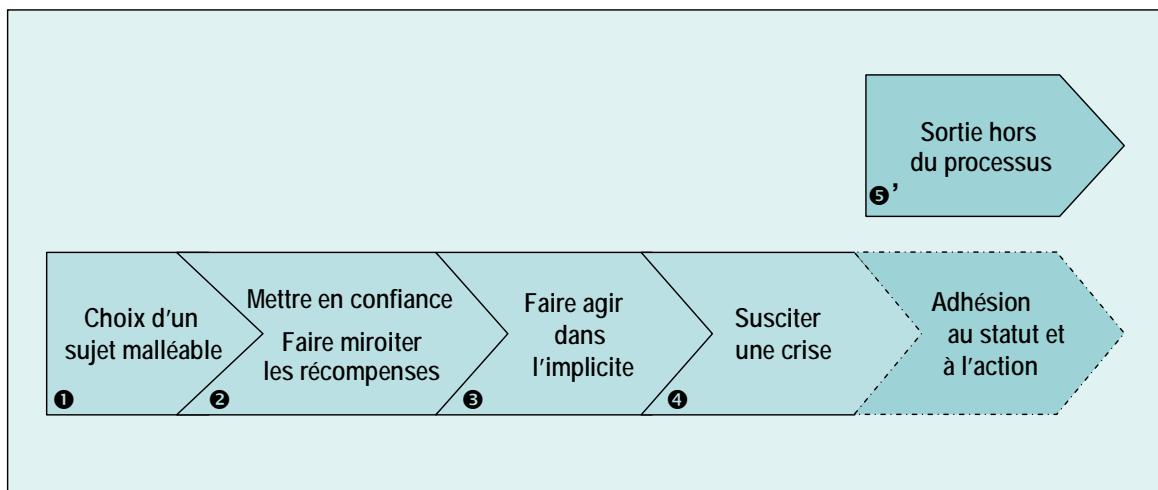
Parallèlement, l'entreprise de déstabilisation menée par Hugo Paradis vise, dans un premier temps, à montrer la fragilité de l'élection (le motif paradoxal du choix de ce candidat) et donc du statut désiré. Dans un second temps, il s'agit davantage de forcer l'adhésion du débutant en l'obligeant à choisir entre une mission à laquelle il se refuse éthiquement (mener des entretiens d'évaluation auprès des salariés de Janson Métal Industrie pour ensuite sélectionner ceux qui subiront le plan social et les autres) et la possibilité de renoncer à son poste. Le cas de conscience que cela pose à l'aspirant cadre apparaît dans le film comme véritablement une



étape, la quatrième, de ce processus de façonnage. Sa résolution (la carrière plutôt que l'éthique, le confort matériel plutôt que l'inconfort moral) est intéressante dans sa justification : « *Si j'me casse, un autre le f'ra et moi j'aurais foutu ma carrière en l'air.* » L'argument déculpabilisant relève du sophisme, et témoigne d'une déresponsabilisation, aboutissement de ce processus de façonnage<sup>9</sup>. Le refus d'assumer ses responsabilités serait le corollaire de la satisfaction d'appartenir au groupe d'élection. L'adhésion au statut, aux règles, aux pratiques du groupe, engage au-delà de ce que le personnage envisageait possible quand il était encore débutant.

Cette dramaturgie de la manipulation est aussi à l'œuvre dans le cinéma américain ; on y trouve un personnage similaire à celui de notre débutant mais il est soit un faire-valoir du héros (*Le Rebelle* en 1949), soit un manipulé finalement récalcitrant. Dans ce dernier cas, les productions proposent une résolution alternative au processus de façonnage (diagramme 2 ci-après). Dans le cinéma de divertissement, *L'Homme de la rue* en 1943 ou *Wall Street* en 1986 en sont des exemples particulièrement instructifs. Le face-à-face du débutant (jeune femme journaliste ou candide de la Bourse new yorkaise) et de son mentor (patron de presse ou requin de la finance) déroule une intrigue similaire à celle du film français, mais son dénouement éclaire la rupture entre les deux personnages.

**Diagramme n° 2 – Une approche alternative : le cinéma américain**



La fiction américaine héroïse cet acte de résistance ultime sans pour autant gommer l'âpreté

<sup>9</sup> Des films, mais aussi des journalistes, mettant l'emphase sur l'argument déresponsabilisant, ont poussé la critique plus loin en développant une analogie entre l'entreprise contemporaine et l'entreprise nazie (*Mille Millions de Dollars* en 1981, *La Question humaine* en 2007). Pour la presse on se reportera à l'article de Poncet paru dans la rubrique Rebonds de *Libération* en 2006.

des conséquences. La sortie hors du processus est due à la prise de conscience du plus jeune qui préfère perdre les avantages promis, se mesurer à la prison et au mépris, mais mettre fin à sa dépendance et assumer ses responsabilités à l'égard de la société. Seul un regard hâtif peut supposer que le dénouement de ces films a pour vocation de préserver la morale de l'histoire. Il nous semble qu'il se joue dans ces dénouements fortement dramatisés tout autre chose. Autre chose qui donne à voir la possibilité de retrouver sa virginité originelle, son *moi* de débutant et les valeurs auxquelles cette identité était attachée. Là, dans la fiction américaine, face à la pression d'un supérieur hiérarchique d'un groupe, l'individu émerge de la confrontation, quand, ici, dans le film que nous avons choisi d'analyser, la soumission à une règle de nature supérieure s'impose<sup>10</sup>. C'est la transcendance de la règle qui rend possible le déni de responsabilité exprimé par l'argument du « *si ce n'est moi, ce sera un autre* » évoqué plus haut. Ni l'origine de la règle, ni sa validité ne sont questionnées que celle-ci émane d'une institution, d'un groupe corporatiste ou d'un supérieur hiérarchique.

La fiction s'attache ainsi à montrer combien il est difficile de résister au dirigeant Pygmalion quand celui-ci peut être perçu comme le légitime dépositaire de la règle. L'art du manager, dans la fiction, est de se référer à la règle sans pour autant l'explicitier. Ce règne de l'implicite autorise toutes les manipulations ; on voit ainsi Hugo Paradis asséner comme des évidences ce qui n'est qu'un ensemble de *trucs* relevant de la mauvaise foi.

Séquence 4, Hugo Paradis questionne son compagnon sur sa vie privée et s'étonne de le trouver célibataire sans enfant. D'un ton concerné, il le conseille : « *Tu sais, avec la pression qu'on a, la famille c'est important pour pas pêter les plombs.* » Sa connaissance très précise du dossier de candidature de Philippe, affirmée quelques instants plus tard, fait perdre tout caractère de sincérité à son étonnement.

Séquence 5, le soir, au bar de l'hôtel, après une première journée d'audit. Hugo Paradis mène le débriefing de la journée et questionne son débutant : « *C'est quoi tes méthodes ?* » Le ton est agressif, et la question laisse sans voix le jeune homme. Il n'aurait donc pas de méthodes.

De façon concordante avec nos propres observations, le métier d'expert en organisation apparaît dans le film comme acquis par la pratique. L'apprentissage du métier passe par la réalisation d'une mission sous la supervision d'un cadre confirmé. Un débutant, avec son bagage théorique, arrive sans méthodes applicables à des situations d'audit, il les acquiert en pratiquant, en calquant sa démarche sur celle en vigueur dans la firme qui l'a embauché.

---

<sup>10</sup> Que l'on pense sur ce point à la place conséquente qu'occupent les procès dans la fiction américaine (télévisuelle ou de cinéma). Le procès donne l'occasion d'actualiser le rapport des forces individuelles dans la jurisprudence américaine, la justice émerge de la confrontation, quand dans sa version française et européenne,

Chaque firme use de méthodes qui diffèrent de celles appliquées par la concurrence. Leur point commun, apparu lors de nos observations, est qu'elles sont présentées aux clients et aux jeunes recrues comme la méthode la meilleure, celle issue de l'étude des « *meilleures pratiques* »<sup>11</sup> qui inscrit ces cabinets dans une continuité inattendue avec le taylorisme.

Dans les deux scènes de *Violence...* qui mettent face-à-face Hugo Paradis et son débutant, la référence aux règles du métier est aussi assertive que floue. Les consignes sont intenables, les questions insolubles, le jargon du métier plus ou moins opaque. Le gouvernement par l'implicite, fonctionnant en boucle fermée, échappe à l'emprise de la critique. Ainsi, le débutant sait qu'il est évalué lors de sa période d'essai, il ignore les critères de l'évaluation, il conforme son comportement à ce qu'il suppose devoir être la meilleure réponse à cette évaluation<sup>12</sup>. Un effet de mimétisme s'observe à l'issue du processus de façonnage : notre débutant a intégré les règles de l'implicite. Il mène les entretiens d'évaluation auprès des salariés sans les informer du contexte ni de la nature réelle de ces échanges, à eux de tâtonner pour trouver la bonne réponse.

A l'issue du processus de façonnage, ce que le débutant perd en autonomie de penser, il le compense en investissant le langage comme combat. Nous retrouvons ici l'*agôn* classique qui fait des échanges langagiers une compétition d'où un gagnant doit se dégager. La relation conflictuelle entre le jeune consultant et le directeur de fabrication de la firme audité se résout par la soumission du second sans plus de violence qu'un échange verbal posé.

Séquence 10, les deux hommes dans le bureau mis à la disposition du consultant (vue en plan moyen), le directeur quinquagénaire refuse de faire le tri parmi ses subordonnés : « *Ils sont tous bons.* »

« *Faites un effort, vous leur rendrez service.* »

« *Mr Seigner, si je vous demande un alésage de 10 µ avec un angle de 17°, vous sauriez me sortir la pièce ?* »

« *Non, mais je sais comment la faire parvenir le plus rapidement le plus rapidement possible à son client. C'est ça le kanban, Mr Manin. Vous pouvez me compléter ça pour la fin de la semaine.* » Le directeur prend les feuillets et sort de la pièce. Le champ - contrechamp prend fin dans un plan rapproché sur le visage satisfait du jeune consultant.

---

le procès suit une dramaturgie toute autre. Il se constitue comme le moment de soumission des parties à l'intérêt général défini par l'Etat dont la voix est portée par le procureur.

<sup>11</sup> Terme en vogue dans les cabinets de conseil en organisation.

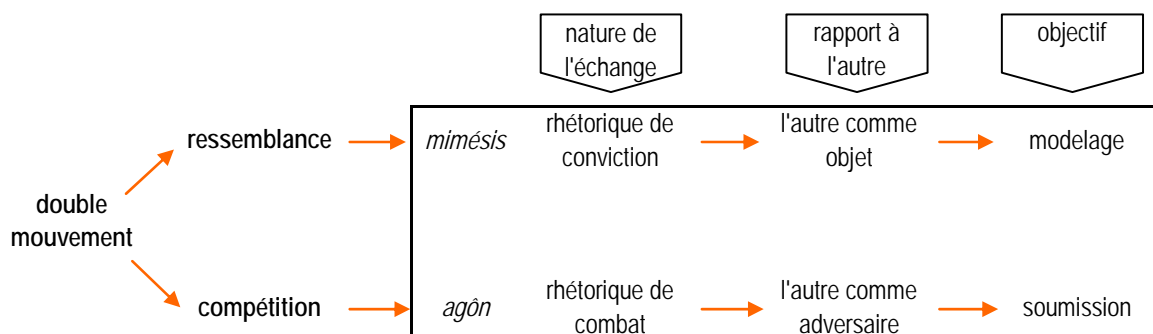
<sup>12</sup> Certains forums d'échange semblent avoir pour objet de palier ce manque de lisibilité ainsi que nous avons pu l'observer sur internet ( <http://forum.hardware.fr/hfr/EmploiEtudes/Feedback-entreprises> et, en particulier, aux pages « *feedback sur kpmg* » et « *accepter kpmg ou deloitte* »).

L'enfermement dans une confrontation puérile à l'apparence technique résout le conflit en évacuant le motif originel de l'affrontement qui était la question des licenciements.

### CONCLUSION : DE LA DOUBLE NATURE DU MANAGEMENT

Le récit d'initiation qu'est *Violence...* nous permet de revenir sur deux valeurs de l'action managériale, l'une dédiée à la formation des novices, l'autre tournée vers la bonne gestion d'une firme. La première nourrit l'intrigue, la seconde en est un à-côté. Alors que le débutant apprend le métier d'expert en organisation, l'objet de sa formation est, nous l'avons vu, tout autre. Dans ce film, la formation du cadre repose sur une logique de mise en conformité. L'encadrement est envisagé sous le seul angle d'une relation duelle. Le modèle du responsable en charge d'un nombre important de subordonnés semble une forme obsolète typique d'une industrie atone. Le management moderne serait cette démultiplication de rapports duels dans un organigramme flexible dont les degrés auraient disparu pour être remplacés par des associations modulables. Les termes de directeurs, responsables ou chefs de service sont oubliés au profit des titres de partenaires, *partners* et autres associés dont les attributions sont moins directement lisibles. L'entreprise se fait collectif d'associés. Dans cet espace où tout se joue dans le relationnel, le façonnage repose sur un processus où la rhétorique tient une place non négligeable. Le film nous permet d'observer un double mouvement dépeint de façon critique (diagramme 3).

**Diagramme n° 3 – La rhétorique managériale en contexte de formation**



Il est tout d'abord un mouvement de rapprochement ; par mimétisme le jeune cadre se fait le double de son Pygmalion. Ce cadre devient le matériau de son responsable. Mais le double apparaît aussi comme un adversaire et l'art rhétorique sert un objectif individuel : gagner. Ce double mouvement, d'imitation et de confrontation, imprègne la relation de management qui se noue entre le débutant et son supérieur hiérarchique.

Dans le cadre de notre recherche, par l'examen d'un corpus de plus de 300 films de fiction centrés sur la question managériale, nous avons pu mettre en avant la fonction d'innovation prêtée au dialogue entretenu par manager et ses seconds ou son équipe. Celle-ci disparaît dans l'entreprise labile telle que représentée dès l'entrée dans les années 1960. L'unique facteur apte à générer de l'innovation est la qualité de distance et de candeur du débutant. Sa distance par rapport au procès de production devient une capacité à interroger l'évidence. C'est une qualité persistante dans certaines fictions américaines, mais que la pratique abruse très rapidement dans l'entreprise représentée par la fiction française. Celle-ci referme le jeu dans une vision pessimiste, en expansion ces dernières années.

D'autre part, la question de la gestion du patrimoine et de l'organisation qui représente le second volet du management apparaît nettement dans la fiction. Elle relève non pas de la responsabilité de celui qui est en charge de diriger, mais de celle de l'expert. Les directeurs généraux ou PDG sont sans contenance ni rôle à tenir. L'entreprise de service n'a pas de cadres dirigeants, uniquement des partenaires. Lors de la soirée de séminaire, cependant, apparaît derrière un micro un cadre sexagénaire, il tient le discours attendu, plaisante de sa formation d'origine, un diplôme en philosophie, « *nul n'est parfait* », cela fait rire l'assistance car il s'est précédemment présenté comme le directeur pour la France de la firme. Mais, très vite, la caméra se tourne vers l'assistance qui ne l'écoute plus.

Quant à la firme industrielle, son PDG s'ennuie en réunion, semble occuper son temps à construire une maquette de bateau dans son bureau et cherche à vendre tout en déléguant à d'autres, des spécialistes du management et de l'entreprise, le soin d'effectuer le plan social. La fonction managériale est ainsi réduite à une fonction de nature relationnelle entre deux individus ; les tiers sont spectateurs ou oracles du devenir de cette relation. L'entreprise est aux mains des experts désignés par de distants actionnaires. Cet éloignement couplé à la dimension implicite des règles auxquelles se réfèrent les cadres expérimentés enlèvent tout sens à l'idée de responsabilité. Dans la représentation, l'entreprise, au sens de projet ou d'organisation dépassant les individus qui en sont parties prenantes, n'a plus lieu d'être. Reste l'espace atomisé où exercer son désir de réussite.

Dans l'étude de ces représentations, nous pouvons trouver, en tant que gestionnaire, une mise en perspective permettant de questionner les résistances à l'exercice de la fonction managériale qui occupent le contemporain. Partant d'un terrain singulier, l'étude des représentations a permis de mettre en évidence une grille de compréhension des phénomènes de rejet de l'action managériale. Cette grille est formalisée selon trois schémas : l'analyse de

la situation de manipulation, le schéma alternatif de sortie du jeu, et un schéma descriptif de la rhétorique managériale. Notre recherche en est à une phase préliminaire sur ce sujet. Il s'agit d'une première approche qui devra par la suite être développée et confrontée à des situations d'entreprises "réelles". Nous projetons d'appliquer dans un second temps ces schémas à des situations observées dans les organisations. Nous pensons qu'ils peuvent être susceptibles de fournir une base pour repenser les relations hiérarchiques entre cadres dans les fonctions d'expertise.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES ET ARTICLES

- Asquin A., Garel G. et Picq T., 2007, "Le côté sombre des projets", *Gérer et comprendre*, 90, décembre, pp.43-54.
- Boltanski L., Chiapello E., 2006, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Carley M.S., 1999, "Training goes to the movies", *Training and Development Journal*, 53 (7), pp.15-18.
- Czarniawska B., 1999, *Writing management: organization theory as a literary genre*, Oxford, Oxford University Press.
- Czarniawska B., 1997, *Narrating the organization. Dramas of institutional identity*, Chicago & London, The University of Chicago Press.
- DeMott B., 1989, "Reading fiction to the bottom line," *Harvard Business Review*, 67 (3), pp.128-134.
- Detchessahar M., 2003, "L'avènement de l'entreprise communicationnelle", *Revue française de gestion*, janvier-février, pp.65-84.
- Dimnik T., Felton S., 2006, "Accountant stereotypes in movies distributed in North America in the twentieth century", *Accounting, organizations and society*, 31 (2), pp.129-155.
- Dreveton B., 2004, *Le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion : le rôle des représentations sociales des acteurs*, Rennes, Actes du colloque AFC-AGRH, pp.131-154.
- Favret-Saada J., 1978, *Les mots, la mort, les sorts*, Paris, Gallimard.
- Fayol H., 1999, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- Follett M.P., 2002, *Diriger au-delà du conflit : six conférences*, Paris, Village Mondial.
- Gantt H. L., 1921, *Travail, salaires et bénéfices*, Paris, Payot et Cie.
- Giroux N., 2005, "L'approche narrative des organisations", *Revue française de gestion*, 159, novembre, pp.15-42.
- Glaser B.G., Strauss A.L., 1967, *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter.
- Hassard J., Holliday R. (dir.), 1998, *Organization - representation. Work and organizations in popular culture*, Londres, Sage Publications Ltd.
- d'Iribarne P., 1989, *La logique de l'honneur*, Paris, Seuil.
- Jodelet D. (dir.), 1994, *Les représentations sociales*, Paris, Puf.
- Le Goff J.-P., 2005, *Les illusions du management*, Paris, La Découverte.
- March J.G., Weil T., 2003, *Le leadership dans les organisations*, Paris, Les Presses de l'Ecole des Mines.
- Marcilloux P. (dir.), 2005, *Le travail en représentations*, Paris, Ed. du CHTS.
- Masson A., 1994, *Le récit au cinéma*, Paris, Editions de l'Etoile / Cahiers du cinéma.
- Metz C., 1991, *L'énonciation impersonnelle, ou le site du film*, Paris, Méridiens Klincksieck.
- Phillips N., 1995, "Telling organizational tales: on the role of narrative fiction in the study of organizations", *Organization Studies*, 16/4, pp.626-649.
- Rojot J., 2003, *Théorie des organisations*, Paris, Eska.

- Sorlin P., 1977, *Sociologie du cinéma - Ouverture pour l'histoire de demain*, Paris, Aubier Montaigne.
- Starkey K., 1999, "Eleven characters in search of an ethic, or the spirit of capitalism revisited," *Studies in cultures, organisations and societies*, 5, pp.179-194.
- Taylor F.W., 1993, *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, Londres, Routledge/Thoemmes Press.

## **CORPUS D'ETUDES**

- Albert E., Nguyen Nhon D., 2001, *N'obéissez plus !*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Emmanuel F., 2000, *La question humaine*, Paris, Stock.
- Reinhardt E., 2007, *Cendrillon*, Paris, Stock.
- Villette M., Vuillermot C., 2005, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte.
- Poncet E., 2006, "Burgaud, un cadre obéissant", *Libération*, 17 février.

## **SOURCES**

- A comprehensive etymological dictionary of the English language*, Dr Ernest Klein, Amsterdam, Elsevier Publishing Company, 1967.
- An etymological dictionary of the English language*, Rev. Walter W. Skeat, Oxford, Oxford University Press, 1956 [édition originale : 1879-1882].
- <http://cadres.apec.fr/MarcheEmploi/FichesApec/Metiers> [consultation : 10/2007].
- <http://forum.hardware.fr/hfr/EmploiEtudes/Feedback-entreprises> [consultation : 11/2007].

## **FILMOGRAPHIE**

- Violence des échanges en milieu tempéré*, 2002, réalisateur : Jean-Marc Moutout.  
Sortie 2004, audience en salle 170.965 entrées (au 26.11.2007 - données distributeur).
- Edition dvd Les Films du Losange, 2004. Le film y est accompagné du « documentaire inédit de Jean-Marc Moutout qui raconte l'aventure de la sortie du film en salles », 49 mn, 2004.

## **Films cités dans le texte par ordre chronologique de réalisation :**

- Citizen Kane*, année de production : 1941, réalisateur : Orson Welles
- L'Homme de la rue (Meet John Doe)*, 1941, réalisateur : Frank Capra
- La vie est belle (It's a wonderful life)*, 1946, réalisateur : Frank Capra
- Le Rebelle (Fountainhead)*, 1949, réalisateur : King Vidor
- Géant (Giant)*, 1956, réalisateur : George Stevens
- Théorème (Teorema)*, 1968, réalisateur : Pier Paolo Pasolini
- La classe ouvrière va au Paradis (La classe operaia va in Paradiso)*, 1971, réalisateur : Elio Petri
- Mille Milliards de dollars*, 1981, réalisateur : Henri Verneuil
- Une étrange Affaire*, 1981, réalisateur : Pierre Granier-Deferre
- Wall Street*, 1986, réalisateur : Oliver Stone
- Working girl*, 1988, réalisateur : Mike Nichols
- La seconde Fois (La seconda volta)*, 1995, réalisateur : Mimmo Calopresti



*Une affaire de goût*, 1999, réalisateur : Bernard Rapp

*The Navigators*, 2001, réalisateur : Ken Loach

*J'aime travailler (Mi piace lavorare – Mobbing)*, 2003, réalisatrice : Francesca Comencini

*Sauf le respect que je vous dois*, 2004, réalisatrice : Fabienne Godet

*Le diable s'habille en Prada (The devil wears Prada)*, 2005, réalisateur : David Frankel

*La Question humaine*, 2007, réalisateur : Nicolas Klotz

*La Raison du plus faible*, 2007, réalisateur : Lucas Belvaux