



HAL
open science

Être dirigeant de PME aujourd'hui

Jean-Yves Robin, Benoît Raveleau, François Prouteau

► **To cite this version:**

Jean-Yves Robin, Benoît Raveleau, François Prouteau. Être dirigeant de PME aujourd'hui. Congrès international AREF 2007, Actualité de la recherche en éducation et formation, Aug 2007, Strasbourg, France. halshs-00713839

HAL Id: halshs-00713839

<https://shs.hal.science/halshs-00713839>

Submitted on 2 Jul 2012

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

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

Etre dirigeant de PME aujourd'hui

Jean-Yves Robin, Benoît Raveleau, François Prouteau

*CRF/CNAM Paris – LAREF&CERIPSA/UCO
Université Catholique de l'Ouest
3 place André Leroy – BP 10808
49 008 ANGERS Cedex 01*

Résumé : Que sait-on de l'activité d'un dirigeant de PME ? Que fait-il au quotidien ? A quelle situation-problème est-il confronté ? De quelle manière gère-t-il son temps et son espace ? Quelles sont les questions qu'il se pose ? En quoi ces interrogations révèlent une clinique du sujet indissociable d'une clinique de l'activité ? Telles sont les grandes caractéristiques de la problématique présentées dans cette contribution.

MOTS-CLÉS : Action, activité, clinique, dirigeant, sujet, temps.

1. Cadres et objectifs de la recherche¹

Nous sommes partis d'un constat emprunté à Yves Clot (2001) : « L'activité réelle du sujet » - ici un dirigeant - ne se réduit pas « au réel de son activité ». C'est pourquoi, nous avons estimé que c'était non seulement par le biais du faire mais aussi du dire qu'il nous était possible d'identifier les différentes caractéristiques d'un sujet engagé dans la réalisation d'une activité (concevoir une nouvelle gamme de produit – sortir du marché boursier – acheter tel ou tel tissu – refuser de se développer pour conserver l'identité de l'entreprise – organiser la répartition du travail – gérer son agenda ou confier cette gestion à sa secrétaire – établir ou non une frontière entre sa vie personnelle et professionnelle – acheter rapidement un nouveau terrain - instruire un dossier lentement en cherchant des lieux de solitude etc...), ce sont autant de procédés qui rendent compte de ce que fait au quotidien le dirigeant. Mais ce faire ne se réduit pas à ce qui est lisible ou visible². Ainsi, savoir qu'un chef d'entreprise a créé une société composée de 7 salariés qui en comptent aujourd'hui 3200, c'est une donnée objective. Il en est une autre de nature beaucoup plus subjective qui consiste à comprendre ce qui fut à l'origine de cette création. Saisir que cette dernière s'enracine dans une histoire familiale et locale est d'une importance capitale pour le chercheur. Il constate en effet que ces éléments exercent une influence décisive sur la manière de gérer l'entreprise, sur les choix d'implantation qui sont privilégiées : s'installer par exemple plutôt en milieu rural que dans de grandes agglomérations (cf dir 5).

C'est pourquoi, nous avons accordé autant d'importance au « temps existentiel » qu'au « temps opératoire » (Boutinet, 1990). Cette distinction a vite présenté un caractère légitime pour comprendre la manière dont ces chefs d'entreprise gèrent leurs agendas. Certains disposent d'un agenda rempli heure par heure, d'autres présentent un agenda quasiment vierge, dépourvu de rendez-vous ou de réunions. Comme nous le verrons par la suite, le sens qui peut être donné à ce type de différence dépend étroitement des propos que le sujet tient sur son activité.

¹ Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche coordonnée par le CRF/Centre de Recherche sur la Formation – CNAM Paris.

² Pour ce qui est de la lisibilité ou de la visibilité, force est de constater que ces dernières ne sont pas aussi évidentes qu'il n'y paraît tout particulièrement lorsqu'il s'agit de comprendre l'activité des cadres ou des dirigeants. C'est tout du moins ce qui transparaît à la lecture de deux ouvrages relativement récents : « Avant de faire le point sur les principales dynamiques sociales qui ont affecté les cadres d'entreprise depuis une vingtaine d'années, je juge qu'il est indispensable de s'interroger sur les raisons du silence du monde savant – en tout cas de la communauté des sociologues – à leur propos au cours de la même période. » Paul Bouffartigues. (2001), p. 10.

« Si de nombreux essais ont été consacrés aux Etats-Unis à l'interview des dirigeants et à ses problèmes, on ne peut manquer de s'interroger sur le silence fait sur ce sujet dans les ouvrages publiés en France [...] » Sami Cohen. (1999), p. 5.

Se contenter de ce qui est lisible ou visible ne suffit donc pas selon nous pour établir un diagnostic ou construire des interprétations. Présenter un agenda particulièrement poreux ne signifie pas que le dirigeant soit en retrait. En fait, il s'avère qu'il consacre une part considérable de son temps à la réflexion sur le devenir de son entreprise et sa stratégie de développement. A l'opposé, un dirigeant peut être aussi sous l'emprise de la gestion du quotidien. Son agenda est alors saturé par des rendez-vous divers et variés. Et pourtant ce dirigeant ne souhaite pas que sa société puisse se développer. Par conséquent, il est possible de poser l'hypothèse suivante : les gestionnaires ne sont pas systématiquement des développeurs ou des créatifs. De même, un dirigeant peut consacrer beaucoup de temps au téléphone ou en entretien. Il est alors possible d'en déduire que ces activités de communication occupent une part importante dans le champ de sa conscience. Pourtant, une réunion décisive en comité de direction (cf dir 5) représentant seulement un pourcentage minime de son temps de travail mensuel a pu le préoccuper durant de nombreuses journées sans que cela soit visible.

Comprendre l'activité d'un dirigeant nécessite donc de passer par une production narrative. Procéder ainsi, cela permet de montrer combien des dirigeants sont préoccupés certains soirs et au cours de nuits agitées par le fonctionnement de l'entreprise. L'un d'entre eux (dir 7) déclarent que la nuit du dimanche soir au lundi matin est toujours mauvaise car il passe en revue tous les problèmes qui pourront se manifester lors de la semaine de travail qui s'annonce.

A travers ces données, il apparaît donc bien que le temps opératoire d'une journée de travail qui se décline en heures et en minutes n'est pas assimilable au temps subjectif ou existentiel qui se caractérise surtout par son intensité et non par sa durée. Une réunion, une négociation de la dernière chance (cf dir 3) par exemple représentent pour le dirigeant un événement capital dont les enjeux ne sont pas identifiables sans le recours à cette narration. C'est donc bien le sens que le dirigeant donne à son activité qui se trouve privilégié dans cette étude. Ces données vont nous permettre d'identifier les types d'activités qui sont à ses yeux majeures alors que d'autres présentent un caractère mineur. Cette identification passe par le recueil d'une «sémantique de l'action.» Rappelons que l'action selon Jean-Marie Barbier, s'apparente à «une organisation d'activités qui présente une unité de sens pour le sujet».

Cette «sémantique de l'action» n'est pas à confondre avec «une sémantique d'intelligibilité des actions» (Barbier, 2000). La première reste emprisonnée dans une gangue émotionnelle, affective et sociale qui caractérise le sujet, révélant ainsi ses états d'âme, ses soucis, ses projets, ses valeurs, et ses questions ainsi que les cadres sociaux de sa pensée. La seconde est le fruit d'une expertise. Elle a prétention à la généralisation. Elle renvoie à un cadre conceptuel. Elle nous permet donc de passer du singulier (sémantique de l'action) au pluriel (sémantique d'intelligibilité des actions).

La présente contribution se fondera sur cette distinction. A la faveur de cette dialectique de l'existential et du conceptuel, du visible et de l'illisible, du dire et du faire, nous nous sommes en fait intéressés aux « régimes diurne et nocturne » de l'activité des dirigeants (Durand, 1969). Il est possible qu'il existe un décalage entre ces deux facettes constitutives selon nous de l'activité de ces chefs d'entreprise (le fait de consacrer peu de temps à une réunion ne signifie nullement qu'elle n'occupe pas une place prépondérante dans l'économie psychique du sujet). Nous nous situons donc du côté d'une clinique du sujet sans pour autant nier l'apport de supports descriptifs permettant d'objectiver l'activité. C'est donc bien la figure du sujet qui se trouve privilégiée dans cette recherche. Qu'est ce qui est en jeu du côté du dirigeant lorsqu'il accorde tant d'importance à telle ou telle activité laissant dans l'ombre telle autre activité ? Pourquoi cette dernière est délaissée ? En quoi la manière dont il gère son entreprise est en lien avec sa trajectoire ? En quoi certains choix stratégiques s'inscrivent-ils dans un contexte organisationnel et institutionnel donné ?

2. Caractéristiques de la population

Dirigeants	Activité de l'entreprise	Age du dirigeant	Effectif du personnel
Dir 1	Société de câblage informatique et concession Citroën	43 ans	90
Dir 2	Trois magasins vêtement moyenne gamme	55 ans	15
Dir 3	Entreprise d'électricité	60 ans	15
Dir 4	Façonnier dans le haut de gamme (couture)	60 ans	45
Dir 5	Brioche, viennoiserie	62 ans	3200
Dir 6	Industrie composants électroniques conception / fabrication	55 ans	40
Dir 7	Electricité pour les particuliers	42 ans	20

A la lecture de ce tableau, force est de constater que nous sommes en présence de dirigeants présentant des profils bien contrastés. L'un d'entre eux est à la tête d'un

groupe qui compte aujourd'hui 3200 salariés. La plupart dirige des structures ne dépassant pas 90 employés. Cette étude oscille donc entre deux extrêmes. Nous passons en effet d'un dirigeant d'une entreprise aux dimensions nationale et européenne (dir 5) aux dirigeants de TPE qui se rapprochent davantage de structures artisanales (dir 2, 3 et 7). Cette différence de degré³ devra être prise en considération dans l'interprétation des résultats. Il est cependant important de retenir que tous ces dirigeants se définissent comme étant d'abord et avant tout des chefs d'entreprise. Ils ont tous souligné qu'ils risquaient leur bien personnel dans l'aventure entrepreneuriale qui est la leur⁴. C'est sans doute les raisons pour lesquelles, ils ne se définissent pas comme étant des cadres dirigeants. Cette position renforce l'analyse de François Dupuy (2005). Il montre combien ces deux catégories (cadres et dirigeants) sont de plus en plus en opposition. Elles ne se complètent plus du tout dans la mesure où l'équation fidélité + loyauté = sécurité a implosé entraînant du même coup une nette augmentation du syndicalisme chez les cadres (Lasserre, 1989 ; Bouffartigue, 2001).

3. Trajectoires des dirigeants

Pour appréhender la trajectoire de ces dirigeants, nous avons pris en considération deux données : *leur itinéraire éducatif* d'une part et *leur histoire personnelle ou familiale* d'autre part. Pour ce qui est du premier point, force est de constater que dans tous les cas, nous n'avons pas affaire à une catégorie relevant de l'élite. Ce ne sont pas des cadres « dominants » (Sainsaulieu, 1977) et leur cursus éducatif n'est guère conforme à une quelconque « noblesse d'état »⁵ (Bourdieu, 1989). Deux dirigeants sont titulaires d'un BTS, deux autres ont suivi une formation plus poussée pour obtenir un diplôme d'ingénieur ou son équivalent, l'un d'entre eux est bachelier et se plaît à dire qu'il est **Bac + 40**, quant aux deux derniers, ils sont titulaires d'un CAP ou d'un BEP voire d'un Brevet de maîtrise. Celui qui se trouve à la tête de la plus grosse structure n'est pas le plus diplômé, il est seulement bachelier. Tous ces dirigeants insistent sur le rôle formateur de l'expérience appréhendée comme une épreuve au cours de laquelle vont se développer des compétences qui

³ Malgré ces différences numériques, cette étude porte bien sur l'activité des dirigeants de PME. En effet, une recommandation de l'Union européenne du 3 avril 1996 rappelle que sont considérées comme PME les entreprises de moins de 250 salariés. Il est possible de faire la distinction entre trois catégories de sociétés : les micro-entreprises (2 à 9 salariés), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et enfin les moyennes entreprises (50 à 250 employés).

⁴ Selon la CGPME, « les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celles-ci. »

⁵ Nous adhérons à l'idée défendue par François Dupuy (2005) : les dirigeants ne sont pas des cadres.

peuvent être conçues comme de véritables « pouvoirs de contre effectuation »⁶ (Lainé, 2005 ; Zarifian, 2003). Ils indiquent également que toute « une éducation informelle » (Pain, 1990) a façonné en quelque sorte le désir d'entreprendre ou de reprendre l'entreprise familiale. C'est le cas du dir 7 qui abandonne ses études à la fin de la seconde au grand désespoir de sa mère alors qu'il a obtenu tout au long de l'année scolaire des résultats tout à fait honorables (12/20 de moyenne). Il préfère se lancer dans un apprentissage afin de devenir ouvrier. Il crée par la suite sa propre société avant de reprendre l'entreprise de son père. Il aime à rappeler combien dès son enfance, lors des vacances d'été notamment, il accompagnait les ouvriers sur les chantiers, restant parfois absent durant plusieurs jours du domicile familial.

A la faveur de cet exemple, il est possible de discerner combien les histoires personnelle et familiale sont en bien des cas indissociables de l'histoire organisationnelle ou institutionnelle. Les investissements de ces dirigeants, leur choix, leur mode de gestion ne se comprennent pas si l'on ne fait pas référence à leur histoire familiale qui a pesé d'un poids certain dans le processus de création ou de reprise de l'entreprise. Dans un cas seulement (le dir 1), la famille n'encourageait pas ce genre d'initiative.

Le patrimoine familial joue donc un rôle important dans le choix de reprendre une entreprise ou de la créer. C'est en quelque sorte un modèle qui sert de référent. C'est le cas pour le dir 5 qui se plaît à rappeler combien son père, artisan-boulangier, avait pressenti que la brioche, « *ce pain de la fête deviendrait un produit de grande consommation.* » Mais ce *pattern* familial peut être aussi investi comme un contre-modèle, notamment lorsque les questions financières sont posées. Racheter la société familiale par exemple, c'est aller au devant de difficultés, c'est bouleverser les liens familiaux comme l'indique le dir 2. C'est sans doute pour ces raisons que les enfants du dir 5 déclarent « *qu'ils ne veulent pas de son fric* » – ce qui induit auprès du dir 5 une réaction mitigée : « *mais, cet argent, je ne l'ai quand même pas volé !* » Ce qui permet de comprendre que l'une des problématiques de ce dirigeant soit celle de sa succession. Il commence à s'y préparer puisqu'il peut faire valoir ces droits à la retraite dès le second trimestre de l'année 2007. On comprend mieux pourquoi le dir 5 déclare lors d'un entretien : « *toute ma vie, j'ai dû apprendre à vivre avec ce qui m'est arrivé* ».

Enfin, l'étude de ces trajectoires nous autorise à avancer l'idée suivante. Les dirigeants que nous avons rencontrés ne sont pas des aventuriers ou des héros. Il est donc légitime de sortir d'un mythe, celui de la parthénogenèse : le sujet n'est pas tout puissant, sa réussite dépend pour une part du contexte ou de la situation dans laquelle il s'est trouvé. Pour autant, il ne s'agit pas de révoquer totalement la figure du sujet. Le dirigeant comme nous le verrons prend des risques, il s'engage plus qu'il ne s'implique ; c'est bien souvent un homme-orchestre, le cœur en quelque sorte de la machine, tout particulièrement dans les PME de taille modeste. Mais dans bon

⁶ Cette formule utilisée par Philippe Zarifian (2003) et Alex Lainé (2005) est empruntée à Gilles Deleuze (1997), *Logique du sens*, Paris : Ed. de Minuit.

nombre de cas, ce sont les circonstances qui ont fait le dirigeant et ce qu'il est devenu. Le décès prématuré du père du dir 5 contraint ce dernier à renoncer à ses études. La nécessité de reprendre la société pour le dir 7 ou le dir 2 en font d'abord et avant tout des héritiers. Quant au dir 6, il se lance dans la création de sa société à la faveur d'une procédure d'essaimage qui frappe l'établissement dans lequel il se trouve. Pourtant, des propositions alléchantes lui ont été faites. Il aurait pu reprendre la direction d'un laboratoire à Strasbourg, mais rien n'y fait. C'est parfois dans des situations de fragilité que le futur dirigeant s'engage sur la voie de la création de son entreprise. Ces éléments tendent à confirmer les conclusions d'une étude américaine sur l'origine des innovations et des créations d'entreprise. Les auteurs de cette étude indiquent que ces initiatives ne sont pas le fait de cadres des grandes sociétés dont on pourrait penser qu'ils sont mieux armés pour entreprendre (formation, confort financier, expérience) mais qu'elles sont initiées par des employés de firmes plus modestes ou extérieurs à l'industrie. Elles sont le fait d'individus relativement marginaux (réfugiés, immigrants, minorités) à l'esprit compétitif. Les auteurs expliquent ce constat par le fait que partant d'un niveau plus bas de l'échelle économique, ils ont plus à gagner et moins à perdre. L'ensemble des contraintes qui pèsent sur ces personnes fait apparaître que leur démarche entrepreneuriale est en quelque sorte la seule voie possible. En d'autres termes, leur situation est telle qu'ils ne peuvent guère faire autrement s'ils souhaitent se promouvoir.

4. Développement de l'entreprise – prise de décision et gestion du risque

5. *Comment le dirigeant pense le développement de son entreprise ?*

Dans cette étude, trois cas de figure furent identifiés. Tout d'abord, nous avons isolé *le développeur déçu*, celui qui a connu des déboires, des déconvenues. L'idée d'épreuve, le versant de l'apprentissage expérientiel tel qu'il peut être pensé dans la tradition philosophique allemande de la Lebensphilosophie (Erlebnis) est particulièrement patent dans le cas qui va suivre. Le dir 3 s'est lancé dans une aventure au risque de tout perdre. Il en garde un souvenir amer car il s'est retrouvé au bord du gouffre sur le plan financier. **« Un jour, il a fallu des capitaux extérieurs parce que l'on était à court de capitaux. Je n'avais pas imaginé ce que cela pouvait représenter en termes de développement. Il a fallu trouver des partenaires. On a fait entrer dans le capital social un apporteur de capitaux. Il a pris 30% du capital de la société chargée de la production. Je lui ai vendu l'autre société et là les emmerdes ont commencé parce qu'au lieu de m'apporter des capitaux, il m'a lâché financièrement [...] désormais, j'ai toujours cela un peu dans la tête ! l'idée de laisser 400 millions de dettes. La peur du lendemain, c'est par rapport aux échecs que l'on a pu avoir. »**

On trouve également *le créatif*, celui qui développe un sens aigu des situations, du contexte. On pourrait parler du kaïros ou du potentiel de la situation pour évoquer

ce type de fonctionnement. Le dir 6 en est un parfait exemple. Il prend des décisions très vite, sans aucun calcul, uniquement parce qu'il pressent que l'opportunité est à saisir (cf reprendre un marché potentiel concernant une technique de dialyse avec une embauche à la clef après avoir écouté une discussion dans un train). Mais on trouve aussi *le dirigeant prudent*. Celui-là instruit un dossier en quatre temps : le temps obscur de la maturation (c'est le moment où le dir 5 s'isole, prend des notes sur son petit carnet de réflexions personnelles, petit carnet qui ne le quitte jamais – c'est le moment où il privilégie les voyages en train afin d'être isolé pour mieux réfléchir) – puis vient le temps de la négociation rapprochée avec des hommes et des femmes de confiance (ce moment est capital, on partage les intuitions qui se sont forgées lors de la période précédente) – enfin c'est le temps de la présentation au public en interne afin que celui-ci adhère au projet (on pourrait d'ailleurs parler d'un management de l'assentiment ou du consentement ?) – enfin, dernière étape, il s'agit de rendre lisible à l'externe ce qui a été décidé en interne, notamment auprès des clients, des enseignes ou des différents partenaires de l'entreprise.

6. *Le rapport à la décision – le moment où le dirigeant devient un « fabricant de sens »*

Tous ces modes de fonctionnement, *créatifs – développeur déçu et développeur prudent*, permettent d'identifier un aspect fort important dans le travail du dirigeant celui du mode d'instruction d'un dossier lorsqu'une décision est à prendre. *Celle-ci n'est pas fondée sur une rationalité illimitée*. On pressent combien le créatif ne s'entoure pas de toute une panoplie de données statistiques ou comptables pour décider, loin s'en faut ! et même le développeur prudent (le dir 5) ira jusqu'à parler « *d'analyse paralyse* » pour signifier combien la surenchère quantophrénique (étude conso – étude marketing et autres) peut conduire à l'inhibition de l'action. Au bout du compte, qu'est ce que l'on fait de toutes ces données lorsqu'il s'agit de privilégier une orientation ? Est ce que le recours à des approches qui renforcent et enrichissent l'analyse en la complexifiant à souhait ne sont pas à terme des méthodes qui ne permettent plus de prendre de décisions. La complexité serait-elle mauvaise conseillère ? Est ce que dans les faits comme nous avons pu le constater le dirigeant décide en fonction de critères qui sont relativement simples ? Est ce qu'il ne dispose pas d'un tableau de bord assez rudimentaire pour prendre ou asseoir une décision ? L'analyse que nous faisons de tout le matériel recueilli nous amène à penser que dans certains cas, la décision repose sur des données très intuitives, que la rationalité est en bon nombre de circonstances bien limitée⁷ et que le sensible occupe une part

⁷ Les propos du dir 2 illustrent ce que nous entendons par rationalité limitée : « **C'est vrai que moi, je fais tout au feeling. Et c'est un peu là que je pourrais me désangoisser, parce qu'il faudrait que je prépare mieux mes budgets d'achats, parce qu'en fait j'ai un peu tout dans la tête...je ne mets pas grand chose sur papier, et je travaille beaucoup effectivement parce que vraiment je sens tout... C'est vrai que tout repose sur moi. C'est pas facile à transmettre... on est tous comme ça dans le**

non négligeable dans le choix qui peut être fait. Ainsi l'attachement aux produits illustre ce que nous entendons par sensibilité. Cette dernière exerce une influence non négligeable sur la décision qui est prise. Nous avons par exemple constaté lors d'une journée avec le dir 5 combien le fait de malaxer le produit, de le toucher, de le goûter lorsqu'il visitait une ligne de production était une donnée essentielle pour lui. On retrouve ces comportements avec le dir 4 : « **Ceux qui aiment comme moi, je crois que pour rien au monde on ne leur enlèverait cette sensation de toucher de matière, toucher ce genre de matière, la mousseline, la soie, l'organza je crois que c'est quelque chose d'assez jouissif.** »

Forts de tous ces éléments, nous proposons de distinguer *les intuitifs*, *les gestionnaires* et *les militants réfléchis*. *Les intuitifs* prennent des décisions d'une façon très rapide, « **je suis devenu l'un des acheteurs les plus rapides de la planète déclare le dir 2.** » *Le gestionnaire* quant à lui accorde beaucoup d'importance au budget, au planning, à la programmation des chantiers. Il ne veut prendre aucun risque. Si un chantier original est privilégié, c'est dans la seule mesure où ce choix et cet investissement ne mettent pas en danger le devenir de l'entreprise. Cette position est celle du dir 7. *Le militant réfléchi* par contre va asseoir sa décision en revenant aux fondamentaux de son activité et de son entreprise. Qui sommes nous se demande constamment le dir 5 ? Quelle est notre histoire ? Quel est notre patrimoine ? Quelles sont nos valeurs ? Pourquoi faire confiance à un service de Recherche et Développement ? Toutes ces poudres de perlin pin pin pour concevoir une nouvelle gamme de produits plus diététiques afin de répondre aux défis d'une épidémie, celle du diabète ou de l'obésité, c'est une démarche inefficace. On finit par en oublier l'essentiel à savoir ce qui constitue le fondement de l'identité de l'entreprise. C'est pourquoi, « **il est primordial de revenir sur les recettes de nos aïeux** » déclare le dir 5.

De même, lorsque le comité de direction de cette entreprise décide de quitter le second marché boursier, c'est parce que le dir 5 et son frère en charge des questions financières souhaitent rester maître en leur demeure. Il s'agit de ne pas céder aux pressions d'un capitalisme financier sans doute parce que le choix stratégique de maintenir des usines à la campagne a tout son sens et spécifie la culture de cette entreprise. Ce panneau que l'on trouve sur l'autoroute quand on se rend au siège du groupe où il est écrit « **des usines à la campagne** », ce n'est donc pas un simple effet

métier, on a tous un côté amateur, au pif... et quand on a des audits, ils arrivent avec des tableaux... et ces tableaux ne nous surprennent jamais ! parce qu'on le sait ! Et puis notre métier, c'est quand même un métier d'opportunités, il faut savoir ne pas s'accrocher aux choses, il faut savoir changer de fournisseurs, changer de manières de faire, très souvent. Parce que bon c'est une idée qu'on a effectivement, on est dans la mode, la mode ça nous fait nous remettre en question et on est obligé de se dire et qu'est-ce qu'on va faire ? et qu'est-ce qu'on va acheter ? Et c'est un état d'esprit en même temps, c'est-à-dire qu'on n'est jamais sûr, on n'a pas de certitudes dans nos métiers.»

d'annonce. Pour illustrer tous ces éléments, nous allons faire référence aux propos du dir 5 qui illustrent ce que nous avons évoqué dans le paragraphe précédent.

« Nous avons choisi d'implanter nos quinze sites de production à la campagne, loin des villes. Mais pour passer de 7 salariés à 3200 en moins de 30 ans, il a fallu investir, investir et investir. A la suite de l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981, une loi sera promulguée en 1985. Il était désormais possible pour les PME d'entrer sur le second marché boursier. C'était pour nous l'occasion inespérée de nous désendetter. De plus, les salariés ont joué le jeu et les 250 employés y compris le délégué syndical CGT ont accepté d'investir leurs primes pour devenir actionnaires du groupe. Et puis 15 ans plus tard, la catastrophe est arrivée, je pèse mes mots. Ce fut la constitution de la bulle autour d'internet [...] on s'est aperçu que tous les analystes financiers qui nous suivaient sur le second marché, non seulement commençaient à exercer une pression déplacée par rapport à la gestion de l'entreprise, pression du tout, tout de suite et toujours plus [...] on sait pertinemment que dans une industrie comme la nôtre, que dans l'agro-alimentaire, sans faire référence à mon éducation, à mes points de repères, à ma foi, il faut savoir semer pour pouvoir récolter et que le temps entre semer et la récolte, il est parfois assez long [...] on avait des gens qui commençaient à exercer des pressions très fortes, sur lesquelles je voyais mon frère en particulier, dériver par rapport à des stratégies de fonds sur les produits, l'intégration, la visée parce qu'il fallait sortir des résultats qui étaient au demeurant excellents. Et puis arrive 2001, on avait des résultats exceptionnels. Mon frère monte à Paris pour présenter ces résultats dans un grand hôtel parisien. Le soir, il prenait le train de 17h50. Sur son portable, il appelle Virginie, notre assistante comptable plus particulièrement chargée des cours. En ayant publié des résultats exceptionnels, dans la journée, le cours avait perdu 4% [...] On était devenu les bouseux, les merdeux, les culs terreux, les paysans du système avec les petites brioches et machin [...] les valeurs de fonds qui avaient présidé à cette démarche étaient donc en train de dérapier et cela nous a conduits il y a deux ans à faire une OPRA, une offre publique de rachat, et on s'est endetté pour racheter ce que nous avions en bourse. Or les employés qui étaient actionnaires n'ont pas compris au début. Ils ne voyaient pas ce qui était en train de pourrir [...] il y en a qui partait à la retraite avec un capital extraordinaire [...] il y a eu une part de tristesse et d'incompréhension et il a fallu expliquer quand même ce qui était en train de se passer et les risques que l'entreprise pouvait encourir. »

Quels enseignements tirer de ce long témoignage ? le dirigeant comme le soutient Karl E Weick (1995) est «un fabricant de sens.» Cette expression est d'ailleurs reprise par Frederik Mispelblom Beyer (2006, p 137) qui écrit : « Le manager n'est ni un comptable, ni un ergonomiste ou un architecte, c'est un interprète du réel qui dit ce qui se passe, où on en est et où on peut aller. C'est donc bien un travailleur du sens ». Ainsi, le choix de quitter le marché boursier et l'annonce qui en est faite aux salariés s'apparentent à un «événement de parole.» Il s'agit d'un moment dans l'exercice de cadrage du dirigeant au cours duquel «les positions

établies sont mises en cause, où les projets de la direction se heurtent à des résistances et sont parfois stoppés ou détournés » (Mispelblom Beyer, 2006, p 222). De fait, bon nombre de salariés ne percevaient pas combien la situation était « en train de pourrir ». « Diriger consiste donc bien à tenir une position, à se débrouiller entre la pression du haut (ici les actionnaires) et celle du bas (les salariés), à indiquer le sens au travail au cœur d'une bataille d'orientations et de conflit de sens [...] » (id, p 276).

Mais pour être convaincant, le parfait manuel du communicant ne suffit pas. C'est tout du moins l'intuition qui est la notre à la suite de ce témoignage. Les théories managériales se révèlent au bout du compte bien fragiles. Ce qui compte pour le dirigeant, c'est d'utiliser un vocabulaire « plus musclé » et compréhensible par tous. Pour ce faire, l'usage de métaphores semble être un précieux moyen. *On était devenu les merdeux*, déclare le dir 5, *les bouseux, les culs terreux, les paysans du système avec les petites brioches*. Pourquoi utiliser ce franc-parler ? parce que « le dirigeant doit donner forme langagière à des impressions et des sentiments en partie partagés par son équipe » (id, p 133). C'est en quelque sorte la clef de la réussite lorsque le manager se lance dans un exercice bien particulier : celui de la rhétorique.

L'art de la rhétorique pour convaincre du bien fondé d'une décision passe donc par une nécessité : mettre au travail la question du sens. Or dans le témoignage qui précède, cette thématique est particulièrement travaillée. L'auditeur entend un homme révolté qui fait part de sa sensibilité et de son émoi. Il en profite pour indiquer la signification que revêt ce conflit qui l'oppose au capitalisme financier. Il dit combien cette position est fondée sur une visée, des valeurs qui sont constitutives de l'identité de l'entreprise. C'est donc sur la base de tous ces éléments que le dirigeant définit une direction et son discours consiste en définitive à défendre cette orientation politique et stratégique. Direction, valeurs, signification et sensibilité sont donc les quatre termes qui participent à l'identification d'un concept toujours difficile à définir, à savoir le mot « sens » – concept pourtant essentiel pour saisir les caractéristiques de l'activité du dirigeant.

Autre point concernant le rapport à la décision, il s'agit de l'importance des conseillers qui jouent un rôle non négligeable lorsqu'il s'agit d'instruire tel ou tel dossier. Ces conseillers peuvent être en interne. Ils relèvent parfois de l'externe. Ce sont d'abord et avant tout des hommes et des femmes de confiance avec lesquels se sont tissés des liens d'affinité, voire d'amitié. Les dirigeants que nous avons rencontrés ne sont pas solitaires même s'ils peuvent se sentir en certaines circonstances isolés au moment de négociation difficile et vitale pour le devenir de l'entreprise⁸ (cf le dir 3). Nous avons pu constater qu'ils travaillaient souvent avec un

⁸ « **J'ai toujours la catastrophe qui nous est arrivée, le dépôt de bilan et l'idée de laisser 400 000 000 de dettes** ». Le dir 3. se souvient encore de la journée de négociation qu'il a passée chez Alcatel pour vendre un prototype que sa société avait créé afin d'éviter la ruine. « **Ce jour là, je suis allé voir des gens susceptibles d'acheter mon produit et je suis tombé sur une personne qui m'a sauvé. Bon, ça a sans doute été la personne la plus importante pour moi professionnellement ! oui parce qu'elle m'a**

entourage immédiat qui influençait leurs analyses, conditionnait en partie leur décision. Le dir 3 évoquera le rôle de son épouse qui remplit une fonction de régulation – *c'est la sagesse dit-il. Quant à son chargé d'étude, c'est le savoir et la connaissance* dont il a besoin pour instruire sa décision. Il est à noter que l'épouse du dir 3 fut présente lors des entretiens et qu'elle intervenait, répondant aux questions, confirmant ou relativisant les propos de son mari.

7. Les modes de gestion du risque : être engagé ou impliqué ?

Le risque est un thème fréquemment abordé par les dirigeants rencontrés. Le dir 6. va même jusqu'à dire qu'il se dope au risque. C'est l'adrénaline nécessaire pour se motiver. En quelque sorte, se mettre en situation de fragilité, c'est un excellent moyen selon lui pour avancer et déployer toute une énergie. Le risque est une drogue, un élément moteur et un puissant facteur de motivation. Cette attitude n'est pas partagée par le dir 3. qui vit encore dans le souvenir du naufrage auquel il a échappé. Cette épée de Damoclès est suspendue au-dessus de sa tête. Cette formule est aussi utilisée par le dir 7 qui craint «le pépin» : « *un gars qui renverserait un gamin, ce serait la tuile.* » Le dir 5. évoque également le cas d'une intoxication alimentaire qui pourrait se traduire par un décès et qui menacerait le devenir de l'entreprise par l'exploitation médiatique qui en serait faite⁹. C'est sans doute en raison de tous ces éléments que nombre de dirigeants rencontrés au cours de cette étude font la distinction entre celui qui s'implique et celui qui s'engage. « *C'est l'histoire de l'œuf au bacon* » dit le dir 6. « *La poule s'implique mais le cochon s'engage tout simplement parce qu'il y laisse sa peau* ». C'est sans doute pour quoi ces dirigeants ne se définissent pas comme des managers. Ils sont d'abord et avant tout des chefs d'entreprise qui risquent parfois leur bien personnel comme ce fut le cas pour le dir 1, le dir 3, le dir 5 et le dir 6. En certaines circonstances, ils ont mis en jeu leur patrimoine, autant d'éléments qui permettent de comprendre pourquoi ils se distinguent des capitaines d'industrie. « *Ces patrons mercenaires, c'est pas leur argent, c'est pas leur entreprise.* » On retrouve dans cette prise de position l'une des caractéristiques du chef de PME, caractéristiques évoquées par la CGPME. Pour cette confédération, la taille de l'entreprise n'est pas un élément décisif pour définir une PME. Par contre, le risque financier pris par l'entrepreneur est une donnée cruciale car elle permet de saisir au mieux ce que peut être la nature de l'activité du

acheté mon produit. Cette personne là, c'était le groupe Alcatel, donc pour moi, c'était important, pour eux 1 000 000 de francs, c'était rien. Pour moi, c'était quelque chose et puis ils ont quand même fait la démarche d'acheter ce produit là qui n'était pas industrialisé, qui était à l'étude. Ils achetaient le brevet, enfin, il n'y avait même pas de brevet en fin de compte, ils achetaient l'étude et le premier prototype et ça a coûté 900 et quelques mille francs. Mais c'est tellement long et ce jour-là, ce fut le déplacement le plus long. Des déplacements à Paris, j'en ai fait, mais ce jour-là ce fut la négociation à n'en plus finir. »

⁹ D'où le fait qu'il existe désormais une traçabilité complète pour tous leurs produits, mode de précautions qui n'existait pas lorsque ce dirigeant a commencé son activité avec 7 employés.

dirigeant. Rappelons ce que la CGPME écrit : «les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celle-ci. » Cependant, il est légitime de relativiser cette définition. Il existe tout un système d'assurances qui protège le dirigeant. Est-ce à dire que ces témoignages n'ont aucune valeur ? bien évidemment que non car ils participent à l'énonciation de ce que nous pourrions appeler *l'idéologie du dirigeant* d'une PME, terminologie qui ne revêt pas dans notre esprit un caractère péjoratif.

8. Type et degré de structuration des activités

Un premier constat s'impose : l'activité des dirigeants que nous avons rencontrés semble faiblement prescrite. Cette assertion ne sous-entend pas que ce type d'activité soit dépourvu de prescriptions mais il s'agirait davantage d'auto-prescription. Un élément renforce cette hypothèse interprétative. Il n'existe pas de référentiel métier à proprement parler concernant la profession de dirigeant - seuls les auteurs du ROME de l'ANPE (emploi-métier n° 33311) se risquent à en donner une définition.

Un autre point, cette étude montre que toutes les activités du dirigeant ne sont pas convoitées de la même manière. Les dirigeants rencontrés fuient en général les tâches comptables ou gestionnaires. Ce sont des tâches ingrates, peu alléchantes pour un grand nombre d'entre eux. Ils les contrôlent cependant tout en les confiant à du personnel qui sera en charge de ces dossiers. Par ailleurs, il est à noter que la fonction commerciale est plus particulièrement investie et appréciée par le dirigeant tout particulièrement dans les PME de petite ou moyenne taille.

L'activité du dirigeant est également marquée du sceau du paradoxe. Nous sommes en effet en présence d'une activité très contrastée : le dirigeant se doit d'être un guerrier tout en étant à l'écoute de son personnel – il doit faire l'apprentissage de la saturation tout en étant capable de faire le vide en lui – enfin, le dirigeant, s'il est en général très entouré éprouve régulièrement le besoin de s'isoler.

Par ailleurs, à la lecture des différents récits réunis dans cette étude, il serait possible de ranger l'activité des dirigeants en fonction de leur plus ou moins grand degré de structuration, d'où le tableau suivant.

Activités	opérationnelles	managériales	stratégiques
structurées	Etablissement d'un devis	Programme de production	Gestion financières et vérification de tableau
semi-structurées	Etablissement de son planning	Animation de réunion avec le personnel et recrutement d'un salarié	Planification de nouveaux produits
non structurées	Négociation avec les clients	Gestion des conflits de personnel	Participation à des clubs, salons...

9. Gestio` du temps et de l'espace

Pourquoi parler simultanément du temps et de l'espace ? parce que ces deux dimensions sont indissociablement liées, tout particulièrement lorsque l'on étudie le mode de fonctionnement du dir 5 et du dir 7. Prenons tout d'abord en considération le mode de gestion des agendas. Avec le dir 5 et le dir 7, nous sommes en présence de deux cas extrêmes. Dans un cas, l'agenda est particulièrement rempli. Peu de places pour l'imprévu, la journée commence très tôt le matin et se termine très tard. Les rendez-vous sur les chantiers, avec les clients, les contacts avec le personnel, la rédaction des devis, les repas d'affaire, les réunions le soir font partie du quotidien pour le dir 7. Dans ce cas précis, l'amplitude horaire de travail est considérable : levée dès 4h00 le matin, arrivée au travail vers 4h45, sieste après un déjeuner d'affaire en début d'après-midi et travail de nouveau jusqu'à 23h00 le soir ou dans le meilleur des cas 21h00.

A l'i` verse, le dir 5 qui dispose d'u` palm et `o` d'u` age` da papier co` fié à sa secrétaire comme c'est le cas pour le dir 7 est qua` t à lui da` s l'i` capacité de dire ce qu'il fera de telle heure à telle heure. So` emploi du temps est parsemé d'espaces-temps au cours desquels aucu` e activité `est programmée.

Ces do` `ées so` t importa` tes à pre` dre e` co` sidératio` car elles so` t corrélées avec le mode de structuratio` de l'espace-travail de ces deux dirigea` ts. Le bureau du dir 7 est rempli de dossiers. Tout u` tas d'i` dicateurs mobiliers permette` t d'attester que `ous sommes da` s le bureau du patro` . Ce `est `ulleme` t le cas avec le dir 5. Aucu` sig` e disti` ctif `e permet d'ide` tifier que `ous sommes da` s le bureau du dirigea` t. Le mobilier est ide` tique à tous les autres types de mobiliers qui so` t prése` ts da` s les autres pièces. Aucu` dossier `e se trouve parsemé sur le bureau. Tout semble ra` gé. Nous sommes e` prése` ce d'u` tout autre e` viro` `eme` t.

Ces deux modes de structuration dans le temps et dans l'espace ne sont-ils pas des indicateurs intéressants pour comprendre la façon dont le dirigeant pense le développement de son entreprise ? Dans un cas, c'est le trop plein, on entasse, on sature ; dans l'autre, on sauvegarde du vide ce qui rend possible la création. Or, comme par hasard, le dir 7 annonce très clairement qu'il ne souhaite pas développer son entreprise. Passer de 20 à 25 salariés serait de son point de vue une évolution envisageable et raisonnable. Par contre, il se trouve bien là où il est, il n'est donc pas animé par le projet de changer ou de trouver un nouveau lieu d'implantation pour son entreprise. Le dir 5 quant à lui est dans une logique tout à fait différente. Son entreprise qui ne faisait que 7 salariés à ses débuts en compte aujourd'hui 3200. Elle a développé des ramifications dans plusieurs pays européens.

Toutes ces données permettent d'identifier deux types de temps : le temps poreux du développeur et le temps dense du gestionnaire avec une gestion organisée de l'agenda pour l'un et une gestion au coup par coup pour l'autre. Comme le dit si bien le dir 6, « *je ne fais rien mais je le fais tout le temps, en fait, je fais de tout et de rien.* »

Comme nous l'avions pressenti, la distinction entre *le temps opératoire* et *le temps existentiel* se révèle pertinente pour appréhender le dire et le faire des dirigeants¹⁰. De fait, le temps de leur activité est comme pour chacun d'entre nous subdivisé en minutes et en heures mais des questions ou des préoccupations peuvent envahir le champ mental du dirigeant sans que l'on puisse les discerner par une simple observation¹¹. Nous sommes alors en présence d'un *temps existentiel* qui s'appréhende pour l'essentiel à la faveur d'une production narrative. Ainsi, nombre de dirigeants soulignent que leur sommeil peut être perturbé par des questions bien spécifiques : les aspects financiers, l'état de la trésorerie, une charge de travail trop importante, une baisse du carnet de commandes, la désaffection d'un partenaire sur qui l'on comptait, la dureté de la négociation avec certains clients ou certaines enseignes (nous y reviendrons), l'accident du travail ou le défaut de qualité du produit qui va occasionner un incident grave.

On peut aussi parler chez les dirigeants d'un *temps subi*. Le dirigeant surtout dans les PME de taille modeste pare au plus pressé. Il est souvent animé par une logique de l'urgence. Il ne dispose que d'une faible visibilité à moyen ou long terme pour

¹⁰ Nous pourrions également parler du temps spatialisé et du temps devenir pour reprendre les expressions de Philippe Zarifian (2003, p 45). Le temps spatialisé chez Zarifian, c'est le temps de la montre. Le temps-devenir, c'est le temps singulier d'un sujet qui demande à prendre son temps. J'ai besoin de prendre mon temps pour penser le devenir de ma société ou réfléchir à tel ou tel défi auquel je suis confronté. C'est le temps pour réussir son travail. C'est le temps du pouvoir faire-advenir. C'est à travers ce temps que le travail peut reprendre son sens.

¹¹ Ce qui laisse à penser que l'activité du dirigeant n'est pas toujours visible. Nous pourrions même parler du régime nocturne de l'activité du dirigeant (Durand, 1969). En d'autres termes, le réel de l'activité ne rend pas compte de l'activité réelle du sujet (Clot, 2001).

penser le devenir de son entreprise. Il réagit en temps réel. Cette grande réactivité fait aussi la force de ces sociétés et leur adaptabilité. Un bémol cependant, un tel mode de gestion se traduit parfois par le fait de privilégier la faisabilité d'une solution sans se soucier de son optimabilité.

Tous ces éléments permettent de comprendre pourquoi chez bon nombre de dirigeants à l'exception du dir 5, nous pouvons parler d'une quasi-incapacité à définir des priorités ou des axes de développement. Dans ces entreprises, il serait même possible d'évoquer un véritable déficit des anticipations.

Parallèlement au *temps subi*, certains dirigeants ont évoqué une autre figure temporelle, celle du *temps choisi*. Le dirigeant se met ici à rêver, il s'installe devant son micro-ordinateur face à la mer pour refaire le monde, ce qui lui redonne du dynamisme – il se met à remplir son carnet de réflexions qui ne le quitte pas tout particulièrement lorsqu'il est dans le train en première classe. C'est à ce moment là que le dirigeant en vient à se poser un certain nombre de questions stratégiques. Mais, le temps choisi, c'est aussi celui du décrochage, la soupape de sécurité. C'est le cas du dir 7 qui décide de faire un golf en pleine semaine de travail avec des amis.

Après avoir abordé toutes ces dimensions temporelles abordons de nouveau les questions afférentes à l'espace. Une première donnée s'impose, force est de constater que les dirigeants éprouvent des difficultés à gérer les espaces personnel et professionnel. La vie professionnelle peut occuper une place si importante que le dir 4 en est arrivé à penser qu'il devrait installer une chambre qui lui serait réservée dans l'infirmerie de l'entreprise. Les dirigeants sont conscients de ces difficultés. Ils essaient donc de se construire des espace-temps sanctuarisés ? Ce sera le train pour certains, ce sera le golf pour d'autres, ou une semaine de vacances à l'étranger tous les trois mois. Mais même lorsqu'ils sont en vacances, certains dirigeants soulignent qu'ils peuvent être contactés à toute heure du jour et de la nuit par le biais de leur téléphone portable, ce qui ne semble pas les offusquer ou les déranger vraiment.

Enfin, il nous a semblé intéressant en nous appuyant sur ces recueils de données d'identifier le mode de relation que ces dirigeants entretenaient avec leur environnement. Nous trouvons tout d'abord *l'isolé*. C'est le cas du dir 3. Il est visiblement peu intégré à la vie économique et sociale ce qui explique sans doute que la compétitivité de son entreprise soit faible. Il reconnaît même lors d'une journée passée en sa compagnie qu'il n'a pas su exploiter une opportunité qui se présentait à lui en allant déjeuner avec un architecte qui lui aurait permis d'accéder à tout un marché. *Le notable* quant à lui bénéficie d'une bonne insertion professionnelle et locale et reste réticent devant un projet d'ouverture hors de l'implantation d'origine de son entreprise. Entre dans cette catégorie le dir 7. Il évoque le fait qu'il se rend tous les samedis matins dans l'un des grands bars de la ville situé au centre de la cité. Tout en prenant son petit déjeuner dans un cadre convivial, il règle un certain nombre d'affaires avec ses clients.

L'entrepreneur quant à lui tire profit des spécificités du territoire auquel il est attaché grâce à une stratégie proactive. C'est le cas du dir 5. Par contre, nous n'avons

pas vraiment repéré auprès des 7 dirigeants rencontrés d'entrepreneur *nomade* – entrepreneur qui ne cherche qu'à valoriser les capitaux qu'il a investis en fonction de l'opportunité qu'il a saisie sans se soucier de s'intégrer au territoire ou au tissu social, local ou régional.

10. L'activité managériale : un management fondé sur la proximité

Venons en maintenant aux caractéristiques de l'activité managériale du dirigeant. En nous appuyant sur le corpus recueilli, nous avons repéré trois aspects :

a. A l'exception du dir 5, le dirigeant est une homme orchestre. Il investit de nombreuses tâches. C'est en quelque sorte l'homme à tout faire. La diversité des tâches qui lui revienne le démontre – il s'agit de la comptabilité, du commercial, du recrutement, de la gestion des conflits, parfois même des questions d'intendance comme l'entretien des machines par exemple (cf. le dir 4). On peut donc poser le diagnostic de polyvalence pour au moins 6 dirigeants sur les 7 rencontrés.

b. Un autres aspect en lien avec le précédent renvoie à la centralisation des décisions : nombre d'entre elles sont prises par le dirigeant en raison de la quasi inexistence d'encadrement intermédiaire, ce qui n'est évidemment pas le cas pour le dir 5. Nous pourrions d'ailleurs utiliser la métaphore de la baleine ou du banc de poisson pour illustrer le mode de fonctionnement des entreprises sollicitées pour cette étude. Les PME sont en quelque sorte des bancs de poisson, d'où leur agilité, leur réactivité et leur faculté d'adaptation. Le dir 5 souligne combien il a essayé de préserver ces qualités malgré le développement de sa société. C'est pourquoi chaque site de production, au nombre de quinze¹², bénéficie d'une très grande marge d'autonomie par rapport au groupe. De plus, chaque directeur de site est le mandataire social de l'établissement qu'il dirige.

c. Dernier point, la politique de gestion des RH dans toutes ces entreprises reste peu élaborée à l'exception du groupe dirigé par le dir 5. Par contre, dans tous les cas, les rapports entre les dirigeants et les salariés reposent sur un contrat tacite fondé sur la règle de la loyauté réciproque. On pourrait même parler pour certains dirigeants d'une certaine forme de patronage au sens où l'entendent Le Play et Noiriel. Cette thématique du patronage concerne tout particulièrement le dir 5. Lors d'une journée passée en sa compagnie, il a été possible de discerner combien c'était l'enfant du pays. Il était régulièrement tutoyé par les membres du personnel lorsqu'il visitait les lignes de production. Les anciens le reconnaissant n'hésitaient pas à l'appeler par son prénom. Nous avons aussi pu constater combien «l'esprit de famille» était particulièrement prononcé dans ce groupe. Ainsi au moment du décès du responsable du service informatique suite à un accident de montagne, les cadres du groupe ont interrompu leur session de formation, le dirigeant nous a demandé de

¹² 15 sites de production répartis sur toute la France dans des agglomérations allant de 450 à 4500 habitants. Le choix stratégique est donc clair, il s'agit d'installer des usines à la campagne

repandre un nouveau rendez-vous car il ne pouvait nous recevoir en raison de toutes les démarches qui devaient être entreprises ce jour-là. Nous posons comme hypothèse que «l'enracinement du patron dans sa localité est telle qu'il ne peut se conduire d'une façon arbitraire avec son personnel sans s'exposer à la réprobation du groupe local auquel il appartient. » (Noiriel, p. 23.)

Dernier aspect, dans ces entreprises, les rapports sont directs, d'homme à homme pourrait-on dire. Si quelque chose ne va pas, on s'explique tout de suite, le soir même dit le dir 3. Nous pourrions également parler en certains cas de pratiques de «bienfaisance» qui contribuent à renforcer la légitimité patronale. Ainsi, le dir 7 accorde des prêts à son personnel, prévoit un arbre de Noël chaque année, se plait lors de cette occasion à revoir les grands enfants des ouvriers pour connaître leur évolution. Il n'hésite pas non plus à inviter les salariés et leurs conjoint(e)s à passer un séjour à l'étranger.

11. Réseaux et rapports aux clients

12. *Le rapport aux clients et aux partenaires commerciaux*

Les sentiments à l'égard des partenaires commerciaux ou des clients sont frappés du sceau de l'ambiguïté si ce n'est de l'ambivalence. D'une part, les dirigeants expriment à leur égard le plus grand respect comme l'indique le dir 5. D'autre part, ils manifestent parfois une certaine méfiance pour ne pas dire désapprobation tant les méthodes de certains clients sont parfois très rudes. Le dir 4 évoque «les méthodes du sentier» qui sont selon lui inacceptables. Le dir 5 par exemple ne sait jamais comment les négociations vont se dérouler. Il dit combien la négociation avec les grandes enseignes fut pour lui «une véritable école de la vie». Les menaces, les chantages et les rackets sont des méthodes quotidiennes. « *C'est ce qui fut le plus dur dans mon histoire [...] je n'ai jamais pu fermer mon livre ou quitter une salle de réunion où je me faisais insulter, c'est clair, je n'avais pas le choix, on n'a pas le droit de se fâcher avec un client et ce en raison des phénomènes de concentration qui font que nous n'avons plus que six clients alors que nous en avions une quarantaine, il y a une vingtaine d'années.* » Ce genre de pression est beaucoup moins forte du côté des entreprises plus modestes. Elles disposent d'une clientèle beaucoup plus large. Elles peuvent donc se permettre de pratiquer des prix élevés. Le dir 7 admet volontiers que ses tarifs sont plus élevés que la concurrence mais il justifie cette politique en évoquant la qualité de la prestation proposée aux clients. C'est pourquoi il ne cache pas sa joie de voir revenir un client qu'il a perdu pour des questions de coûts. Mais en dehors de ce cas bien circonscrit, la relation et les échanges commerciaux sont marqués du sceau de la méfiance. Il est donc indispensable de s'entourer de précautions comme le montre le dir 6 pour ne pas être victime d'un marché de dupes. Par exemple, il est souhaitable de négocier avec le n° 1 et pas seulement le n° 2 de la société cliente. Pourquoi une telle précaution ? parce le n° 2 peut très bien ne pas être suivi par le sommet de la hiérarchie. Il est donc

indispensable d'être vigilant. Recevoir dans un premier temps le futur client au siège de l'entreprise, c'est un moyen de mesurer le degré de motivation du client et son désir de voir aboutir les négociations. Enfin, le partenaire est parfois d'autant plus apprécié qu'il n'est pas de la partie comme le montre le dir 6. C'est à la faveur de ce scénario que peut se construire un véritable partenariat. Plus le client est proche de ce que le dirigeant est en mesure de proposer, plus la négociation devient difficile et plus le partenariat est difficile voire impossible. La proximité est donc un handicap dans ce type d'échange.

13. Participation à un groupe de pairs

Cette proximité est cependant recherchée lorsqu'il s'agit de partager des expériences, des informations. Tous les dirigeants rencontrés continuent à bénéficier de l'appui d'un groupe de pairs. Ce sont des espaces-temps où il est possible de parler, de se renseigner, d'analyser des situations, de partager des soucis, de se livrer, de bénéficier des compétences et du savoir-faire d'un senior dont l'expérience peut grandement aider. Ces rassemblements entre pairs rappellent en quelque sorte ce qui se passe dans les groupes Balint. Ces groupes de pairs rempliraient donc une fonction de catharsis. C'est dans ce cadre que le dir 7 a pu selon lui s'affranchir de l'image pesante de son père qui restait encore bien ancrée dans l'esprit de la clientèle et des salariés.

14. En guise de conclusion provisoire

Si les dirigeants que nous avons rencontrés ont accepté de répondre favorablement à notre demande, de consacrer un part non négligeable de leur temps pour que nous puissions recueillir ces données, c'est aussi parce qu'ils prêtent un grand intérêt à l'exploitation qui sera faite de ce matériel. Ils ont dans leur grande majorité donné leur accord parce que nous nous sommes engagés à restituer les résultats de cette recherche. L'étude va donc se poursuivre. Nous avons prévu de réunir l'ensemble des dirigeants sollicités pour cette étude afin de leur présenter les résultats de nos travaux. Nous posons l'hypothèse que ce mode de restitution induira des effets, provoquera des réactions, permettra d'obtenir des informations complémentaires. Mais au-delà de ces effets heuristiques, il est possible que ce dispositif induise aussi tout un travail de réflexivité du côté des dirigeants qui nous ferait entre de plain pied dans le champ d'une recherche en action. Affaire à suivre.

Références bibliographiques

- Barbier J.-M. (2000), « Sémantique de l'action et sémantique d'intelligibilité des actions. Le cas de la formation » in : *Maîères de pe`ser, maîères d'agir e` éducatio` et e` formatio`*, Paris, PUF, pp. 89-104.
- Barbier R. (1996), *La recherche actio`*, Paris : Anthropos.
- Bauer M, Bertin-Mouroit B. (1987), *Les 200 : comme`t devie`t-o` u` gra`d patro` ?* Paris : Seuil.
- Bouffartigue P. (2001), *Les cadres, la fi` d'u` e figure sociale*, Paris : La Dispute.
- Bourdieu P. (1989), *La `oblesse d'état*, Paris : édit de Minuit.
- Boutinet J.-P. (1990), *A`thropologie du projet*, Paris : PUF.
- Clot Y. (2001 b), « Psychopathologie du travail et clinique de l'activité » in : Clinique de l'activité et pouvoir d'agir, *Educatio` Perma`e`te*, n° 146, pp 35-49.
- Cohen S. (1999), *L'art d'i`terviewer les dirigea`ts*, Paris : PUF.
- Dupuy F. (1985), *La fatigue des élites*, Paris : Seuil.
- Durand G. (1969), *Les structures a`thropologiques de l'imagi`aire : i`troductio` à l'archétypologie gé`érale*, Paris : Bordas.
- Lainé A. (2005). *VAE, qua`d l'expé`ice se fait savoir. L'accompag`eme`t e` validatio` des acquis*. Paris : Eres.
- Lasserre H. (1989), *Le pouvoir de l'i`gé`ieur*, Paris : L'Harmattan.
- Mispelblom Beyer F. (2006), *E`cadrer, u` métier impossible ?* Paris : Armand Colin.
- Pain A. (1990), *Educatio` i`formelle, les effets formateurs da`s le quotidie`*, Paris : L'Harmattan.
- Noiriel G. (1988), « Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main d'œuvre ouvrière dans la métallurgie française » in : *le mouveme`t social – pater`alisme d'hier et d'aujourd'hui*, sous la dir` de Marianne Debouzy, Ed. Ouvrières, pp. 17-35.
- Sainsaulieu R. (1977), *L'ide`tité au travail, les effets culturels de l'orga`isatio`*, Paris : Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Zarifian P. (2003), *A quoi sert le travail ?* Paris : La Dispute.