

Patrick Schmoll

L'ENTREPRISE INCONSCIENTE

 éditions
de l'ill

L'ENTREPRISE INCONSCIENTE

Patrick Schmoll

L'Entreprise Inconsciente

 éditions
de l'ill

© Éditions de l'ILL, 2023

11 rue Saint-Maurice, 67000 Strasbourg

<https://editionsdelill.com/>

ISBN : 978-2-490874-39-2 (version numérique)

1^{ère} édition : Groupe PSI, Strasbourg, 1977

TABLE DES MATIÈRES

Naissance et développement des organisations.	
Préface à la réédition de l'ouvrage (2023)	
par V. Braccini, F. Capelli & H. Petitjean	9
L'approche dynamique de l'organisation en train de changer	11
Développement de l'organisation par paliers : notion d'homéodynamique	15
Naissance de l'organisation : notion de retournement topologique	18
Introduction	25
Dimensions humaines des PME	25
1/ <i>Contrainte d'adaptabilité au groupe</i>	26
2/ <i>Contrainte d'adaptabilité au travail</i>	27
3/ <i>Développement de l'entreprise par paliers</i>	28
La présence du dirigeant	29
Intérêt des PME comme objet d'étude	30
Mode d'approche et limites de l'ouvrage	33
Chapitre 1 L'inconscient de l'entreprise	39
Le cas de l'Association Immobilière	39
Le Fondateur : histoire d'une réussite et d'une chute	42
L'héritage	46
1. <i>La contradiction entre activité marchande et finalité sociale</i>	46
2. <i>La confusion entre gestion des ressources humaines et gestion sociale</i>	47
Une contradiction interne au développement de l'entreprise	50
Un mythe fondateur de l'entreprise : le « meurtre du père »	52

La double vie de l'entreprise	55
Naissance d'une culture	56
Opérativité du mythe : l'exemple du repas totémique	59
Chapitre 2 L'inconscience d'entreprendre	63
Une passion aveuglante	63
Qu'est-ce qui les fait courir ?	66
Le cabinet libéral comme non-entreprise	71
La notion de « point aveugle » du management	74
L'exemple du management des entreprises artisanales	80
Fonction sacrificielle du patron	82
Chapitre 3 Hommes et femmes d'entreprise	87
Le cas de l'entreprise Bc.	87
L'entreprise comme lieu social de la différenciation des sexes	90
Approche anthropologique : l'entreprise comme système d'échanges	94
Hommes et femmes : positions pulsionnelles par rapport au travail et à l'entreprise	97
Du côté des hommes	101
Du côté des femmes	102
Du côté de l'organisation	105
Chapitre 4 Patronat et paternité	109
Deux figures du chef d'entreprise	109
L'entreprise comme scène centrale de la socialité moderne	113
La figure du « mâle dominant »	115
La figure de « l'autorité »	118
Le crépuscule des patrons	121
Chapitre 5 Le recrutement comme symptôme	127
Plus on est de fous, plus on s'organise	127
L'objet du recrutement : une source de malentendu	130
L'association : un recrutement mutuel ?	133
Le recrutement démissionnaire, ou la recherche du « Messie »	135
Le « mouton à cinq pattes »	138
Le recrutement du « Numéro deux » et la question du « clone »	144

Un seuil d'achèvement de la PME : le recrutement du dirigeant	149
Chapitre 6 Le ménagement des PME	153
Place de l'humain dans les courants importants du management	153
Spécificité du management des PME	157
Organiser : émergence progressive du besoin	159
Organiser : les principales difficultés	161
Les effets psychologiques et relationnels des dysfonctionnements organisationnels	164
Animer : émergence du besoin	167
L'approche motivationnelle : de la transaction au charisme	170
La question de la délégation	173
1/ Sur la nature de la délégation :	174
2/ Sur la question de la confiance :	175
3/ Sur la question de la perfection :	176
Chapitre 7 Au chevet de l'entreprise	179
Pour une psychologie clinique de l'entreprise	179
Le consultant : un passeur	182
Consultant : mission impossible	185
L'exemple de Gh.	188
Le temps de l'audit	194
Le temps de l'intervention	196
L'analyse du manque d'implication du personnel	199
Le temps des surprises	202
Conclusion	211
Bibliographie	217

NAISSANCE ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS

Préface à la réédition de l'ouvrage (2023)

Vivien Braccini

Chargé de recherche
en sciences de l'éducation et de l'apprentissage
PSInstitut

Fabien Capelli

Formateur, chargé de recherche en sociologie
PSInstitut

Hugues Petitjean

Chargé de recherche en neurosciences
BenePhyt

La réédition par les Éditions de l'Il de l'essai de Patrick Schmoll est bienvenue à plus d'un titre.

Plus de vingt-cinq ans après sa première publication, il faut bien constater que le champ qu'il aborde, le management des petites et moyennes entreprises et la psychologie de leurs dirigeants, demeure peu ou pas traité par les sciences de gestion et la psychologie du travail et des organisations. Ce travail reste donc précieux pour les intervenants (consultants, formateurs, experts comptables, notaires...) auprès de ces organisations dites à taille humaine, et pour les chefs d'entreprises eux-mêmes. Des copies sauvages de l'original ont circulé par le passé sur les réseaux, avant que l'auteur finisse par le mettre en ligne sur son site personnel ; il y a donc quelque pertinence à officialiser son accès libre sur le site d'une maison d'édition, dans des conditions qui permettent d'en faire un document de travail pour un public élargi.

Cette publication est également motivée par la reprise depuis une dizaine d'années des activités de conseil de la société sous l'enseigne de laquelle a été éditée la version d'origine. Le « groupe PSI », fondé en 1990 et devenu récemment PSInstitut, déploie aujourd'hui une offre de services en conseil, études et formation adossée à un programme de recherche scientifique, principalement en sciences humaines et sociales, aligné sur les critères de la recherche académique. L'essai de Patrick Schmoll constitue une référence à laquelle commencent à renvoyer ceux de nos propres travaux qui traitent du changement dans les organisations (Braccini 2014, 2016, 2023), du rôle du dirigeant dans le processus de changement (Petitjean & Mast 2023) et des modalités d'intervention du consultant/ formateur (Capelli 2023). Il était donc conséquent que la discussion scientifique puisse se référer à une réédition disponible.

Enfin, et pour entrer dès à présent et plus précisément dans une telle discussion, il faut évoquer le cadre théorique dans lequel s'inscrivent les recherches de notre équipe, celui du renouvellement des approches systémiques autour de problématiques contemporaines : les risques d'effondrement des sociétés complexes, les crises, les conflits, les mutations, l'exigence d'innovation. Et c'est là que l'essai de Patrick Schmoll trouve toute sa place, au-delà du champ strict des sciences de gestion et de la psychologie des organisations.

D'une part, l'étude des petites organisations, et notamment de leur développement à coups de sauts critiques, se laisse relire sous cet éclairage systémique : on retrouve dans leur dynamique les logiques d'expansion et de limitation qui caractérisent de nombreux autres systèmes ouverts, qu'il s'agisse d'organismes vivants, de sociétés humaines au long de leur histoire, ou d'écosystèmes entiers (Petitjean, Finck & Schmoll 2024, sous presse).

D'autre part, suivre le développement d'une organisation, depuis sa création jusqu'à ce stade où elle se stabilise en un « tout qui est plus que la somme de ses parties », est tout à fait éclairant de ces processus systémiques plus généraux. On peut alors appliquer ce que nous apprend la psychologie des petites organisations à d'autres champs et disciplines, notamment si l'on s'intéresse au point d'origine d'un système, voire à la préhistoire de son développement : nous sommes, avec l'observation de ce qui se passe entre l'organisation et son fondateur, aux premières loges du théâtre du phénomène d'émergence, et de ce que l'on pourrait appeler une

génétique des systèmes. La question se pose, en effet, à propos de l'entreprise, dès lors qu'elle n'est pas seulement l'entrepreneur lui-même : comment une organisation naît-elle, comment se développe-t-elle en suivant sa propre logique, devenant ainsi plus, et surtout autre chose, que la créature de celui qui l'a fondée ?

C'est l'actualité de cet apport que nous proposons de souligner dans cette préface, en développant les trois points suivants :

- l'originalité d'une approche de la dynamique des petites organisations par rapport aux approches standard (y compris systémiques) qui portent en général sur des organisations stabilisées, parce que généralement de grande taille ;

- la caractéristique du développement de ces organisations, qui n'est pas continue mais procède par paliers, selon un processus homéodynamique ;

- le rapport paradoxalement antagonique qui lie l'organisation à son fondateur, et qui permet de situer la naissance de l'organisation comme l'effet d'un retournement topologique.

L'approche dynamique de l'organisation en train de changer

Il y a, entre les approches les plus répandues de l'organisation (celles qui se réfèrent à des organisations de grande taille, hiérarchisées et centralisées) et l'approche de Patrick Schmoll, la même différence qu'entre une photographie et un film. La perspective est synchronique dans un cas, diachronique dans l'autre. On peut proposer une autre image qui serait celle de l'observation d'un papillon. En approche synchronique, on décrit le papillon tel qu'il se présente : ses dimensions, le dessin et les couleurs de ses ailes, ses déplacements habituels, ses modes de consommation et d'accouplement ; si l'on veut aller plus loin dans l'analyse, on peut disséquer le papillon, étudier sa composition chimique, séquencer son ADN... En approche diachronique, on s'intéressera au processus qui a produit le papillon : on suivra son développement depuis l'œuf, en passant par la chenille, puis la chrysalide, jusqu'au résultat ; en soulignant notamment que le processus n'est pas continu, qu'il présente des ruptures, et notamment une métamorphose finale.

Les sciences de gestion, aussi bien que les pratiques concrètes de conseil en management, sont issues à l'origine de l'observation d'entreprises de grande taille, celles que Patrick Schmoll

désigne comme des « organisations achevées ». Cette expression n'est peut-être pas très heureuse, car elle suggère qu'une certaine taille étant atteinte, l'organisation cesserait de se développer et de changer. Nous la conserverons ici en référence au sens qu'elle prend dans l'ouvrage, et qui tient au périmètre de ce dernier : Patrick Schmoll étudie des entreprises et des associations de petite taille, depuis leur création jusqu'à ce point où elles forment effectivement un système, entendu comme un « tout qui est plus que la somme de ses parties » (l'expression revient également plusieurs fois dans le texte). L'au-delà de cet « achèvement » n'est pas dans l'objet de l'ouvrage, ce qui bien sûr ne veut pas dire que l'organisation cesse d'évoluer et de se transformer.

Mais ce qu'il faut comprendre par « plus que la somme de ses parties », c'est que le « tout » que forme l'organisation à ce stade tient à une stabilisation relative de la structure (distribution des tâches, définition des postes, organigramme...). Plus concrètement, cela revient à dire que l'on peut ajouter ou retirer un élément (gagner ou perdre un client, recruter ou se séparer d'un collaborateur) sans que l'ensemble s'en trouve menacé. Il est alors possible de se donner une représentation également stabilisée de cet ensemble, d'en décrire les contours et la structure, car il ne va pas bouger fondamentalement dans la période où on l'observe. L'homéostasie de l'organisation « achevée » est forte, et du reste, les problèmes de management qu'elle rencontre sont souvent liés à cette force de conservation qui peut conduire à l'immobilisme dans des situations où un environnement devenu trop changeant nécessiterait au contraire qu'elle s'adapte avant de ne plus en être capable et de risquer l'effondrement (Petitjean, Finck & Schmoll 2024).

Les méthodes d'observation et les théories en sciences de gestion, aussi bien que les pratiques de management et d'intervention de conseil, sont alors souvent cohérentes avec un tel objet. Les sciences de gestion sont une discipline relativement récente, qui s'est constituée en lien étroit avec les techniques comptables, l'économie, la logistique, et a pu s'adosser à des modélisations mathématiques, à la statistique, à la théorie des jeux. La relative stabilité de l'objet dans le temps permet la répétition de l'observation, et donc la mesure, voire la quantification, sur un système que l'observateur/le manager/l'intervenant peut appréhender comme de l'extérieur, du moins en première approche (Braccini & Petitjean 2022). Cette perspective peut d'ailleurs parfaitement s'inscrire dans le

paradigme systémique : des auteurs comme le prix Nobel d'économie Herbert Simon, ou comme en France Michel Crozier et Erhard Friedberg, sont représentatifs de ce courant. Mais c'est une perspective synchronique, au sens où elle peut faire abstraction du temps qui passe : elle peut s'exonérer de remonter le fil de l'histoire de l'organisation et de suivre en quelque sorte le développement génétique du système. C'est là quelque chose que l'on retrouve dans nombre d'approches en systémique de première génération, y compris dans d'autres domaines comme le champ des psychothérapies (Watzlawick & al. 1967 [1972]) : l'idée que l'on peut ne pas s'intéresser au « pourquoi » (au passé) et ne considérer que le « comment » ça marche (ici et maintenant).

À cet égard se démarque une approche nécessairement dynamique et diachronique des organisations dites « à taille humaine ». Patrick Schmoll propose de qualifier ainsi des organisations dans lesquelles chacun connaît à peu près tout le monde. Cette proposition a l'avantage de ne pas faire dépendre la définition d'un nombre arbitraire de salariés et collaborateurs (50, 100, 200... ?), mais d'une forme de rapports entre les humains et l'organisation : c'est une organisation où le dirigeant est encore capable de désigner chacun de ses collaborateurs par son nom.

Cette personnalisation des relations est la marque que l'organisation, à ce stade, est encore en cours de maturation : la distribution des tâches est modifiable constamment, tout le monde est un peu « au four et au moulin », les compétences requises sont souvent polyvalentes, les relations interpersonnelles et la cohésion du groupe sont déterminantes, bien davantage que la définition des postes et leur distribution fonctionnelle et hiérarchique. Surtout, l'organisation n'est pas encore « plus que la somme de ses parties » : un client ou un collaborateur de plus ou de moins oblige à une redistribution du travail, mettent en cause l'équilibre de l'ensemble, voire son intégrité.

Pour autant, c'est bien d'une organisation qu'il s'agit. Nous ne sommes pas en présence d'un entrepreneur en nom personnel (un artisan, un commerçant) ou d'un cabinet libéral. Ce n'est pas non plus une société de moyens, qui n'est que l'addition des professionnels individuels qui mettent en commun des locaux, du matériel et du personnel, mais peuvent à tout moment décider de se séparer. Pour qu'il y ait organisation au sens d'un système ayant sa propre identité, il y faut le projet de celui ou ceux qui l'ont créée,

d'en faire une entité qui a son propre nom, une personnalité juridique, une culture permettant de discriminer la structure de son environnement et d'établir pour ses membres la distinction entre le « eux » et le « nous ». Toutes ces propriétés doivent permettre à l'entité en question de survivre à la disparition éventuelle de son ou ses créateurs. A contrario, l'organisation n'est pas encore entièrement détachée de ces derniers.

Entre sa création et son « achèvement », l'organisation est donc en mouvement constant, elle se développe à une vitesse qui rend inappropriée une modélisation synchronique qui serait celle d'un organisme stabilisé : l'approche est au contraire diachronique. Il faut suivre l'organisation sur la durée, et si le chercheur ou l'intervenant prennent le train en cours de route, il leur faut s'intéresser à l'histoire, en principe encore récente, remonter jusqu'aux conditions de sa création qui ont des effets déterminants dans le présent. Chaque organisation à ses débuts, qu'il s'agisse d'une entreprise ou d'une association, est singulière, suit un chemin de développement qui lui est propre, notamment parce qu'elle doit sa création à des humains identifiés, eux-mêmes singuliers.

Les méthodes de recherche et d'intervention diffèrent de ce fait, également. S'attachant à chaque fois à l'étude d'un cas qui est particulier, elles procèdent d'une approche clinique. L'expérience reproductible n'est pas possible : le cadre scientifique est différent. On peut évoquer à cet égard les travaux que Patrick Schmoll a initiés dans la période précédant son expérience de consultant, pour contribuer à une épistémologie des pratiques psychologiques de terrain (Schmoll 1985). Nous sommes amenés, dans le droit fil de cette analyse, à développer aujourd'hui les méthodes d'intervention et de formation qui font une place centrale à l'entretien d'explicitation (Capelli 2023), à l'analyse des pratiques (Braccini 2023) et au conseil au plus proche du dirigeant (Petitjean & Mast 2023). Car l'intérêt d'une organisation de taille réduite, c'est aussi que l'intervenant ou le chercheur sont constamment proches de l'instance de décision, le dirigeant ; les effets des décisions sont rapides et observables, ce qui permet de repérer l'instance de la preuve dans ce type d'approche.

Développement de l'organisation par paliers : notion d'homéodynamique

Le développement rapide d'une organisation de taille humaine permet d'observer un phénomène que l'on retrouve dans la dynamique d'autres systèmes : en psychologie, si l'on pense aux stades du développement de l'enfant ; en biologie, si l'on reprend l'exemple évoqué plus haut des lépidoptères et autres insectes à métamorphose ; en écosystémique, quand un milieu donné passe d'un état d'équilibre à un autre. La croissance d'un système n'est pas continue : parlant de l'entreprise, Patrick Schmoll souligne que cette croissance procède par paliers.

Une petite organisation, comme tout système de petite taille, ne saurait présenter de croissance continue : l'ajout ou le retrait d'un de ses éléments modifie à chaque fois l'équilibre de l'ensemble. L'expansion confronte l'organisation à des crises successives de croissance. A contrario, elle ne peut pas non plus supporter de telles modifications à un rythme rapproché. Il lui faut assimiler les changements à chacune de ces étapes critiques, et vivre un état d'équilibre pendant un certain temps, avant de reprendre la dynamique. L'organisation n'est donc pas stable, elle n'obéit pas à un principe homéostatique au sens strict où elle chercherait à maintenir un « milieu intérieur » constant. Elle évolue. Mais elle n'évolue ni de manière continue, ni de manière anarchique ou chaotique. Son développement la fait passer par des états stables successifs, le basculement d'un état vers un autre pouvant s'effectuer de manière discontinue, c'est-à-dire à l'occasion de crises.

Patrick Schmoll distingue ainsi plusieurs paliers de développement, qui sont déterminés par l'atteinte de seuils quasi mécaniques, que l'on observe généralement à l'occasion du recrutement sur certaines fonctions :

– Un premier palier concerne les organisations qui ont été créées par deux ou plusieurs associés : c'est le cas de quelques entreprises, et surtout des organisations qui se donnent un statut juridique associatif ou coopératif. Avant même que l'on ait à recruter des collaborateurs, il y a déjà organisation car le travail se distribue entre autant de « patrons » qui se sont en quelque sorte recrutés mutuellement. Cette situation dure généralement jusqu'au point où l'on doit constater que les implications des uns et des autres ne sont

pas les mêmes. Souvent, l'un des associés prend la main, ou bien part créer sa propre entreprise, et on se retrouve dans le cas général d'un dirigeant avec « son » entreprise.

– Le vrai premier palier de développement de l'organisation est celui où un chef d'entreprise commence à recruter. Une équipe se constitue autour de lui, dans une configuration que l'on peut représenter sous forme d'un organigramme « en étoile » : le dirigeant supervise l'ensemble de son personnel, avec lequel il est en prise directe, et il assure la direction de toutes les fonctions de l'entreprise : production, commercial, administration. C'est une configuration qui peut tenir tant que l'effectif de l'équipe est restreint. La limite est, comme dit, quasi mécanique : au-delà de 12 à 18 collaborateurs, il devient difficile au dirigeant de maintenir ce palier, parce que tant l'effectif du personnel que le chiffre d'affaires l'empêchent objectivement d'être à la fois en contact direct avec tout son personnel et tous ses clients, tout en supervisant toute l'activité.

– À l'approche de ce seuil critique, il devient par conséquent nécessaire de recruter le premier cadre pour seconder le dirigeant, et qui est donc souvent un « numéro deux » de l'organisation. Ce recrutement déclenche alors le passage à une forme organisationnelle nouvelle, dans laquelle l'organigramme introduit des échelons intermédiaires entre le dirigeant et le personnel. Si ce passage est effectué sans heurts, l'organisation présente alors déjà sa forme en quelque sorte canonique, celle d'une distribution fonctionnelle et hiérarchique du travail, succédant à l'organisation en étoile autour du dirigeant d'une équipe aux individualités polyvalentes et adaptables.

– Rigoureusement, le seuil d'achèvement de l'organisation est atteint à l'occasion d'un recrutement qui pourrait se présenter comme paradoxal : le recrutement du dirigeant lui-même. L'organisation est en effet « achevée » quand cet élément, pourtant fondateur, peut être retiré du « tout » sans que l'ensemble soit menacé. Cet événement correspond dans les faits au départ à la retraite du chef d'entreprise, à son retrait dans le groupe des associés au capital, parfois à son décès. Il est alors remplacé par un dirigeant « élu » ou recruté comme salarié. Patrick Schmoll a pu rapprocher cette étape du mythe freudien du « meurtre du père » (Schmoll 2000).

Ce développement de l'organisation par paliers en fonction de contraintes inhérentes au système peut-être observé, comme dit, dans des champs très distants de la psychosociologie des organisations. L'étude des écosystèmes, notamment, montre que ceux-ci peuvent rester stables indépendamment des contraintes de l'environnement, jusqu'à certaines limites qui dépendent de leur résistance ou de leur résilience. À partir d'un certain seuil de perturbation, ils basculent vers une autre organisation qui se présente comme un nouvel état stable. Le basculement d'un état à un autre peut se faire de manière discontinue et l'écosystème organise son homéostasie autour du nouvel état dans lequel il se trouve. Un même système peut donc présenter différents états stables, entre lesquels il passe par des chemins différents (notion d'hystérésis), ou des états stables successifs en fonction de son expansion ou de son effondrement. On peut présenter ainsi la succession des âges de la vie, et du coup aussi la succession des paliers de développement d'une organisation. Pour différencier ce phénomène d'une vision homéostatique des systèmes complexes, nous avons proposé, après d'autres (Yates 1994, Rose 1997, Loyd & *al.* 2001), de le qualifier « d'homéodynamique », mais en donnant au terme une définition plus précise : il s'agit de désigner par là une caractéristique des systèmes complexes qui est de maintenir leur pérennité, non pas en revenant toujours à l'état d'équilibre antérieur, mais en passant possiblement d'un état d'équilibre à un autre (Petitjean, Finck & Schmoll 2024, sous presse).

L'intérêt de l'approche homéodynamique est qu'elle conduit à ne pas s'intéresser qu'aux états stables d'un système, mais aussi aux transitions critiques d'un état à un autre, en l'occurrence d'un palier de développement de l'organisation à un autre. Ce sont des moments de bascule, qui dans une petite organisation se manifestent souvent à l'occasion d'un recrutement (parce que l'on introduit un nouvel élément dans un ensemble devenu instable). À ces moments où le système est déstabilisé, il présente une certaine mobilité, ou flexibilité, manifeste des ruptures, qui sont plus intéressantes pour l'intervention en management que de s'attaquer à un système stable capable d'opposer de la résilience et de la résistance. D'une part, ils sont des moments où l'intervention a plus d'effet pour un effort moindre. D'autre part, et en tout état de cause, c'est à ces moments aussi que la crise se dessinant, le dirigeant ou l'organisation adressent une demande de changement à l'intervenant.

Cette théorie se vérifie dans des domaines distants, que Patrick Schmoll approche depuis plus récemment par analogie, comme par exemple le suivi des enfants obèses captifs de leur système familial (Druzhinenko-Silhan & Schmoll 2023). L'obésité infantile se présente comme un système bio-psycho-social qui oppose une forte résistance au changement. Pourtant, ce système est contraint de changer, mécaniquement, puisque l'enfant grandit. Or, l'obésité à l'adolescence est un système différent, tant biologiquement que psychologiquement et dans le fonctionnement de son environnement. Mais en considérant obésité infantile et obésité à l'adolescence comme des états stables successifs d'un même système, on met l'accent sur l'intérêt d'intervenir dans ce moment spécifique de fragilisation des résistances qu'est le passage de l'un à l'autre, à la puberté.

Naissance de l'organisation : notion de retournement topologique

Une question centrale que travaille l'essai de Patrick Schmoll est celle du rapport intime qui lie le dirigeant et l'organisation qu'il a créée. La grille de lecture à cet endroit est explicitement psychanalytique, elle est d'ailleurs impliquée par le titre de l'essai (Schmoll 1997a) et des articles associés (Schmoll 1996, 2000). Mais nous pouvons tout aussi bien poser la question dans le cadre de référence systémique, en termes d'émergence notamment. La question devient : qu'est-ce qui donne naissance à une organisation ?

Dès lors qu'elle existe, une organisation se développe en suivant sa propre logique, qui est celle de la production d'utilités (produits ou services) par distribution du travail entre ses membres, et en réponse à un environnement (clients, marché, pouvoirs publics...) dans le cadre d'un échange réglé et/ou négocié. La mondialisation démontre la force incoercible de ce processus qui, par le jeu de la marchandisation généralisée des utilités et par l'accumulation capitaliste, pousse à la spécialisation et à la concentration des organisations, peut-être tendanciuellement à leur unification terminale (la « World Company » brocardée par les *Guignols de l'Info*). Cette logique constitue l'organisation comme une entité autonome, non humaine, dont la finalité n'a souvent que lointainement à voir avec les intérêts particuliers des humains qui en sont les acteurs : en

certaines occasions, elle doit même contester leur existence à ces derniers et s'en séparer.

Remarquablement, cette étrangeté (et même étrangeté) de l'organisation est d'autant plus sensible dans les associations et entreprises du secteur social et solidaire dans lesquelles il nous a été donné d'intervenir (Braccini 2014, 2016) : les contradictions entre leur vocation au service explicite de l'humain et le fonctionnement gestionnaire d'une entité non humaine exposent très souvent les dirigeants, salariés et bénévoles à des conflits de valeurs, qui expliquent nombre de difficultés de gestion et de management, voire d'échecs des interventions de conseil auprès de ces organisations.

Mais ces problèmes concernent l'organisation une fois créée. Or, si l'on considère cette essence non humaine (voire parfois inhumaine) de l'organisation, comment celle-ci en vient-elle à prospérer parmi les humains, et même, comment peut-elle ne serait-ce qu'apparaître ? Patrick Schmoll souligne à nouveau, sur ce point, ce qui le distingue du discours fréquemment humaniste des manuels de management : du point de vue de la rationalité gestionnaire, le « facteur humain » ne peut être considéré, au mieux, que comme une « ressource ». L'horizon du management serait en fait de remplacer un jour ce facteur humain par des machines.

Patrick Schmoll identifie alors un processus contradictoire, interne au développement de l'organisation : celle-ci, pour se développer jusqu'à devenir un « tout qui est plus que la somme de ses parties », doit se construire sur la négation de ce qui la fait vivre, les subjectivités des humains qui l'habitent et y travaillent. Et comme ce processus se poursuit néanmoins parce qu'il est vital, tant pour le tout que pour les parties, la contradiction se présente en fait comme un paradoxe.

Et, pour répondre à la question de l'origine du système, le paradoxe trouve sa forme première dans le rapport qui associe l'organisation au premier être humain qu'elle fait travailler, son fondateur, pour qui elle-même n'a pourtant au départ qu'une place d'objet ou de moyen dans un projet. L'organisation existe parce qu'un jour un entrepreneur a souhaité qu'il en soit ainsi, et pourtant elle ne deviendra une organisation achevée qu'au prix du « meurtre » de son créateur. Contradiction pour l'organisation, qui n'est pas moindre pour son fondateur car, qu'est-ce qui devrait motiver ce dernier à nourrir une créature qui n'atteindra sa maturité qu'à

condition de l'effacer, lui ? Relation mutuellement cannibalique qui donne toute sa pertinence à l'un des passages souvent mal compris du récit freudien de la « horde primitive », celui où les frères unis (et organisés) dans le meurtre du père, non contents de l'avoir éliminé, le mangent (Schmoll 2000).

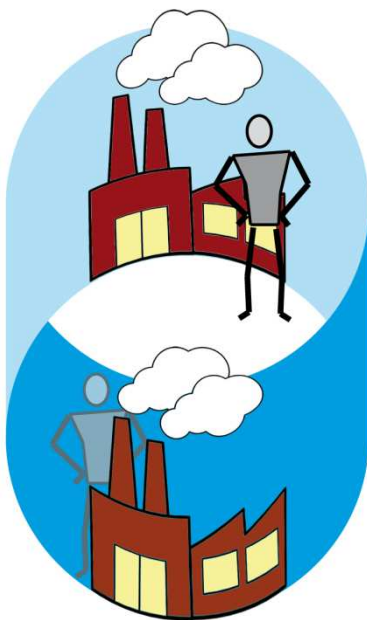
C'est à ce point très précis de la place de l'organisation dans l'esprit de son fondateur, que l'observation par Patrick Schmoll des PME montre un intérêt tout particulier pour une théorisation plus générale de l'émergence des systèmes, et plus précisément de l'émergence, à partir d'un système existant (ici un individu), d'un méta-système (l'organisation) qui va assimiler le premier en l'associant à d'autres. On comprend que saisir précisément ce moment intéresse quantité de domaines scientifiques, même distants, notamment l'étude de la formation d'organismes pluricellulaires à partir de cellules isolées qui abandonnent leur autonomie dans le processus, pour se spécialiser. En effet, formuler que la spécialisation cellulaire résulte d'une expression différente de leur ADN commun, c'est rendre compte de la manière dont cela fonctionne présentement pour tel organisme (lecture synchronique, là encore), mais cela n'explique pas comment cette spécialisation s'est mise en place un jour, dans un passé lointain.

Patrick Schmoll essaie de discerner ce moment concernant les organisations. Quand il traite des difficultés du recrutement, il situe la naissance de l'organisation en la datant du recrutement du premier salarié, puisque nécessairement, le fait de travailler à deux implique désormais une distribution du travail : un entrepreneur plus un collaborateur, c'est objectivement déjà une organisation. Mais ailleurs, il énonce aussi qu'un créateur d'entreprise, même seul, peut déjà être le patron d'une entreprise, si dans son esprit, en fait, ils sont deux : lui et son entreprise.

En plusieurs autres endroits de son essai (cf. p. 82-84, passage repris dans la conclusion), Patrick Schmoll formule le rapport de l'entrepreneur à « son » entreprise en termes d'appartenance mutuelle, ce qui permet alors de situer l'émergence de l'organisation bien en amont de l'arrivée des premiers salariés. Dans ce temps d'indistinction entre l'entrepreneur et l'entreprise, le premier considère légitimement que l'entreprise lui appartient. Mais lui-même ne s'appartient plus : réciproquement, il se donne à l'entreprise, en raison de la relation passionnelle qui le fait exister à travers elle.

C'est là une notation intéressante, parce qu'elle permet d'identifier l'émergence du méta-système qu'est l'organisation en amont de ce qui est observable (le premier recrutement), dans une forme de symétrie ou d'intersubjectivité entre le créateur et la créature. Plus exactement, on comprend que dans ce moment où l'entreprise n'est pas (vue de l'extérieur) autre chose que l'entrepreneur lui-même, il y a cependant une dissociation qui aboutit à ce que ce soit « la même chose » et en même temps « deux choses » différentes. Et l'on passe de l'une à l'autre, d'un point de vue à un autre, par une sorte de retournement.

La figure qui rendrait le mieux compte de ce retournement serait celle du ruban de Möbius. Elle nous est suggérée par une réflexion intéressante de Yair Neuman (2006) à propos de la cryptobiose du tardigrade, ce remarquable petit animal qui est capable de se mettre en stase dans des conditions extrêmes de son environnement, et de se réamorcer (*bootstrap itself*) ultérieurement à partir d'un état où il est formellement « mort », évoquant la figure paradoxale du Baron de Münchhausen se sortant d'un marécage en se tirant lui-même par les cheveux.



Le ruban de Möbius est en topologie une surface contre-intuitive qui ne possède qu'une seule face, contrairement à une surface

classique qui en possède deux. Un modèle simple est habituellement réalisé en faisant subir une torsion d'un demi-tour à une longue bande de papier, puis en collant les deux extrémités, créant un ruban sans fin n'ayant ni intérieur ni extérieur. Si l'on représente l'entrepreneur d'un côté du ruban et l'entreprise de l'autre, et que l'on parcourt du regard la longueur de la surface, on se rend compte que les deux côtés ne font qu'un, et l'on doit en déduire que les deux entités posées apparemment de part et d'autre du ruban sont en fait du même côté, au même endroit, et ne sont donc logiquement qu'une même entité.

Si l'on veut revenir à la perspective plus psychanalytique qui est celle annoncée dans le titre de l'ouvrage de Patrick Schmoll, on peut également positionner l'organisation comme existant, en projet, dans la tête de son fondateur, dès avant qu'elle naisse dans le monde réel : elle occupe la place d'un objet imaginaire sur lequel se projette le moi idéal, d'une manière assez comparable à l'enfant imaginaire existant dans la tête de ses parents avant sa naissance, et qui a pour origine les parents eux-mêmes à une époque où ils se prenaient pour idéals.

L'espace manque dans cette préface pour développer davantage cette figure du retournement topologique, bien que nous ne doutions pas qu'elle ait une certaine portée heuristique. Ce qui nous incite à l'introduire ici, c'est aussi l'ouverture du référentiel de l'ouvrage de Patrick Schmoll, entre l'adossement premier à la théorie psychanalytique, et l'intérêt de l'auteur également pour le paradigme systémique, qu'il a été amené par la suite, et surtout depuis quelques années, à explorer plus avant. L'évocation de la figure du ruban de Möbius nous permet en effet de souligner que la réflexion sur cette question de l'origine, de la genèse des systèmes, mérite des approfondissements ultérieurs, dans la perspective d'une théorisation de la dynamique des systèmes complexes ouverts, et notamment de la manière dont ils se transforment en générant des méta-systèmes qui les englobent.

Références :

Braccini V. (2014), *Ingénieries de formation à visée autonomisante et émancipatrice : vers un modèle d'association apprenante : une recherche-action dans le réseau associatif des Petits Débrouillards*, Thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université de Strasbourg.

- Braccini V. (2016), Conception systémique de la formation et de l'accompagnement des acteurs associatifs : le cas du réseau français des Petits Débrouillards. *La Recherche en Éducation*, 16, p. 98-122.
- Braccini V. (2023), Le pentaèdre des apprentissages : un modèle pour accompagner le développement du caractère apprenant des organisations, *Cahiers de systémique*, 2, p. 41-60.
DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.10047925>
- Braccini V. & Petitjean H. (dir.)(2022), *Le paradoxe de l'observateur. Cahiers de systémique 1*, Strasbourg, Éditions de l'III.
DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.7447888>.
- Capelli F. (2023), Activer le potentiel apprenant des professionnels grâce à l'entretien d'explicitation, *Cahiers de systémique*, 2, p. 31-39.
DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.10047907>
- Druzhinenko-Silhan D. & P. Schmoll (2023), L'enfant obèse et sa famille : une approche homéodynamique, *Cahiers de Systémique*, 3, p. 5-18. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.8196837>
- Lloyd D. & al. (2001), Why Homeodynamics, Not Homeostasis, *The Scientific World*, 1, p. 133-145.
DOI : <https://doi.org/10.1100/tsw.2001.20>
- Neuman Y. (2006), Cryptobiosis : A new theoretical perspective, *Progress in Biophysics and Molecular Biology* 92, 258–267.
- Petitjean H. & Mast Ph. (2023), Le rôle du leadership dans le processus de co-crédation : une approche neuro-systémique, *Cahiers de systématique*, 2, p. 61-73.
DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.10047945>
- Petitjean H., Finck S. & Schmoll P. (2024, sous presse), Expansion et effondrement des systèmes : une discussion du concept d'homéostasie, *Bulletin d'histoire et d'épistémologie des sciences de la vie*, 32.
- Rose S.P. (1997), *Lifelines : Biology, Freedom, Determinism*, London, Allen Lane.
- Schmoll P. (dir.)(1985), *Épistémologie clinique. Recherche en psychologie et pratiques de psychologues. Nouvelle Revue de Psychologie 1*, Strasbourg, Institut Européen de Psychologie, réédition (2023) Strasbourg, Éditions de l'III.
- Schmoll P. (1996), Œdipe manager, *Journal des Psychologues*, Paris, Ed. Hommes et Perspectives, 135, p. 40-42.
- Schmoll P. (1997a), *L'Entreprise Inconsciente*, Strasbourg, Groupe PSI.
- Schmoll P. (1997b), L'univers mental des PME, *Journal des Psychologues*, Paris, Ed. Hommes et Perspectives, 152, p. 14-17.

- Schmoll P. (2000), Meurtre du père et naissance des organisations. Une relecture du récit freudien de la « horde primitive », *Revue des Sciences Sociales*, 27, p. 128-135.
DOI : <https://doi.org/10.3406/revss.2000.1864>
En ligne : https://www.persee.fr/doc/revss_1623-6572_2000_num_27_1_1864
- Watzlawick P. Helmick Beavin J. & Jackson D.D. (1967), *Pragmatics of Human Communication*, New York, W.W. Norton & Co. Tr. fr. (1972), *Une logique de la communication*, Paris, Seuil.
- Yates F.E. (1994), Order and complexity in dynamical systems : homeodynamics as a generalized mechanics for biology, *Mathematical and Computer Modelling*, 19, 6-8, p. 49-74.

INTRODUCTION

Ce livre a un double objet.

Plutôt qu'un ouvrage de management, il est une réflexion *sur* le management des entreprises, c'est-à-dire une approche de leur *organisation* en tant qu'ensemble humain. Mais il est aussi, inévitablement et indissociablement, par les caractéristiques des entreprises concernées, une approche de la *psychologie des dirigeants d'entreprises*.

En raison de notre expérience, nous nous sommes en effet centré sur les *petites et moyennes entreprises*, les PME. Leur management présente des spécificités telles qu'elles justifient qu'on leur consacre un ouvrage distinct : on ne peut en parler comme on traite habituellement du management dans des entreprises de grande taille.

Ces spécificités, on le verra tout au long de notre réflexion, tiennent, d'une part, aux dimensions dites *humaines* de ces entreprises, et d'autre part, au phénomène de *l'omniprésence du dirigeant*, dirigeant qui est de surcroît souvent le créateur de l'entreprise.

Dimensions humaines des PME

Les dimensions de ces entreprises sont qualifiées « d'humaines » en ce que chacun y connaît à peu près tout le monde. C'est probablement la meilleure définition d'une PME, qui ne la fait pas dépendre d'un chiffre arbitraire (50, 100 ou 250 salariés ?), mais

d'une forme de rapport entre les hommes et l'organisation dans laquelle ils travaillent : *c'est une entreprise où le patron est encore capable de désigner chacun de ses salariés par son nom.*

Ces dimensions exercent leurs effets sur le management à travers un certain nombre de contraintes :

1/ Contrainte d'adaptabilité au groupe

Tout le monde y connaissant tout le monde, chacun doit apprendre à vivre avec les autres. Dans les grandes organisations, la spécialisation et la compartimentation des activités, la hiérarchie, les procédures créent des habitudes, des codes de conduite avec les autres, à la fois dans le travail à accomplir et dans les relations personnelles, qui permettent de ménager des « territoires », des espaces de liberté échappant au contrôle des autres et de l'organisation. La taille de l'organisation autorise une mobilité interne qui permet à chacun de se dire qu'il ne vivra pas indéfiniment avec les mêmes collègues de travail : régulièrement, les uns quittent le service et d'autres y arrivent. Le désintérêt ou les conflits peuvent trouver une solution par des mutations des intéressés dans des services ou des établissements de la même organisation où ils n'étaient pas connus antérieurement et leur donnent l'occasion d'un nouveau départ.

Dans une organisation de taille petite ou moyenne, les possibilités de mobilité interne par promotion ou mutation sont plus réduites. La mobilité est généralement externe : on est dedans ou on est dehors. Et les déplacements à l'intérieur de l'entreprise, d'un poste ou d'un service à l'autre, n'empêchent pas, dans ces organisations où chacun a des tâches à faire avec tout le monde, que l'on se retrouve en fait toujours avec les mêmes personnes. Il n'est pas possible d'échapper au regard constant des mêmes collègues et au contrôle plus ou moins direct du même patron. On est donc dedans ou dehors, mais si l'on est dedans, il faut apprendre à vivre avec les autres.

Les relations y sont aussi plus personnalisées : l'implication au travail y étant plus importante, en raison du contrôle plus étroit, mais aussi, le cas échéant, d'un contact plus personnel et plus stimulant avec le chef d'entreprise, le travail empiète parfois sur la vie privée, les frontières entre le professionnel et le domestique deviennent plus difficiles à tenir. Comme dans les grandes entre-

prises, on emporte du travail à la maison, les amis avec qui on sort le soir sont des collègues de travail. Mais, alors que l'organisme de grande taille permet de sélectionner les collègues avec qui l'on a envie de se retrouver en dehors du travail, et de les éviter quand on n'a plus envie de les voir, cette sélection et cet évitement sont plus difficiles dans l'organisme de petite taille, ils occasionnent jalousies, rumeurs, hostilités, inquiétudes, dépressions, qui retentissent sur la qualité du travail comme de la vie privée. La cloison entre vie professionnelle et vie privée devient poreuse.

En résumé, le travail dans une PME demande de la part de l'intéressé une capacité d'adaptation aux autres, à l'esprit d'une équipe, à la culture d'une entreprise, peut-être plus importante que le travail dans une grande organisation, où cette adaptation peut n'être que de surface, porter sur des images et des rituels.

2/ Contrainte d'adaptabilité au travail

Toujours en raison des dimensions réduites de l'entreprise, chacun concourt à l'atteinte des objectifs en étant, comme on dit, « au four et au moulin » : l'ensemble du travail à faire étant réparti entre un petit nombre de personnes, les tâches et les responsabilités de chacun sont nécessairement variées, font appel à un éventail élargi de compétences pour une seule personne.

Par ailleurs, l'entreprise se développe rapidement au regard de sa taille : d'une année sur l'autre, son chiffre d'affaires et ses effectifs peuvent avoir augmenté de moitié, ou même doublé. Ou, au contraire, une réduction de l'activité peut conduire à des suppressions d'emplois et à une redistribution générale du travail. Les postes sont alors très évolutifs dans leurs contenus. Il faut donc accomplir un travail, non seulement diversifié, mais évoluant dans cette diversité même.

C'est bien entendu un des intérêts du travail en PME, mais cette particularité exige de ceux qui veulent en profiter (et, en fait, simplement rester dans la course) une adaptabilité importante au travail. Cette caractéristique conduit la PME à devoir s'appuyer, surtout au départ, sur une équipe de collaborateurs, non seulement impliqués et soudés, ainsi qu'il ressort de 1/, mais également polyvalents dans leurs compétences. Alors qu'une entreprise de grande taille s'appuiera davantage sur la complémentarité des compé-

tences individuelles, chacun étant porté à se spécialiser dans les activités où il excelle.

Il y a là des dispositions d'esprit, des cultures professionnelles, qui sont essentiellement différentes entre les deux types d'organisation. Au fur et à mesure qu'elle grandit, une entreprise est d'ailleurs souvent contrainte de se séparer de la première génération de ses salariés, qui n'arrivent pas à s'adapter à l'idée d'une spécialisation de leurs fonctions, qui équivaut pour eux à une restriction de leurs possibilités d'expression professionnelle et personnelle.

3/ Développement de l'entreprise par paliers

Nous soulignerons au cours de cet ouvrage que le développement de l'entreprise est marqué par le passage de *seuils*, qui déterminent des problèmes de management spécifiques, notamment en termes de recrutement du personnel et d'organisation du travail. Ces seuils sont en fait l'expression critique d'une réalité plus constante : la PME ne se développe pas de manière continue, mais par *paliers*.

En effet, dans une grande entreprise, un client de plus ou de moins, un salarié de plus ou de moins, n'affectent généralement pas la structure globale de l'organisation. Ce qui caractérise une organisation, c'est qu'elle est *plus que la somme des parties* qui la composent : si on enlève ou on ajoute un élément, la forme d'ensemble demeure.

Ce n'est pas le cas pour une petite organisation : l'embauche d'une personne, par exemple, suppose la modification de la définition du travail de toutes les autres, ainsi que des relations entre elles. Elle représente également un coût fixe supplémentaire, notamment une augmentation sensible de la masse salariale, que l'entreprise va devoir digérer avant que le nouveau collaborateur ne soit devenu rentable. Elle est aussi un risque, en cas d'échec, qui fait de chaque recrutement un événement où l'entreprise rejoue plus ou moins son existence.

L'organisation comme structure capable d'amortir les aléas humains est à ce stade encore précaire : elle n'est pas encore « plus » que la somme de ceux qui la constituent.

Ainsi, chaque recrutement implique une réorganisation de l'ensemble et représente un saut qualitatif pour la structure. Ces sauts sont particulièrement sensibles à l'occasion de certains recrutements, qui constituent de ce fait l'amorce de *seuils de développement*, passages obligés de l'entreprise dans son évolution vers un stade d'organisation achevée.

En fait, « l'achèvement » de l'organisation peut même être défini comme le moment où cette évolution par paliers est terminée, c'est-à-dire quand l'organisme a atteint une taille qui rend les nouveaux recrutements (mais aussi les licenciements) relativement insensibles, en tout cas individuellement, quant à leurs effets sur l'ensemble.

La présence du dirigeant

L'autre spécificité du management des PME est constituée par l'omniprésence du dirigeant. Celui-ci est fréquemment le créateur de l'entreprise, mais même quand il ne l'est pas, il se distingue de tous les autres acteurs de l'organisme, salariés ou associés, en ce qu'il ne peut que considérer l'entreprise comme sa propriété. S'il n'en est pas le fondateur, il en est en effet l'héritier ou le repreneur, et nous verrons que, même dans les cas où le dirigeant n'est pas lui-même propriétaire de l'entreprise, – c'est à dire dans les cas de dirigeants salariés –, la caractéristique majeure de leur recrutement est pour le sélectionneur d'avoir à repérer chez les candidats les qualités qui les rendent susceptibles de *s'identifier* à l'entreprise qu'ils devront diriger, en se comportant *comme si* l'entreprise était leur propriété.

L'existence d'un *fondateur* est sans doute ce qui définit une entreprise par rapport à d'autres formes d'organisation du travail, telles que les établissements de droit public, qui résultent d'un décret impersonnel, ou les associations, qui sont le fait d'un contrat entre plusieurs personnes placées sur un pied d'égalité.

Les effets de la personne du dirigeant sur le management de l'entreprise tiennent d'abord à sa présence *physique*, qui n'est qu'un aspect particulier des effets déjà évoqués de la taille de ces entreprises : tout le monde doit apprendre à vivre avec tout le monde, et, par conséquent, notamment avec le chef d'entreprise.

Mais ils tiennent aussi, et peut être essentiellement, au paradoxe des relations entre le fondateur et l'organisme qu'il a créé.

Quand nous disons que l'entreprise, comme organisme, est plus que la somme des individus qui la composent, nous entendons qu'elle forme une entité qui a sa logique propre. Or, jusqu'à quel point cette logique peut-elle être différente de celle du dirigeant qui a fondé l'entreprise, et au projet de qui l'entreprise est suspendue, surtout dans les premiers temps de sa vie ?

L'entreprise ne naît et ne grandit que par la volonté et l'action de son dirigeant, mais son autonomie comme organisation passe contradictoirement par l'effacement progressif de celui-ci. Il y a là une contradiction majeure, ou plus précisément un *paradoxe*, qui est une donnée spécifique du management des PME, et dans de nombreux cas la cause première des impasses organisationnelles et stratégiques dans lesquelles certaines se fourvoient.

Les entreprises de petite taille ne doivent de ce fait pas être considérées comme des organisations au sens achevé du mot, mais comme des *quasi-organisations*, qui portent en elles l'organisation comme projet ou comme destin, mais qui ne sont pas encore dégagées, en quelque sorte, de la gangue primitive des relations interindividuelles et groupales centrées autour d'un chef.

Une autre manière de définir une organisation « achevée » serait donc de situer cet achèvement comme le moment où l'organisation peut se passer de la personne (non pas de la fonction) de son dirigeant. Dans la succession des *seuils* précédemment évoqués, dont le franchissement caractérise le développement par paliers de la PME, le dernier seuil qui consacre l'entreprise comme organisation achevée serait alors signalé par le départ ou l'effacement du dirigeant propriétaire et le recrutement d'un dirigeant salarié.

Intérêt des PME comme objet d'étude

L'objet de ce livre est de traiter du management des petites et moyennes entreprises (PME). Alors que l'on parle beaucoup des PME, et qu'existent même des fonctions d'encadrement particulières à ces entreprises, il n'existe pas à notre connaissance d'ouvrage de management, ou sur le management, non plus que de

psychologie, qui traite des PME en tant que telles, en tenant compte des spécificités que nous avons soulignées.

Les ouvrages qui font figurer le terme PME dans leur titre sont souvent un peu trompeurs de ce point de vue. Nous citons par exemple en bibliographie G. Regnault, dont les livres reposent sur son expérience principalement de PME de plus de 50 salariés, qui sont donc souvent des organisations déjà achevées et stabilisées dans leur développement. Les outils présentés ne sont pas vraiment spécifiques des PME, on les utilise régulièrement dans les grandes entreprises. A contrario, l'ouvrage ne propose pas de traitement spécifique des problèmes de communication qui résultent de la nature même des PME (et sensibles surtout dans les entreprises plus petites, de moins de 50 salariés) : problèmes liés à l'omniprésence du dirigeant (souvent le fondateur de l'entreprise), à la polyvalence requise des salariés, à la coexistence au sein d'une organisation où tout le monde connaît tout le monde, et aux impératifs d'une croissance souvent rapide qui remet constamment en question les définitions de fonction et de tâches de la veille.

Nous citons par contre également en bibliographie les travaux d'un groupe d'intervenants-chercheurs strasbourgeois, le GERI (animé par J. Muller) qui traitent du pouvoir dans les organisations. Leur réflexion s'appuie sur l'expérience d'organisations de taille petite et moyenne. Les publications sont récentes, indiquant qu'il s'agit bien là d'un domaine de recherche dont l'exploration ne fait que commencer.

On nous excusera donc par avance de ne fournir qu'une bibliographie assez générale en matière de management et de psychologie des organisations. Les ouvrages indiqués, dans la plupart des cas, ne traitent pas spécialement des PME. Ils permettent surtout au lecteur de situer les références qui nous ont guidé dans notre réflexion.

Que nous fassions, d'une certaine manière, œuvre de pionnier dans le domaine est d'autant plus surprenant que les PME représentent, en France comme dans d'autres pays, un potentiel économique énorme : elles emploient, ensemble, autant ou davantage de main d'œuvre que les grandes entreprises ; et si l'on sait que l'immense majorité d'entre elles sont des entrepreneurs individuels qui n'emploient encore aucun salarié, on réalise qu'elles représentent encore

les possibilités les plus significatives, à l'heure actuelle, de création d'emplois réellement producteurs de richesses.

Le désintérêt de la littérature managériale pour les PME tient au fait que les consultants, principaux producteurs d'ouvrages en la matière, ont longtemps fui cette clientèle. Les caractéristiques que nous avons soulignées rendent en effet leur approche délicate, voire pénible, parfois impossible. Du temps où les cabinets-conseils avaient les moyens de choisir leur clientèle et de pratiquer les tarifs qui ont fait leur réputation, ils préféraient délaisser un monde qu'ils considéraient comme peuplé de despotes généralement mauvais payeurs. Les temps ont changé : les PME sont très sollicitées, mais l'élaboration théorique n'a pas encore rattrapé le retard.

Notre expérience des PME est hybride. Elle est celle du psychologue, consultant auprès d'entreprises, qui garde par rapport à elle l'extériorité nécessaire à sa mission, ainsi qu'au recul ultérieur de la théorisation. Elle est cependant aussi l'expérience d'une participation plus impliquée à plusieurs créations d'entreprises, expériences qui ont évidemment marqué la théorie au fer de la réalité vécue. Enfin, notre expérience professionnelle dans d'autres domaines, ceux de la fonction publique et du monde associatif, nous permet de mieux faire ressortir la spécificité des PME, par rapport à des organismes qui, par différence, ne sont, ni petits ou moyens, ni des entreprises.

Les PME ont été notre clientèle, d'abord par opportunité (le marché des grandes était déjà pris par de gros cabinets, ou difficile d'accès). Elles le sont aujourd'hui par choix : même si nous en égratignons certains par endroits dans les lignes qui suivent, il faut savoir que les dirigeants de PME sont de notre point de vue des clients humainement attachants, parce qu'impliqués dans ce qu'ils font, portés par leur projet dont ils savent faire partager la passion à d'autres, y compris nous-même.

Cette capacité à faire adhérer les autres à un projet est, nous le verrons, une qualité essentielle du dirigeant, indispensable à l'entreprise. Elle est en même temps une source tout aussi importante de difficultés de gestion, en raison de la perte toujours possible du recul nécessaire. Elle est aussi une source de difficultés dans les relations entre le client et le consultant : tant du fait de l'un, qui n'entend parfois que ce qu'il veut bien entendre, que de l'autre, qui risque d'être emporté par la fascination par un projet et

l'homme qui le porte, ou plus trivialement par la difficulté commerciale à dire non à un client. Mais ces difficultés elles-mêmes sont des enjeux stimulants, des « challenges », comme on dit.

Autre aspect stimulant pour le consultant : les dimensions des PME impliquent qu'il soit proche de la sphère de décision et de la stratégie globale de l'entreprise. C'est toujours le chef d'entreprise qui est son interlocuteur. Le client suit ou ne suit pas le conseil (et une partie du travail est souvent de le convaincre de l'intérêt de l'entreprise contre l'opinion personnelle qu'il a de cet intérêt). Mais, s'il suit, les dimensions de l'organisme, là aussi, permettent une observation rapide des effets de la décision sur l'exécution, et ce sur l'ensemble de la structure. Alors que ces effets sont généralement considérablement amortis dans les grands organismes, en raison de l'épaisseur des niveaux hiérarchiques franchis par la décision.

Mode d'approche et limites de l'ouvrage

Pour toutes ces raisons, un livre de réflexion sur le management des PME ne peut se contenter d'approcher la question qu'en termes organisationnels : il est aussi une approche psychologique. Et il ne peut pas non plus être qu'une approche psychologique des humains que le chef d'entreprise doit « manager » : il est aussi une approche de la psychologie du chef d'entreprise lui-même, en tant que créateur et dirigeant.

Notre mode d'approche du management des PME sera donc à la fois *organisationnel et psychologique*, – l'approche psychologique, celle des « ressources humaines », faisant pour sa part une place importante à la gestion par le manager de ses propres ressources personnelles.

Parce que la gestion de l'entreprise dépend de la capacité de son dirigeant à se gérer lui-même, l'entrepreneur reste l'âme de l'entreprise. Et pour comprendre l'âme de l'entreprise, il nous faut donc essayer de comprendre l'âme de l'entrepreneur. Les pages qui suivent forment ainsi un essai de *psychologie de l'entreprise* dans tous les sens de l'expression : nous jouons dans cette expression de l'ambiguïté que comporte le mot *entreprise* en français, qui désigne aussi bien l'action d'entreprendre (aspect psychologique) que l'or-

ganisation qui est le lieu ou le cadre de cette action (aspect organisationnel).

L'ouvrage est centré sur les PME. Mais le dirigeant ou le salarié d'une entreprise de grande taille y trouvera certainement matière à réflexion, car les entreprises plus grandes ont, elles aussi, été un jour des PME ; et même si la plupart de ceux qui y travaillent n'ont pas accès au souvenir de ces premiers temps de l'histoire de l'organisme, – parce que ce souvenir a été emporté par les générations passées, – l'entreprise garde en fait dans sa culture, ses valeurs, et jusque dans les comportements individuels et collectifs de ses acteurs, les traces de cette histoire depuis sa fondation : c'est aussi cette mémoire, cet *inconscient de l'entreprise*, que nous étudions ici, en quelque sorte *in vivo*, saisi sur le vif de sa germination et de sa construction progressive, au moment où l'entreprise n'en est qu'à ses débuts.

Le contenu de l'ouvrage met l'accent sur le fait que le management conditionne et est conditionné en retour par l'atteinte et le dépassement de différents stades de développement de l'organisation, depuis la création de l'entreprise, en passant par les premiers recrutements de personnel, les restructurations de l'organigramme, jusqu'au stade où l'entreprise, quantitativement (en termes d'effectifs) mais aussi qualitativement (en termes d'organisation et de communication interne), cesse d'être une PME.

Nous nous proposons d'approcher l'entreprise au plus près de ses origines et de ce qui anime son dirigeant, c'est-à-dire probablement de plus près que ne le font nombre d'ouvrages de management, ou sur le management, qui sont conçus à partir de l'expérience de grandes entreprises (et pour répondre aux problèmes qui sont les leurs) ou dont les recettes n'ont que peu de prise sur la vie quotidienne au sein des entreprises.

Proposer, sinon des solutions toutes faites aux problèmes de management des PME, du moins une réflexion, une méthodologie pour construire ces solutions, suppose une démarche à la fois de terrain et scientifique, à l'articulation entre l'expérience réelle et la nécessité d'un recul théorique : c'est en fait une démarche *clinique*, une démarche s'appuyant sur l'observation de cas réels, individuels, mais dont l'analyse montre la portée générale.

Il nous faut donc insister aussi sur les limites de l'ouvrage.

L'une concerne la méthode des cas, précisément. Décrire notre observation d'une entreprise ou d'une personne en particulier n'est pas quelque chose qui va de soi. Le seul fait d'avoir à ménager l'anonymat des intéressés oblige à des transformations, une réécriture qui est déjà une interprétation des faits. Et l'expérience montre que les cas servent parfois à illustrer une théorie déjà construite, qui fonctionne comme *a priori*.

Nous avons opté pour le mode de présentation suivant. Les cas que nous proposons, soit comme exemples, soit pour étayer un raisonnement, sont en fait des *fictions*. Ils condensent en un seul récit apparent plusieurs cas réels qui se sont présentés à nous et qui nous ont frappé par la reproduction des mêmes éléments qui nous ont, de ce fait, servi pour construire l'ossature d'une sorte de récit-type.

Ce choix nous a paru obéir à certaines conditions de méthode que nous recherchions. D'une part, en fonction de ce mode de construction, les « cas » présentés ici sous une forme unique correspondent toujours à des observations effectivement fréquentes, sur lesquelles on peut appuyer un raisonnement.

A contrario, le « cas fictif » ménage l'anonymat des intéressés, qui auront même du mal à s'y reconnaître individuellement : en fait, les points saillants où ils pourront se reconnaître sont aussi ceux où ils pourront également reconnaître nombre d'autres entreprises ou d'autres collègues, fonctionnant sur le même modèle, parce que ce sont ces mêmes points saillants qui ont été retenus pour leur caractère répétitif, et donc général. Même le cas du CIL cité dès l'amorce du premier chapitre, apparemment nominatif, est fictif en ce qu'il résulte de l'observation de plusieurs de ces organismes, auprès de qui nous sommes intervenus dans des régions géographiquement différentes.

Accessoirement, la présentation d'un « cas fictif » unique allège aussi la lecture par rapport à la réunion d'un corpus de cas que l'on aurait dû renvoyer en annexe. Or, notre but est de proposer une écriture lisible par le plus grand nombre d'acteurs intéressés par le monde des PME, plutôt qu'un ouvrage universitaire.

Dans certains cas, c'est même une totale fiction, telle que, par exemple, le scénario d'un film, qui nous servira à exprimer la structure d'observations faites par ailleurs dans la réalité, de même que

le récit du *mythe* exprime la structure d'une réalité humaine et sociale.

Ce faisant, donc, le lecteur ne pourra pas s'empêcher de penser que l'auteur projette sur les faits un discours préconçu, puisque les descriptions y sont effectivement déjà des interprétations. Et nous ne chercherons pas à nous en défendre. Nous inviterons, bien sûr, les contradicteurs à proposer des contre-exemples et des contre-modèles, le but étant dans ce domaine, encore à peine ouvert, de faire avancer la réflexion.

Ce qui nous amène à considérer une autre limite, plus générale, de l'ouvrage. Ainsi que nous l'avons souligné, peu de choses ont été écrites, de ce point de vue à la fois psychologique et organisationnel, sur les PME. Nous souhaitons souligner l'intérêt de cet objet d'études (et d'interventions concrètes de gestion) en rédigeant un ouvrage général, même court, plutôt que de ne traiter que d'un aspect limité.

En défrichant un domaine presque vierge, nous ne pouvons pas prétendre en même temps couvrir et boucler la question. Bien au contraire, notre intention (même si notre rédactionnel a parfois des accents un peu « définitifs ») est ici d'ouvrir une interrogation, de lancer des pistes de réflexion pour d'autres que nous. Il s'agit donc fondamentalement d'un *essai*, voire d'une ébauche : nous-même espérons reprendre ultérieurement certains aspects inachevés de cette réflexion, pour les traiter de manière plus fouillée.

L'auteur s'excuse donc par avance (et commodément) d'un style parfois littéraire, voire emporté, et même d'une construction de l'ouvrage qui peut paraître un peu bancal par endroits, notamment due au fait que l'on y passe précisément d'une approche du dirigeant d'entreprise comme individu, à une approche de l'entreprise comme organisation.

Nos référents théoriques sont également multiples, – et parfois flous : de la psychanalyse appliquée à l'étude, tantôt de l'individu, tantôt de l'organisation, pour aller vers la sociologie dynamique, en passant par l'anthropologie ou la théorie systémique de la communication (notamment par l'emprunt fréquent de la précieuse notion de *paradoxe* dans la communication). La multiplicité des référents est nécessitée par « l'objet complexe » (Edgar Morin) que constitue toute réalité humaine.

Nous serons heureux si quelques uns de nos lecteurs ont trouvé au bout du compte qu'au moins un peu de « bon sens », et même de la méthode, ne sont pas absents de notre approche d'une certaine forme, quotidienne, nécessaire, inquiétante, sympathique, et donc intéressante, de folie individuelle et collective.

Chapitre 1

L'INCONSCIENT DE L'ENTREPRISE

Le cas de l'Association Immobilière

L'Association Immobilière a bâti sa fortune sur la collecte de la participation obligatoire des employeurs de plus de dix salariés à l'effort de construction, plus couramment appelé « 1% Logement ». Rappelons que les montants collectés dans le cadre du 1% Logement ont pour but de concourir au logement des salariés, soit par l'intermédiaire de prêts complémentaires à un prêt principal, qui leur sont accordés à faible taux pour l'accession à la propriété (les « prêts employeurs »), soit par financement d'opérations de construction ou de réhabilitation d'immeubles individuels ou collectifs, dont les logements sont ensuite proposés en accession ou en location prioritairement aux salariés des entreprises cotisantes.

Le 1% Logement a représenté à ses débuts, dans les années 1950, un levier majeur de la reconstruction du pays après la guerre, du fait du volume financier qu'il impliquait. Les associations qui se sont créées à cette époque pour le collecter ont eu à gérer des sommes parfois considérables. Aujourd'hui, le 1% Logement vit sur ces acquis, mais le dispositif initial a été profondément modifié par le mouvement de déréglementation de cette contribution des entreprises. Sous la pression des organisations patronales, le taux de la collecte a d'abord subi des réductions successives, pour n'être plus réellement de 1% au début des années 1990. D'autre part, un pourcentage obligé des fonds collectés est désormais affecté au logement des immigrés et des plus défavorisés, c'est-à-dire à des

opérations faiblement rentables, voire financièrement problématiques.

L'Association a cependant très tôt développé des activités hors réglementation, notamment immobilières et financières. Elle n'est donc plus seulement un collecteur mais aussi une entreprise prestataire de services qui a su générer des fonds propres. Elle dispose même de moyens désormais importants, étant à la tête d'un véritable groupe de sociétés et d'associations spécialisées qui couvrent tout le spectre des activités immobilières : financement de la construction ou de l'amélioration de l'habitat, achat et revente de terrains, réalisation de lotissements, construction de maisons individuelles et de collectifs, gestion d'immeubles en copropriété ou en locatifs. L'Association Immobilière intègre de ce fait des compétences à la fois financières et techniques (bureau d'étude) qui lui permettent de monter des opérations également dans des domaines qui n'ont qu'un rapport lointain avec le logement des salariés : notamment l'aménagement de zones artisanales et industrielles et d'espaces tertiaires pour le compte de communes.

À la fin des années 1980, l'Association est confrontée à un certain nombre d'interrogations philosophiques et stratégiques.

Les unes résultent du passage d'une logique associative et sociale, qui fonde initialement son objet, à une logique d'entreprise soumise aux lois du marché. La perspective d'une disparition des recettes de la collecte du 1% du fait de la déréglementation l'oblige à affirmer et à accélérer son développement dans d'autres domaines, notamment du secteur marchand. Mais son objet reste social. L'autorité de tutelle lui impose d'investir dans des opérations immobilières à destination des publics défavorisés. Ses administrateurs, majoritairement des chefs d'entreprises, voient parfois d'un mauvais oeil que l'organisme fasse des bénéfices avec l'argent des entreprises. Et la Direction et l'ensemble du personnel, recrutés en majorité dès l'origine, ont une culture « sociale » qui les prépare mal à cette évolution vers une philosophie d'entreprise.

Une autre série d'interrogations tient à la nécessité d'une plus grande rigueur de gestion, en raison du resserrement des recettes. Or, les frais de personnel (salaires et charges sociales) sont plus élevés que la moyenne des organismes comparables (que l'on prenne la référence d'établissements bancaires ou celle d'associations du secteur social).

Une réorganisation s'impose donc, dont l'enjeu est à la fois organisationnel (mettre en place une gestion plus rigoureuse du travail) et culturel (évaluer la capacité du personnel à négocier cette réorientation philosophique).

De fait, un audit de la gestion des ressources humaines révèle d'importants problèmes d'organisation liés à une définition insuffisante des postes de travail : postes constitués à partir d'une addition de missions hétérogènes ; conflits de compétence entre des postes se disputant une même mission ou au contraire se renvoyant l'un à l'autre le travail à faire ; juxtaposition des postes au sein d'un organigramme qui reste flou concernant certaines relations hiérarchiques et fonctionnelles. Nous verrons plus loin, au chapitre 6, les incidences habituelles sur la gestion des ressources humaines de cette organisation insuffisante des postes de travail.

Ces problèmes conduisent à certains endroits à un sous-emploi des ressources humaines disponibles. À d'autres endroits, ils provoquent un débordement de travail qui, au lieu d'être réparti, occasionne de nouveaux recrutements de collaborateurs supplémentaires, sur des postes bouche-trou à leur tour insuffisamment définis. D'où un sureffectif qui explique en grande partie l'importance relative de la masse salariale.

L'approche organisationnelle n'offre pas de difficultés méthodologiques particulières. Il est toujours possible d'évaluer, même quantitativement, le travail effectivement réalisé par le personnel dans tel domaine, et de déterminer ce que demanderait raisonnablement l'activité de l'organisme à cet endroit. Par contre, le constat étant fait, le personnel va freiner toutes les tentatives significatives de réorganisation, alors même que, de cette réorganisation, dépendent la survie de l'Association et donc leur emploi. L'analyse de ces freins révèle des forces profondes qui agissent l'organisme, et qui sont essentiellement culturelles.

C'est ainsi que le personnel met en avant la vocation sociale de l'organisme pour justifier son refus d'être évalué au regard de critères de rentabilité et d'efficacité, surtout quantitatifs, qui lui paraissent abusivement importés de l'univers des entreprises. Les questions des consultants chargés de l'audit paraissent incongrues dans un organisme à vocation sociale. Le personnel est persuadé qu'il s'implique suffisamment au travail, presque trop : après tout, nous ne sommes pas dans la fonction publique, mais dans une asso-

ciation, qui demande de la part de son personnel une implication militante et une disponibilité constante. Et quand il est question, précisément, d'évaluer cette implication et cette disponibilité en termes de temps et de résultat, la réponse est : « Justement, on n'est pas des fonctionnaires, on ne compte pas notre temps » !

Ces réticences animent les conversations de couloir, on vient s'en plaindre auprès de la Direction, qui s'en inquiète régulièrement auprès des consultants, montrant une susceptibilité remarquable à ces arguments sociaux et à la suspicion de transformer l'organisme en entreprise à but lucratif.

L'audit permettra donc de qualifier et de quantifier assez précisément le travail effectué sur les postes par le personnel de l'ensemble du groupe, et de faire un certain nombre de propositions de réorganisation qui auraient pour résultat de pouvoir produire le même travail avec un quart d'effectif en moins... Mais la réorganisation elle-même ne sera jamais réalisée suivant ces préconisations, essentiellement en raison des décisions pénibles de gestion qu'elle impliquerait.

Le Fondateur : histoire d'une réussite et d'une chute

Pour comprendre comment une organisation peut être amenée à ne pas prendre les décisions rationnelles que commande la gestion, il faut admettre que la conduite de cette gestion n'est pas guidée que par des considérations rationnelles, mais également par des paramètres irrationnels, ou plutôt qui ressortissent à une autre rationalité. Parce que ces paramètres ne sont pas reconnus, ils sont souvent inconscients. Ils ne peuvent être éclairés que par l'histoire de l'organisme, sur laquelle un voile a été jeté, soit volontairement, soit avec le temps, du fait du départ des anciens, détenteurs de la mémoire collective.

L'Association a une trentaine d'années, la durée d'une génération : les anciens qui étaient là dès le début commencent à envisager leur retraite, l'heure est au renouvellement des générations, et donc à une révolution dans les manières de penser. Ceux qui n'étaient pas là depuis le début deviennent plus nombreux à ne pas comprendre pourquoi on doit continuer à faire comme on a toujours fait. Et ceux qui partent emportent avec eux la mémoire de ce qui

explique pourquoi on faisait comme cela et pas autrement. Les fondateurs, notamment.

Plusieurs entretiens avec le personnel et la direction sont nécessaires pour se rendre compte que les freins rencontrés sont à rapprocher de la *présence fantomatique d'un « grand absent » : le Fondateur*, disparu depuis, et dont l'Association est en fait la créature.

L'histoire remonte à l'immédiat après-guerre. Le Fondateur crée au tout début des années 1950 l'Association Immobilière, qui a pour but de répondre aux problèmes de logement rencontrés par de nombreuses familles après la Libération. Elle regroupe des dirigeants d'entreprises importantes de la région, des représentants d'organisations syndicales et patronales et des institutionnels impliqués dans la reconstruction : Département, municipalités, chambre de commerce et d'industrie, chambre des métiers, chambre et associations patronales, etc. Le Fondateur s'appuie sur son réseau relationnel, qui comprend notamment des personnalités liées par une même conception de l'action sociale, souvent chrétienne car la seule à même de réunir à l'époque dans une même organisation des fonctionnaires, des patrons et des syndicalistes. Cet idéal restera au centre de sa démarche.

En 1954, lorsque la participation des employeurs à l'effort de construction devient obligatoire, l'Association trouve dans la collecte du 1% Logement les moyens de ses objectifs. Les fonds collectés sont redistribués sous forme de prêts aux salariés désireux d'accéder à la propriété et à qui l'Association propose une gamme de maisons individuelles, simples de conception et à bon marché. L'Association, qui achète les terrains, les viabilise, y construit des maisons individuelles et des logements collectifs, en location ou en accession, constitue progressivement un important groupe immobilier.

Après la parution de l'arrêté du 7 Novembre 1966, l'Association doit renoncer à son activité de collecteur et crée un organisme distinct, un Comité Interprofessionnel pour le Logement (CIL), association qui obéit aux contraintes réglementaires et à laquelle il confie la collecte, ainsi que l'attribution des prêts aux personnes physiques. Le CIL n'est cependant qu'un instrument de la stratégie de l'Association : il n'a d'autre raison d'être que de collecter les cotisations obligatoires des entreprises. Il est ensuite sollicité pour

contribuer au financement des sociétés locatives et d'accession de l'Association.

Le Fondateur concilie ainsi le succès d'une entreprise et la réalisation de son idéal social : les programmes immobiliers et les financements proposés permettent à de nombreux ménages aux revenus modestes d'accéder à la propriété ; la demande est supérieure à l'offre et permet de faire l'économie d'une démarche activement commerciale, qui serait contraire à l'esprit social de l'Association ; enfin, les recettes du CIL assurent au groupe un financement régulier des programmes.

Confronté à un développement rapide, le Fondateur étoffe son équipe initiale en recrutant de nouveaux collaborateurs, sur des bases au moins autant militantes et familiales que professionnelles : il choisit son personnel parmi ses amis et militants de l'Association, avec qui il partage les mêmes conceptions ; et il n'oublie pas, à l'occasion, d'embaucher un fils ou un neveu.

Ainsi, pour la gestion du groupe et de ses filiales, se trouvent promus à des postes de responsabilité des hommes auxquels leur formation initiale ou leur jeunesse ne laissaient pas espérer une promotion aussi rapide.

Non que fassent défaut leurs compétences à la place qu'ils occupent : les montages d'opérations obéissent à des logiques techniques et financières que l'expérience finit vite par assimiler. Mais leur recrutement par cooptation et leur ascension rapide, liée au succès d'un homme exceptionnel, obnubile leur vision de l'organisation et des relations humaines au travail.

Le succès économique d'une oeuvre sociale telle que l'Association est, pour tous ceux qui y participent, la marque d'un assentiment divin. Le Fondateur, à qui ces hommes et ces femmes doivent leur situation, devient un monstre sacré. Son infaillibilité, confirmée par la justesse de ses vues sur le marché, laisse à son entière discrétion les raisons du choix de ses collaborateurs. On n'a pas à se demander si on a été choisi pour ses compétences ou parce que l'on était le neveu ou l'ami du Président : le choix d'un homme infaillible est lui aussi infaillible. *On n'a pas été choisi parce que l'on est bon, on est bon parce que l'on a été choisi.*

Cependant, dès la fin des années 1970 et au début des années 1980, la configuration du marché immobilier se modifie : le

parc immobilier s'est accru, d'autres promoteurs apparaissent pour répondre à la demande, les ménages sont plus aisés et ont des exigences différentes pour leurs projets d'accession à la propriété.

Les programmes sociaux d'accession individuelle, qui ont connu un grand succès en période de pénurie de logements, cèdent le pas sur le marché à des programmes plus personnalisés, plus chers, nécessitant une démarche commerciale à laquelle l'Association n'est pas préparée. Les municipalités freinent d'ailleurs l'installation des programmes sociaux qui ont fait la fortune de l'Association, et qui sont aujourd'hui mal perçus parce qu'ils contribuent à la formation d'îlots urbanistiquement et socio-économiquement marqués.

La prévention de ces freins par une politique d'achats importants de terrains non encore finalisés subit les effets de la réforme foncière, en même temps que de la saturation du marché : des terrains qui avaient reçu un certificat d'urbanisme sont déclassés, d'autres qui sont éloignés des centres urbains et des axes importants de communication restent invendus. Ces stocks de terrains sont renchérissés d'année en année par les frais financiers des emprunts contractés pour leur achat, et dont le ralentissement de l'inflation alourdit encore le coût.

L'Association ne prend pas le tournant. Les processus de décision et la culture d'une association à but non lucratif pèsent sur les choix stratégiques. Le Fondateur, mais aussi des membres importants du Conseil d'Administration, représentants des institutionnels et d'associations du secteur social, refusent d'adopter une démarche plus activement commerciale, qui serait contraire à l'esprit de l'Association.

Des erreurs d'évaluation commerciale et financière sur certaines opérations immobilières donnent le coup de grâce. Les difficultés du groupe immobilier conduisent à sa mise en redressement. Les institutionnels et les partenaires les plus importants et les plus impliqués préviennent le scandale en épongeant l'ardoise. Mais le Fondateur est contraint de démissionner de ses différentes fonctions. Il meurt peu de temps après.

L'héritage

La disparition du Fondateur laisse un héritage. D'une part, l'Association, repartant difficilement sur d'autres bases, peut s'émanciper, devenir une organisation qui obéit à la logique de son objet, au lieu d'être l'instrument du projet d'un homme. Mais les conditions historiques de cette émancipation empêchent aussi que l'organisation réalise cet objet en fonction de cette seule logique : elles donnent naissance à un certain nombre *d'interdits*, renvoyant à des *valeurs*, qui vont constituer la *culture de l'organisation*.

L'Association reste à la tête d'un groupe immobilier et financier. Mais le Conseil d'Administration décide de recentrer l'activité sur la vocation sociale qui était initialement contenue dans son objet, en ne réalisant plus que des logements collectifs et en abandonnant le secteur de la construction de maisons individuelles. Ce faisant, il s'interdit de pénétrer le marché le plus intéressant en termes de marge.

Ainsi se mettent en place les contradictions dans lesquelles la culture de l'Association restera enfermée :

1. La contradiction entre activité marchande et finalité sociale.
2. La confusion entre gestion des ressources humaines et gestion sociale.

1. La contradiction entre activité marchande et finalité sociale

L'Association a une vocation sociale qui constitue son identité et qui lui a été conférée par son Fondateur avant d'être confirmée par une réglementation spécifique. Mais la réalisation de cette vocation est rendue possible par une activité marchande. Cette réalité est constitutive de l'Association, même si l'activité marchande connaît des péripéties : celle-ci est nécessaire car une activité strictement sociale ne permettrait pas à l'organisme de vivre et de se développer.

Le social et l'économique obéissent à des logiques différentes, l'une du don et de la gratuité, l'autre de l'échange marchand. Sans doute ces deux logiques sont-elles articulables si elles acceptent de se reconnaître mutuellement. Mais, dans le cas présent, l'approche marchande est rejetée comme contraire à l'esprit

social. Elle est niée par le Fondateur, en raison de ses convictions personnelles, qui fonctionnent comme ce que nous appellerons son *point aveugle*. Elle est niée par les personnalités dont il s'entoure, représentants d'institutions de droit public et d'associations du secteur social. Elle est niée par la structure juridique qu'ils choisissent comme cadre de leur activité, une association à but non lucratif.

Les effets de cette négation peuvent rester méconnus tant que le succès de l'Association permet de présenter l'économique comme un moyen du social. L'activité marchande est alors « bonne » parce que la fin qu'elle sert est « bonne ». Quand le mouvement s'inverse, la négation produit un effet en retour paradoxal : l'activité marchande devient « mauvaise » parce qu'elle a terni l'image sociale de l'Association ; mais la vocation sociale de celle-ci a aussi empêché la logique marchande de fonctionner correctement, elle a été cause d'erreurs de gestions, causant sa propre perte : la démarche sociale est donc « mauvaise » elle aussi.

On souhaiterait désormais séparer les deux logiques, car elles s'affaiblissent mutuellement, mais elles sont indissociables, constitutives de l'Association. L'impossibilité de faire le tri, de hiérarchiser entre les critères sociaux et les critères de rentabilité pour prendre des décisions, conduit à l'impasse : il ne peut être question de poursuivre une activité immobilière purement marchande qui a causé la chute de l'Association ; mais se l'interdire conduit à se replier sur une démarche prioritairement sociale qui a elle aussi causé cette chute.

2. La confusion entre gestion des ressources humaines et gestion sociale

Dans ce contexte, les dirigeants et l'ensemble du personnel de l'Association et des sociétés du groupe, recrutés sous l'ancienne Présidence, sont éclaboussés par l'affaire : on évoque les modalités de leur recrutement, on s'interroge sur leurs compétences en gestion. Leur autonomie de décision est sévèrement réduite par le Conseil d'Administration et le nouveau Président prend un poids important dans la marche des affaires.

Les dirigeants et le personnel vivent mal ces événements. L'échec et le départ du Fondateur les laissent orphelins d'un père que jusque là ils admiraient pour sa réussite, à qui ils devaient leur

propre situation professionnelle, et qui par son choix de leur personne les avaient constitué dans leur identité. J'étais bon et infailliable parce que celui qui m'avait choisi était bon et infailliable. Maintenant que son image est tombée, son choix reste-t-il rétrospectivement le bon ? Le regard suspicieux que l'on porte sur eux rencontre leur propre doute quant à leur légitimité : méritent-ils leur place, leur salaire ? Ne va-t-on pas connaître une vague de licenciements ? On accueillerait presque ce châtiment avec soulagement, s'il doit permettre à chacun et au groupe de se laver de cette incertitude sur soi et de la souillure laissée aux yeux des autres et de soi-même par l'échec du père, en désignant enfin qui est bien à sa place et qui ne l'est pas, qui est bon et qui est mauvais. Et chacun de lorgner sur les autres pour savoir qui a davantage de raison de passer à la trappe le premier.

Mais personne ne se sent innocent, et la Direction moins que d'autres. Plus proche du Fondateur par le passé, elle n'a que plus de raison de s'interroger sur sa légitimité.

Le Fondateur parti laisse une place vacante dans les espoirs professionnels de ses ex-collaborateurs : place convoitée et redoutée tout à la fois, d'abord parce qu'étant celle du pouvoir, elle est par nature le lieu de réalisation d'un fantasme et celui de la culpabilité associée à cette réalisation ; ensuite parce que les événements en ont fait aussi le lieu de l'opprobre : celui qui en hérite est marqué du sceau de la faute commise par le Fondateur.

Ceux qui, dans le contexte difficile de la liquidation de l'Association, ont accepté de prendre la direction du groupe et des sociétés, sont confrontés à l'urgence de décisions stratégiques, parfois pénibles. L'hésitation, la tentation de concilier tout le monde, minent leur autorité. Ils sont contestés par leurs propres cadres, et ces critiques, rencontrant les thèmes de leur propre culpabilité à exercer un pouvoir illégitime, les laissent sans réponse, renforçant les convictions de leur entourage sur leur incompétence.

La place est d'autant plus difficile à occuper qu'elle est castrée de ses attributs : l'autonomie de décision de la Direction est sérieusement réduite par un contrôle constant du Conseil d'Administration. Le nouveau Président intervient dans les affaires courantes, court-circuite la Direction en demandant directement à ses collaborateurs d'effectuer telle ou telle mission. La situation perturbe les dirigeants, renforce leur inconfort et affaiblit leur image

aux yeux du personnel, mais en un sens les soulage, car les relève d'une part de leurs responsabilités : le nouveau Président prend la place du Fondateur, enfin retrouvé.

Précisons que le nouveau Président est un chef d'entreprise à la retraite, créateur par le passé de sa propre entreprise, qu'il a développée, puis a dû laisser à ses fils, avec parfois un regret qui s'exprime dans ses propos. Il prend donc d'autant mieux la place du Fondateur, dans son propre esprit et dans celui de ses collaborateurs au sein de l'Association, que son parcours est sensiblement le même.

Comment, dans ce cas, la Direction pourrait-elle s'autoriser à juger des compétences et du travail de ses subordonnés, de les sanctionner, voire de les licencier ?

En l'absence d'autorité, le travail s'effectue sans définition rigoureuse des objectifs, du travail à faire sur chaque poste, d'un système d'évaluation des compétences et des résultats, et d'un système d'incitations et de sanctions. L'insularité des postes, les conflits de territorialité, conduisent à une sous-productivité du travail qui, faute d'une analyse qui impliquerait des décisions difficiles, est compensée par le recrutement de nouveaux collaborateurs dont les fonctions à leur tour ne sont pas définies au-delà du trou qu'ils viennent boucher.

Le consultant extérieur est attendu comme celui qui viendrait dire enfin qui est « bon » et qui est « mauvais », qui est bien à sa place et qui ne l'est pas. Mais comme chacun, y compris la Direction, craint d'être du mauvais côté de cette barrière fantasmatique, tout le monde s'accorde, sans avoir besoin de le dire, qu'il ne sera pas tenu compte de ses conclusions. De fait, les décisions difficiles qu'impliquerait une gestion rigoureuse des ressources humaines ont un prix qui peut être jugé élevé.

L'audit – comme c'est parfois le cas – s'expose donc à n'être qu'un investissement sans suite pour le client, qui sera critiqué par le personnel comme par le Conseil d'Administration, renforcés dans l'opinion que la Direction engage décidément des dépenses inutiles. Et ces critiques, affaiblissant la Direction, confirmeront chacun dans l'idée qu'il n'y a pas lieu de donner suite aux préconisations des consultants.

Une contradiction interne au développement de l'entreprise

Une expérience de plusieurs années du conseil auprès de petites et moyennes entreprises nous permet aujourd'hui de proposer un premier modèle des formes spécifiques de leur management, et en tout cas quelques préalables à leur approche comme ensemble humain organisé.

Quel est le raisonnement qui supporte ce modèle ?

L'entreprise est une organisation définie par son objet : la production d'utilités (sous forme de produits ou de services), dans le cadre d'un système d'échanges (entre elle et ses clients, ses fournisseurs, ses salariés, etc.) médiatisés par l'argent (le client paie le prix, le salarié perçoit une rémunération, etc.). Elle obéit pour sa survie et son développement à une logique propre de rentabilité.

Cette logique la constitue comme une entité autonome, c'est-à-dire comme un ensemble qui est plus que la somme des individus qui le composent. L'intérêt de l'entreprise n'a de ce fait souvent que lointainement à voir avec les intérêts particuliers des humains qui en sont les acteurs, car, comme toute organisation, l'entreprise ne peut se construire qu'à condition de dépasser ces intérêts particuliers. Ce qui présuppose, pour sa propre existence, qu'elle ait en certaines occasions à contester leur existence aux humains qui la font vivre.

Malgré le discours fréquemment humaniste développé par les manuels de management, le « facteur humain » ne peut jamais être considéré, du point de vue de la rationalité gestionnaire, au mieux que comme une « ressource ». Le plus souvent, il est traité comme un épiphénomène agaçant dont il convient de réduire les conséquences irrationnelles. Cette constatation ne met pas en cause la bonne foi de certains dirigeants qui croient aux valeurs humanistes de l'entreprise. Mais, s'ils avaient à les mettre en pratique jusqu'au bout, ils s'exposeraient à des déconvenues dans leur gestion, ne serait-ce que parce que leurs entreprises affrontent sur leurs marchés des concurrents dont certains n'ont pas d'états d'âme.

Cette réalité éloigne l'entreprise du fond effectivement humaniste de son objet, qui est de produire des utilités pour des êtres humains. Mais surtout, elle revient pour elle à devoir oublier sa propre histoire, celle d'une origine qui l'associe inévitablement au trajet d'un homme : son fondateur, pour qui elle n'a au départ

qu'une place d'objet ou de moyen dans un projet. L'entreprise existe parce qu'un jour un entrepreneur, un être humain, a souhaité qu'il en soit ainsi.

Ce fait, qui associe la naissance de l'organisation au vouloir d'un homme, et par suite fait dépendre son développement de l'implication complète et permanente de cet homme, est sans doute ce qui distingue le plus généralement l'entreprise des autres formes d'organisation humaine. Un établissement public résulte d'une loi ou d'un décret, une association résulte d'un contrat civil entre plusieurs personnes placées sur un pied d'égalité.

Le processus est alors contradictoire, qui conduit l'entreprise, pour devenir une organisation achevée, à devoir se construire sur la négation de ce qui la constitue initialement, une subjectivité.

En fait, l'entreprise ne devient une organisation qu'au prix d'un meurtre symbolique, celui du père. Et ce passage, contradictoire pour l'entreprise, ne l'est pas moins pour son fondateur, car qu'est-ce qui devrait motiver un chef d'entreprise à nourrir une créature qui ne se développera pleinement comme organisation qu'à condition de l'effacer ?

Les effets de cette problématique sont nécessairement plus sensibles dans les PME où, plus fréquemment que dans les grandes entreprises, le dirigeant fondateur est physiquement présent et actif dans le développement de l'entreprise, et par ailleurs, en raison de la petite taille de celle-ci, en contact plus ou moins direct avec l'ensemble de ses salariés.

La psychologie est donc une composante incontournable de l'approche théorique et pratique du management des PME, et plus généralement de leur gestion. D'une part, leurs dimensions « humaines » font que : 1/ Tout le monde y connaissant tout le monde, les relations y sont fortement personnalisées et chacun doit apprendre à vivre au contact quotidien, en quelque sorte « familial », des autres ; 2/ Les postes de travail, en nombre limité, ne sont pas définis strictement, ils comportent des missions et des tâches diversifiées et sont évolutifs rapidement, exigeant disponibilité et adaptabilité. D'autre part, cette présence du fondateur est, à la fois, le moteur indispensable de l'entreprise à ce stade, et néanmoins une source plus ou moins fréquente de frottements ou de confusions entre l'intérêt de l'entreprise et la conception personnelle que le dirigeant a de cet intérêt.

Cette réalité amène à considérer les PME, non comme des organisations achevées, mais comme des « quasi-organisations » : Le fonctionnement de l'organisation ne s'y dégage pas encore nettement du fonctionnement « groupal » des humains qui la composent. Elles évoquent en fait directement le modèle que propose Freud de la constitution de la première organisation humaine à travers le récit de la « horde primitive », où nous retrouvons précisément l'importance fondatrice du meurtre du père.

Un mythe fondateur de l'entreprise : le « meurtre du père »

Pour construire ce qui se présente en fait comme un modèle logique de la mise en place de toute organisation humaine, Freud part ce qui serait un degré zéro de l'organisation, dans lequel les pulsions des humains vivant à proximité les uns des autres s'exerceraient sans frein aucun.

La mise en place d'une organisation, c'est à dire d'un minimum de coopération qui permette à des humains de se répartir un travail pour l'atteinte d'un objectif, va supposer de leur part de renoncer à la satisfaction immédiate de leurs pulsions pour la promesse d'une satisfaction ultérieure, certes plus importante, mais différée. Qu'est-ce qui permet d'engager un tel processus de réfrènement et de canalisation des pulsions au sein d'un groupement humain ?

Sans doute, pour survivre, les humains ont-ils intérêt à s'organiser : La coopération pour la satisfaction des besoins élémentaires est donc une donnée majeure du lien social. C'est sur elle que s'appuient la plupart des théories de l'organisation, et plus généralement du lien social. Mais cette coopération demande un préalable important, *l'anticipation du résultat* : les humains doivent faire le sacrifice de leur satisfaction *avant* de faire l'expérience du résultat positif de ce sacrifice. Pour les en convaincre, il faut donc déjà en discuter, c'est-à-dire avoir atteint un niveau minimal de concertation et d'élaboration du lien social.

En fait, il faut même simplement pouvoir se parler, c'est à dire avoir accès au *langage*, qui est le seul système de signes qui puisse exprimer une promesse. Or, nous nous situons au départ à un degré zéro de l'organisation qui est aussi le degré zéro de l'organi-

sation pulsionnelle : on mange, on dort, on copule, mais on ne parle pas.

Par ailleurs, le seul calcul rationnel par chacun des intérêts comparés entre satisfaction immédiate et satisfaction différée est insuffisant à assurer la *permanence* de l'organisation : dès que l'objectif est atteint, ou même avant, s'il est remis en cause par l'un ou l'autre, le groupe est menacé de retomber au stade antérieur inorganisé. Il faut en fait que l'organisation elle-même, et le travail au service de l'objectif commun, procurent en soi, d'une manière ou d'une autre, une *satisfaction* qui justifie qu'ils se prolongent au-delà de l'atteinte d'objectifs circonstanciels.

Ces réserves empêchent de considérer la coopération pour la satisfaction des besoins élémentaires comme étant à l'origine même du lien social : il s'agit plutôt d'une heureuse conséquence de l'instauration de ce lien.

C'est alors pour Freud la pulsion sexuelle qui rapproche primitivement les hommes, en raison de son objet, l'autre, qui est d'emblée un objet relationnel. C'est aussi elle qui donne sa configuration primitive au groupe social à ce stade précédant l'organisation : le mâle est conduit à vouloir posséder et conserver auprès de lui la femelle, et celle-ci à garder auprès d'elle cette partie détachée d'elle qu'est l'enfant, et à se placer pour la protection de ce dernier, plus dénué que tout autre petit mammifère, sous la protection du mâle.

La satisfaction de la pulsion, à ce stade primitif, exige la possession totale de l'autre, réduit au statut d'objet. Les relations humaines sont donc caractérisées par une violence brute.

Freud trouve dans les hypothèses de Darwin sur les premiers groupements humains en « hordes primitives » une opportunité de situer historiquement à une époque reculée de l'humanité ce degré zéro de l'organisation. À cette époque, les hommes vivent en petites hordes, dominées par un mâle puissant. Celui-ci exerce sur le groupe un pouvoir sans frein : il dispose de toutes les femelles, qui sont indifféremment ses femmes et ses filles, et massacre ou maintient à distance les autres mâles, essentiellement ses fils, dès qu'ils entrent en compétition avec lui pour l'accès aux femelles.

Ces fils sont donc contraints de vivre en groupes de mâles sur les marges de la horde, où ils font l'expérience d'un minimum de

vie en commun, n'ayant pas de femelle à se disputer. Dans un second temps, ils prennent l'initiative d'affronter ensemble le père pour lui soustraire les femelles, et le tuent.

Freud précise qu'ensuite ils le mangent. Ce cannibalisme résulte des sentiments ambivalents que les fils entretiennent vis-à-vis de ce père, à la fois haï et convoité, combattu et imité parce que tout puissant. Cette ambivalence est inhérente à la nature des pulsions. Le meurtre du père, ayant satisfait les pulsions de haine, ne laisse que l'affection et la vénération qu'ils pouvaient avoir pour lui : la place étant libre, chacun s'identifie au père en s'en incorporant un morceau. Cet événement cannibalique permet à Freud de donner une explication de l'origine du repas totémique.

À ce meurtre fait probablement suite une période de luttes entre les frères pour la succession du père et l'appropriation de l'ensemble des femelles, au risque d'une répétition du schéma originel. Mais leur expérience s'impose aussi à eux, désormais, comme la représentation d'une vie communautaire alternative : 1/ l'expérience des liens affectifs noués entre eux pendant la période d'exclusion, noyau d'un sentiment nouveau, *l'amitié*, résultant d'une transformation de la pulsion ; et 2/ l'expérience de l'efficacité de leur action concertée, qui leur ouvre la perspective d'autres résultats s'ils continuent à agir ensemble. Une première forme d'organisation se met donc en place, qui suppose le renoncement au rêve de remplacer le père et de posséder sa mère et sa soeur. Le tabou de l'inceste et les règles qui réservent le droit de tuer constituent à partir de là le noyau du droit et de la morale.

Freud présente ce récit à la fois comme un mythe qui rend compte de données de la psychologie individuelle et collective, et comme la relation d'un événement qui se serait effectivement passé, à une époque remontant à la préhistoire de l'humanité, invérifiable mais nécessaire à l'explication d'un certain nombre de faits sociaux et individuels. Le débat entre fable et vérité historique a peu d'importance : la vérité du récit, comme celle du mythe, réside dans sa cohérence interne, et en l'occurrence dans sa référence à ce que la psychanalyse considère comme originaire dans l'homme : le complexe d'Oedipe. Le meurtre du père de la horde primitive est la « scène primitive », au sens freudien, de l'humanité, et plus spécialement des organisations humaines : un événement repris, répété, transformé, parce que c'est autour de lui, sur son modèle, que

s'organise le jeu des pulsions individuelles quand elles s'affrontent dans la production d'une oeuvre collective.

La double vie de l'entreprise

Le lecteur aura bien compris qu'il ne s'agit pas de faire ici une psychanalyse à bon marché de l'entreprise. L'entreprise n'est pas une horde primitive au sein de laquelle le patron exercerait le pouvoir brutal d'un mâle dominant sur ses salariés, qui en retour ne rêveraient que de le tuer et de le découper en morceaux.

Même si l'une ou l'autre PME évoque ce fonctionnement (et on doit alors le considérer comme pathologique), l'enjeu d'une organisation est précisément de dépasser ce stade pour aboutir à ce qu'elle est dans son objet affirmé, celui sur lequel peuvent alors s'appuyer les théories rationnelles du management : le moyen et le résultat d'une coopération entre des êtres humains pour l'atteinte d'objectifs communs.

Mais pour ce faire, elle a besoin du ciment affectif du groupe qui assure sa cohésion et sa pérennité : ciment des relations entre les membres du groupe, entre le groupe et son dirigeant, et pour terminer entre le groupe et l'organisation en tant que telle, constituée en « personne morale », dans laquelle ses membres s'impliquent à travers leurs idéaux, à laquelle ils s'identifient. L'entreprise doit donc à la fois éveiller la pulsion et la réprimer, la canaliser pour en devenir l'objet.

L'entreprise mène une double vie : une vie raisonnable, officielle, qui est celle que commande son objet social, et une vie cachée, voire inconsciente, qui est celle de tout groupe humain confronté à l'organisation. Elle est animée par l'antagonisme entre deux logiques, celle de la rationalité gestionnaire propre à l'organisation et celle des acteurs humains de celle-ci, individus ou groupes.

Il ne s'agit pas d'un antagonisme simple : l'organisation n'existe que par l'énergie des humains qui la composent et qu'en même temps elle doit nier. Et notamment – c'est le sens du mythe – elle n'existe au départ que par l'énergie de son fondateur. Il s'agit donc d'une contradiction vivante de l'entreprise, dont il n'est même pas forcément souhaitable qu'elle ait une solution définitive,

puisque celle-ci ne se concevrait que dans la disparition de ses acteurs les plus dynamiques, du fondateur en particulier, ou dans la mort de l'entreprise.

Le plus souvent, la rationalité gestionnaire s'impose comme le discours dominant dans l'entreprise, faute de quoi l'organisation serait menacée, ainsi que les humains qui en vivent. L'expression des intérêts particuliers est canalisée vers ce qui est négociable dans le cadre de cette rationalité : augmentations de salaires, horaires de travail, etc. Ce n'est qu'à l'occasion d'événements que cette rationalité n'explique pas : conflits sur des points de principe ou d'idéologie, rumeurs, absentéisme, accidents répétés, qu'on doit admettre qu'il existe une autre logique, ignorée, constitutive de ce que nous pouvons appeler *l'inconscient de l'organisation* et qui s'exprime à travers ces symptômes.

Naissance d'une culture

Le mythe a des effets opérants sur la gestion et le devenir d'une entreprise, notamment à deux endroits que nous montre bien l'exemple des CIL et que nous retrouverons dans d'autres cas d'entreprises : celui 1/ du *recrutement du personnel* et celui 2/ de la *culture de l'entreprise*.

1/ Dans les PME, le développement de l'entreprise est caractérisé par le passage de seuils importants qui apparaissent souvent à l'occasion de certains *recrutements* de collaborateurs : À ces occasions, la rationalité gestionnaire, qui commande de choisir le collaborateur le plus adapté à un poste par ailleurs bien défini, est parasitée par les représentations que le dirigeant a du « bon » collaborateur, où on retrouve généralement une projection de l'image qu'il a de lui-même. C'est une constante bien connue des consultants qui doivent expliquer à leur client que l'intérêt de l'entreprise ne se confond pas avec la représentation que le dirigeant, même fondateur, a de cet intérêt. On voit que le succès ou l'échec de ces étapes du développement de l'entreprise dépendent des conditions dans lesquelles le dirigeant aura su s'effacer devant l'intérêt de son entreprise en ne faisant pas de ses conceptions un préalable de la stratégie. C'est-à-dire, des conditions dans lesquelles le meurtre du père a été (ou n'a pas été) perpétré.

2/ Quant aux effets du mythe sur la manière dont se met en place la *culture* de l'entreprise, l'exemple des CIL est particulièrement démonstratif. La culture résulte largement de la philosophie que le fondateur a impulsée dans l'organisation. Elle est ici à entendre comme un système de valeurs qui commande le système des échanges de l'entreprise. Elle fonctionne, sur ses versants positif (idéaux à atteindre) et négatif (contraintes morales), comme les analogues pour le groupe, respectivement de l'*idéal du moi* et du *surmoi* de l'individu. Elle résulte, comme le pense Freud, de l'impression laissée après lui par un personnage en qui les aspirations du groupe ont trouvé leur expression la plus forte, la plus pure, et aussi la plus exclusive. Et ce personnage se signale par le fait qu'il n'est plus là.

Ainsi, l'histoire des CIL remet-elle en scène une structure ancienne et indéfiniment répétée. Le fondateur y prend la place du père primitif, et ce qui est important pour notre propos, c'est que l'organisation ne naît pas seulement de son succès, mais par une sorte de nécessité inhérente, aussi de sa chute. Il est important que le fondateur disparaisse pour que sa création atteigne sa maturité. Et plus les conditions de sa disparition sont dramatiques, meurtrières par analogie, et mieux sont reproduits les termes du mythe qui consolident l'organisation.

Et sa névrose. Car le meurtre du père n'est pas nécessairement répété sous une forme aussi transparente que dans cet exemple. Lorsque, comme c'est le cas ici, le groupe rejoue à son insu dans la réalité le récit de la horde primitive et du meurtre du père, cette trop grande proximité entre la réalité et la scène refoulée génère une angoisse diffuse dans l'ensemble de l'organisme, suscite des réactions défensives du *surmoi* du groupe et, par contrecoup, des comportements inhibés ou névrotiques.

Plus les conditions du départ du fondateur ont été « meurtrières », plus l'impératif des valeurs sera exigeant, comme si on attendait d'elles qu'elles permettent d'accomplir de grandes choses. Du temps de son succès, l'Association est animée par des valeurs qui se confondent avec celles de son Fondateur, mais qui prêtent à une certaine souplesse d'interprétation, puisqu'elles n'empêchent pas en pratique de faire des affaires. Après le « meurtre », elles exercent une pression sans commune mesure avec la capacité des héritiers et de l'organisation à y survivre. Une pression des valeurs qui

exige davantage que ce que l'organisation et ses membres peuvent fournir provoque la révolte ou une culture d'entreprise névrotique.

Le renoncement pulsionnel permet l'investissement d'une énergie considérable au profit de la conscience morale, dont la sévérité et l'intolérance s'intensifient à chaque nouvelle contrainte, si bien que paradoxalement le renoncement au plaisir est à la fois la cause et la conséquence des exigences du *surmoi*. Plus l'activité marchande se présente comme la possibilité pour le CIL de développer son objet social, plus la perspective de cette réussite éveille la culpabilité liée à la circulation de l'argent, endroit de la faute du Fondateur. En sorte que la seule manière d'accomplir son objet social en toute pureté est de ne rien faire, c'est-à-dire de ne pas poursuivre cet objet social.

On pourrait objecter que le CIL n'est pas une entreprise. Mais, de fait, outre qu'il fonctionne dans un secteur marchand soumis à la concurrence, la structure associative réglementée n'apparaît primitivement dans les CIL de notre exemple que comme une contrainte parmi d'autres de l'environnement de ce qui est d'abord l'oeuvre d'un homme. Et c'est bien ce caractère personnel qui définirait l'organisme comme entreprise. Il serait plus exact de dire que le passé, sa *culture*, empêchent l'organisme de s'accomplir pleinement comme entreprise. Les problèmes liés à un héritage, aux choix idéaux d'un fondateur, sont une particularité que les CIL partagent avec de nombreuses entreprises plus classiques, comme nous le verrons plus loin.

La plupart des entreprises, cependant, ne revivent pas le mythe dans de telles difficultés. Celui-ci est constitutif de l'inconscient de l'organisation, comme le complexe d'Oedipe l'est de l'inconscient des individus : il fonctionne dans « l'oubli ».

Nous constatons dans leurs cas que le fondateur a préparé l'entreprise à faire le deuil de sa personne. Pour cela faut-il que lui-même ait fait le deuil de son entreprise. Le meurtre du père est intériorisé dans le père lui-même : la mise en scène oedipienne qu'il constitue est économisée du fait qu'ayant géré adéquatement son propre complexe d'Oedipe, il ne le fait pas prendre en charge par sa créature.

La position du fondateur par rapport à son entreprise est de ce fait déterminante pour l'exercice présent de sa gestion, et pour l'avenir de son développement. Il y a, pour le chef d'entreprise, un

deuil à effectuer, de son entreprise, de la représentation qu'il en avait initialement, et donc d'une partie de lui-même, pour en faire un espace de projets habitable par d'autres.

Or, qu'est-ce qui, pour reprendre notre interrogation, devrait motiver un créateur à nourrir une créature qui ne se développera pleinement qu'à condition de l'effacer ?

Si le créateur d'entreprise doit disparaître pour que naisse vraiment son entreprise, qu'est-ce qui l'anime dans ce destin contradictoire ? Si le dirigeant est le lieu de l'inconscient de l'entreprise, nous devons donc nous pencher sur l'inconscient du dirigeant.

Opérativité du mythe : l'exemple du repas totémique

Cette première approche de l'entreprise peut paraître très « théorique », au sens où elle propose une vision dont nous sommes peu coutumiers des forces qui agissent une organisation, une vision peut-être intéressante intellectuellement, amusante même, mais dont on ne saisit pas d'emblée qu'elle puisse avoir une application pratique en management.

Nous voudrions cependant tout de suite montrer par un exemple que la construction d'un modèle théorique permet toujours, précisément en modifiant le point de vue que l'on a sur une situation ou un problème, de découvrir de nouveaux moyens d'actions sur ces derniers, que la vision antérieure que l'on en avait empêchait même de simplement imaginer.

L'exemple nous est fourni dans le récit de la horde primitive par le passage qui précise qu'une fois le père tué, les fils-frères le découpent en morceaux et le mangent. Freud introduit ce thème d'un cannibalisme primitif dans un récit qui est lui-même proposé dans le cadre plus large d'une étude sur le totémisme. Il permet à Freud de fournir une hypothèse explicative de l'origine de certains comportements rituels dans les sociétés primitives, – notamment la vénération d'un totem, généralement un animal, considéré comme l'ancêtre mythique de la tribu, qu'il est interdit de tuer, sauf à l'occasion de certaines fêtes au cours desquelles il est sacrifié et mangé par les membres de la tribu.

Dans la perspective de Freud qui est celle d'une étude anthropologique de comportements localisés dans le temps et dans l'espace, l'épisode cannibalique du récit est plus qu'une digression. Il se comprend même en ce qu'il donne un autre éclairage à des rites de nos propres sociétés, par exemple celui de la communion au cours des offices chrétiens, qui reproduit le sacrifice du Christ, et le partage et l'ingestion symboliques de son corps et de son sang.

Mais, à l'époque où nos observations nous ont conduit à reprendre le récit de la horde primitive, nous étions un peu gêné par cet épisode. Tout le reste du récit « collait » avec notre expérience, comme le montre le cas du CIL. Mais le fait de couper le fondateur en morceaux et de le manger : quel rapport avec l'entreprise, et les organisations modernes en général ? Nous nous préparions donc à repousser ce passage dans une note de bas de page, pour simple mention.

C'est un collègue avec qui nous en discussions qui nous a fait revenir à la pratique à partir de ce qui n'apparaissait que comme une excroissance superflue de la théorie. Il nous a fait remarquer que les repas totémiques existent effectivement dans certaines organisations. Pas dans toutes, et notamment pas dans le cas présenté plus haut, mais précisément, là où ils existent, ils semblent bien remplir une fonction de régulation de l'activité pulsionnelle du groupe à l'égard du chef et de l'autorité.

Il s'agit en fait des « repas de fin d'année » organisés par la direction à la veille des vacances d'hiver (fin d'année civile) ou d'été (fin d'année académique). Après une période longue de labeur, ils se présentent comme une récompense et l'occasion d'une détente, donc d'une décharge des pulsions contraintes par la vie en groupe dans le cadre quotidien et réglé du travail. Le cadre choisi est généralement extérieur au lieu du travail et l'événement a lieu en dehors des jours et heures de travail. Le repas crée donc un lieu et un temps distincts, qui autorisent le relâchement du contrôle. Après cet événement, et les vacances qui suivent, les pulsions individuelles et groupales pourront à nouveau être reprises sous contrôle.

Or, l'expérience semble montrer que le repas est d'autant mieux « réussi », c'est-à-dire que l'ambiance y est d'autant plus forte, qu'il reproduit les conditions physiques du repas totémique. Par rapport à un dîner au restaurant, la garden-party avec grillades

fonctionne de ce point de vue mieux. Et le « méchoui » est sans doute un prototype qui a la faveur d'un grand nombre de groupes : l'animal choisi est grand, davantage anthropomorphe que, par exemple, des crustacés ; il est cuit entier sous le regard des convives, coupé en morceaux et mangé, de préférence, sans couvert. Nous nous sommes même fait décrire un repas organisé par un dirigeant d'entreprise qui avait poussé l'intelligence qu'il devait avoir du processus, jusqu'à faire du repas la consécration d'un parcours de plusieurs jours, au cours duquel le personnel était allé à l'abattoir choisir la bête sur pieds, puis avait assisté, et pour certains participé activement, à l'abattage et la préparation.

Comme précisé plus haut, le cannibalisme symbolique est une forme de gestion des pulsions antagonistes, d'amour et de haine, des membres du groupe vis-à-vis de leur père fondateur. Le rite institue des moments de l'année, limités dans le temps, au cours desquels les pulsions de haine qui restent tenaces vis-à-vis du tenant de l'autorité, peuvent se décharger dans des gestes meurtriers symbolisés, dérivés sur un substitut qui est généralement un animal. L'animal est censé représenter l'ancêtre du groupe en raison de qualités qui leur sont communes : force, ruse, sagesse, etc. Le découpage du corps de l'animal sacrifié, dont chaque membre du groupe ingère un morceau, signifie que la place laissée libre par le meurtre n'est pas à prendre par quelqu'un en particulier. Elle l'est d'une certaine manière par le groupe dans son entier, et par chacun pour une partie. Chacun est invité à s'identifier au père fondateur, mais sur le mode d'une *identification partielle* : on peut lui ressembler, mais pas se confondre avec lui.

Cette invitation à l'identification au père fondateur, et surtout le type d'identification qui est encouragé, est essentiel pour la constitution et la mobilisation du groupe autour de son chef, de ses idéaux et d'objectifs durables de travail en rapport avec ces derniers. Les luttes intestines pour le pouvoir, focalisées sur la place du chef, peuvent désagréger l'organisation. L'identification symbolique, partielle, au père fondateur, et notamment l'identification à ses qualités personnelles, élevées à la hauteur d'idéaux du groupe, est un ciment puissant de l'organisation : c'est l'organisation elle-même, son projet, qui se constitue ainsi progressivement comme objet des pulsions de ses membres. Celles-ci sont déchargées dans un travail constructif au service de l'accomplissement des idéaux

du groupe. Parallèlement, les composantes destructrices, agressives de ces mêmes pulsions sont dérivées vers des objets substitutifs : l'ennemi à l'extérieur, et certains objets de sacrifice à l'intérieur. On se rend compte que l'existence de totems qui peuvent être régulièrement sacrifiés, permet ainsi au groupe d'éviter d'avoir à trouver en son sein des personnes réelles qui jouent ce rôle, au sens étymologique, de bouc-émissaire.

Dans certaines entreprises japonaises, la direction a mis en place des salles de défoulement pour le personnel, dans lesquelles il lui est offert la possibilité de décharger physiquement son agressivité, avec force coups de poing, de pied ou d'instruments contondants, sur des effigies du patron. Le procédé fait sourire nos managers cartésiens, mais en fait, tout ce que l'on peut lui reprocher, c'est son faible niveau d'élaboration symbolique, qui rend son objet directement transparent, et risque de donner parfois à un membre du personnel l'envie de « se faire la tête » du dirigeant dans la réalité.

De ce point de vue, le repas totémique offre des possibilités autrement puissantes d'expression symbolisée d'une structure fondamentale du fonctionnement individuel et groupal. Le manager peut, à partir de ce modèle, inventer des dispositifs qui permettent d'agir sur la culture même de l'entreprise, ses idéaux, et mobiliser les motivations du personnel. On peut imaginer que de tels montages auraient pu avoir des vertus cathartiques dans le cas du CIL décrit plus haut.

Chapitre 2

L'INCONSCIENCE D'ENTREPRENDRE

Une passion aveuglante

Ab. a fait toute sa carrière dans la fonction commerciale, pour le compte de fabricants de produits de luxe destinés au particulier. Il évoque non sans fierté son parcours professionnel, parti d'un emploi de VRP, pour arriver à une direction régionale des ventes au sein d'un groupe français de renommée internationale. Il a l'expérience de la prospection d'une clientèle de détaillants (boutiques) et de l'animation d'une force de vente d'une vingtaine de commerciaux. La nature du produit et une clientèle fréquemment féminine conviennent à son profil commercial : il est élégant, il a le port droit, le verbe facile, son argumentation est séduisante, voire séductrice. Le produit est cher, mais nous sommes sur un marché où l'argent n'est pas un problème : ni pour le client final, ni pour le détaillant, ni pour le fabricant, qui donne à Ab. tous les moyens (rémunération et frais) de représenter dignement son image de marque.

Mais même les fabricants de produits de luxe viennent à rationaliser leur gestion commerciale, face à la concurrence qui joue sur les prix. Ab. a du mal à se plier aux nouvelles exigences de la direction : rapports de visites-clients, statistiques commerciales, gestion des stocks. L'animation de son équipe devient problématique, car ses jeunes commerciaux, formés à d'autres méthodes, sont au contraire acquis à cette plus grande rigueur. Ab. est un homme de terrain : il constate que son efficacité diminue parce qu'il doit consacrer à ce qu'il considère comme la « paperasse » un temps

qu'il prend sur la prospection et sur l'animation de son équipe. En fait, les clients détaillants sont eux-mêmes de plus en plus sensibles aux arguments chiffrés, qu'il manipule moins aisément que les propos séducteurs. Sa rémunération, en partie indexée sur ses résultats, en est affectée. Il en vient à contester la pertinence des orientations prises par la direction et finit par négocier son départ.

Ab. décide de ne pas réintégrer une entreprise productrice de grandes marques : les mêmes méthodes de gestion commerciale, selon lui rigides et inadaptées au marché du produit de luxe, se développent chez tous les fabricants importants. Il estime qu'il y a encore un marché pour des entreprises petites, innovantes, plus souples dans leur gestion, et auxquelles il peut apporter sa connaissance des produits et ses compétences commerciales. Il est embauché comme directeur commercial par un négociant en gros de produits de luxe, qui pense avec lui passer à la fabrication. Il accepte de ramener provisoirement ses prétentions salariales au niveau des possibilités de l'entreprise, en comptant sur le développement ultérieur de celle-ci.

En fait, l'entreprise est de création récente et le dirigeant n'est pas un professionnel de la branche. Ab. doit tout à la fois concevoir la gamme, trouver les fournisseurs, et surtout ouvrir le marché pour des produits qui ne bénéficient pas de l'appui publicitaire des produits de grande marque, et ce avec des moyens commerciaux moindres (frais professionnels plafonnés, équipe de commerciaux moins bien payés, moins percutants que ceux qu'il animait jusque là). Après quelques mois, les relations entre Ab. et son employeur se détériorent. Ab. se plaint de la faiblesse de ses moyens ; le dirigeant, pour sa part, constate qu'il a dépensé plus qu'il ne pouvait assumer, dans l'attente de promesses de résultats qui n'ont pas été tenues. Ses limites étant d'ailleurs atteintes, il lui faut déposer le bilan de l'entreprise.

Ab. attribue l'échec de l'entreprise à l'incompétence du dirigeant en matière de gestion, ainsi qu'à sa méconnaissance du produit et du marché. Il décide de créer sa propre entreprise, puisque de toute façon c'était déjà lui qui s'occupait de tout chez son employeur précédent. Il connaît la chaîne de fabrication et de distribution du produit du début à la fin. Il est séduit par l'idée d'être son propre chef, d'être rapidement (maintenant que personne ne le

freine plus) à la tête d'une entreprise importante, et de faire de son propre nom une marque reconnue.

Mais les moyens lui manquent encore davantage qu'avant. Ayant eu l'habitude de vivre sur un grand pied, il n'a jamais mis de fonds de côté. Il emprunte à des amis, qu'il fait entrer dans le capital de sa société. Mais le capital est vite consommé en frais de déplacements. Ab. finance la poursuite de son activité avec le crédit accordé par les fournisseurs. Or, le produit, sans étude de marché préalable, sans appui publicitaire, sans même un présentoir correct, est proposé trop cher et se vend mal. Les premières traites tirées sur les clients qui ont accepté le produit et sont mécontents de sa mévente reviennent impayées, altérant la confiance de la banque. L'entreprise est très rapidement en état de cessation de paiement : les fournisseurs commencent à envoyer les huissiers.

Entre-temps, la réduction de ses revenus conduit Ab. à devoir vendre sa maison. Sa femme, qui l'avait épousé à l'époque où ses revenus attestaient la solidité de l'homme, ne comprend pas sa déchéance. Et d'autant moins que Ab., pour éviter de déchoir, limite les explications et dissimule ses dépenses à sa femme. En découvrant qu'il lui ment, elle décide finalement de le quitter.

Ab. est à la rue. Plutôt que de chercher n'importe quel emploi, qui signerait la fin d'un rêve, une page tournée dans sa vie, il s'accroche à son projet. Il trouve une chambre dans un foyer d'hébergement pour nécessiteux, et obtient le bénéfice du RMI. Abandonné par une bonne partie de son entourage, notamment professionnel, il découvre l'humanité du foyer d'hébergement : toxicomanes, sortants de prison, quelques personnes qui ont un trajet analogue au sien. Il pense alors à recréer une entreprise sous la forme d'une *entreprise d'insertion*, dispositif qui permet de bénéficier de subventions d'équipement et de fonctionnement à condition d'embaucher des personnes en difficulté d'insertion socioprofessionnelle. Mais son projet annonce un budget de subventions important pour peu de créations d'emploi : les institutionnels n'y donnent pas suite.

Entre-temps, il fréquente une femme avec laquelle il noue une relation trouble dont il reste captif : isolé, il a besoin de son soutien affectif, il a aussi besoin que quelqu'un ait besoin de lui ; elle, également séparée de son mari, le maternel, tout en ne pouvant s'empêcher de souligner régulièrement son échec et sa dépendance.

Pour fuir cette situation, Ab. arrive encore à emprunter un peu d'argent à ses derniers amis pour, leur dit-il, suivre une formation, car il a décidé de rechercher un emploi. Il jure qu'il les remboursera dès ses premiers salaires. En réalité, il tente une ultime démarche commerciale pour vendre à prix réduit les produits qu'il a en stock. Mais sa confiance en lui, son crédit auprès de la clientèle de la région, et en fait aussi sa santé, sont désormais trop atteints. Ses contacts clients échouent lamentablement. Quelques temps après, il disparaît sans laisser d'adresse.

Conclusion d'une passion. Passion aveuglante, puisqu'elle aura conduit Ab. à oublier les limites : limites de ses possibilités personnelles, professionnelles et financières, limites du marché, limites imposées par les règles de gestion d'une entreprise, la sienne et celles de ses employeurs. Passion consumante, aussi : Ab. n'est pas un escroc ; s'il l'était, gageons qu'il s'en serait mieux sorti matériellement ; pourtant, cette passion l'a conduit à devoir se déconsidérer à ses yeux comme à ceux des autres, finissant par tromper les dernières personnes sur la confiance desquelles il aurait pu s'appuyer pour refaire surface.

Qu'est-ce qui les fait courir ?

Lorsqu'on interroge des créateurs d'entreprise sur les raisons qui les conduisent à « s'installer à leur propre compte », comme on dit, les mobiles exprimés sont divers. Les plus apparemment rationnels se rapportent à la perspective de gagner plus d'argent : on souhaite quitter un emploi salarié que l'on juge insuffisamment rémunéré, ou qui n'offre pas de perspective d'évolution de carrière ; ou, plus prosaïquement, la création d'entreprise se présente pour certains chômeurs comme le seul moyen de créer leur emploi, – c'est notamment le cas, depuis peu, de nombreux cadres d'entreprise demandeurs d'emploi atteignant la cinquantaine, qui connaissent de sérieuses difficultés à retrouver un emploi salarié.

Gagner plus d'argent n'est qu'en partie un mobile rationnel, – ou, plus exactement, l'argent est un mobile dont les rationalités sont multiples et pas toutes également apparentes –. Gagner de l'argent, c'est gagner les moyens de vivre. En cela, la création d'une entreprise peut se présenter comme une opportunité à saisir,

parfois comme une planche de salut. Mais l'argent est aussi le moyen privilégié, parce que le plus commun, de la reconnaissance sociale. La fréquentation des créateurs d'entreprise draine fréquemment des conversations fantastiques, au coin d'une table de café, sur le train de vie que va leur ouvrir la réussite de leurs projets : les femmes, les voitures, les résidences avec piscine, les voyages.

D'autres mobiles exprimés avouent un versant plus personnel, voire passionnel. Toujours médiatisé par l'argent : on a assez donné, assez travaillé pour un patron, maintenant on veut aussi recevoir, travailler pour soi. Ou plus idéalisé : on veut prendre des responsabilités, diriger des hommes, créer quelque chose de neuf, laisser sa marque. Les formulations sont plus diverses, plus riches, moins précises aussi, plus difficiles à argumenter. En définitive, gagner de l'argent se présente comme le mobile le plus simple à formuler, celui que les créateurs d'entreprises partagent entre eux au-delà des idées très différentes qu'ils peuvent avoir sur l'usage qu'ils en feront ; c'est aussi la fonction même de l'entreprise que de gagner de l'argent, et c'est ce que leur environnement : leur femme, leur banquier, leurs salariés, attendent d'eux. La rationalité se borne au raisonnable : puisque tout le monde est d'accord avec cette bonne raison, il n'y a pas lieu de s'interroger davantage.

D'ailleurs, l'heure n'est pas au *pourquoi*. Les nécessités du présent : étudier la faisabilité du projet, trouver les fonds, mettre en place une première organisation, sont gouvernées par la question du *comment*. On s'interrogera sur soi dans un an, lorsque l'on sera paisiblement allongé au bord de la piscine nouvellement acquise.

Lorsque l'on rencontre les mêmes créateurs d'entreprise six mois ou un an plus tard, leur philosophie a évolué. Les fantasmes sont toujours là, mais l'entreprise n'y est plus aussi immédiatement associée comme moyen d'y parvenir. En fait, les difficultés inévitablement rencontrées dès le début du lancement de l'activité : chiffre d'affaires insuffisant, financement insuffisant, retards et erreurs de fabrication et de livraison, mauvais payeurs, ont fait de la réalisation de ce projet le parcours du combattant que connaissent bien les créateurs. La perspective de gagner plus d'argent, ou même simplement de gagner de l'argent, s'éloigne comme une ligne d'horizon à mesure que l'on avance. Dans de nombreux cas, on réalise que l'on doit au contraire travailler davantage et se serrer davantage la ceinture que lorsque l'on était salarié.

Les difficultés obligent à remettre sur la table la question du *pourquoi*. L'absence ou le retard des résultats pécuniaires interrogent la rationalité du choix de la création d'entreprise. Certains créateurs « jettent l'éponge » à ce moment-là, le but affiché n'ayant pas été atteint. L'expérience les aura néanmoins transformés, et aura notamment modifié leur approche du « patron ». Ils chercheront à intégrer ou à réintégrer une entreprise comme salariés. Certains employeurs se méfieront de ces candidats qui ont un jour eu le goût de l'autonomie et connu la tentation de prendre leur place. Mais ceux qui leur accorderont leur chance découvriront des collaborateurs qui ont acquis une expérience globale de l'entreprise et qui, pour autant, ne revendiqueront pas cette place car ils savent, pour l'avoir vécu, que n'importe qui ne peut pas la prendre.

Les créateurs d'entreprise qui continuent malgré les difficultés sont contraints, si ce n'est déjà clair dès le départ, de modifier leur représentation de leur projet : leur projet d'entreprise, et de ce fait même, leur projet personnel, voire leur conception du monde en général. D'autant plus que leur environnement les presse désormais d'examiner la rationalité de leurs choix initiaux : leur banquier, leurs amis, leur conjoint ne comprennent pas qu'ils s'entêtent. S'ils continuent plus avant, ils vont contre ce qui est raisonnable, et ils vont devoir aller contre l'avis de ceux qui les entourent, au risque de s'éloigner de leurs amis, de leur conjoint, de leur famille.

Le choix n'a plus de raisonnable que l'espoir d'effectivement gagner de l'argent au bout de cette traversée. Mais le fantasme sous-jacent tend lui aussi à perdre de sa consistance : les femmes, les voitures, la piscine ne suffisent pas à expliquer le risque désormais pris dans la poursuite de cet engagement. Le créateur d'entreprise sait qu'il est en train d'aller contre son environnement social et familial, c'est-à-dire qu'il est en train de perdre la reconnaissance sociale qu'il s'attachait au contraire à accroître en se lançant dans ce projet. Ce n'est donc pas un rêve qu'il poursuit : les rêves n'ont pas de poids dans la balance quand ce sont des pans de la réalité, sa maison, sa femme, que l'on commence à perdre. Les choix obéissent désormais à une autre rationalité, qui ont fait basculer la création d'entreprise sur le versant de la *passion*.

La poursuite d'une création d'entreprise au-delà des difficultés qui auraient dû *raisonnablement* conduire son créateur à aban-

donner, nécessite une mutation : de *moyen* qu'elle était pour la réalisation d'objectifs plus ou moins tangibles, plus ou moins fantasmatiques, elle devient pour son créateur une *fin en soi*. Mutation essentielle : l'entreprise y acquiert un commencement d'existence en tant qu'entité distincte.

Ce moment peut être discerné dans la manière dont les créateurs parlent de leur entreprise, laquelle peut être rapprochée de la manière dont ils en parlaient six mois ou un an plus tôt, avant le lancement de leur projet. Au départ, les propos se situaient dans la rationalité d'un système d'échanges, même dans leurs formulations émotionnelles : on en a assez de donner, on veut recevoir. À l'arrivée, la recherche d'un équilibre d'échanges a fait place à la passion *oblative* : non seulement on ne reçoit pas, mais on donne davantage, et même on *se* donne à l'entreprise, pour ainsi dire corps et âme.

Toute la différence est résumée dans la mutation du raisonnement budgétaire. Si on part avec un budget, on ne raisonne plus en se disant : « J'ai besoin personnellement de tant, et j'investis le reste pour l'entreprise ». On se dit, au contraire : « L'entreprise a besoin de tant, donc j'investis et j'essaie de vivre avec le reste ». Dans cette inversion de la perspective, l'entreprise prend la priorité. Parce qu'elle devient le lieu de la reconnaissance personnelle, donc de l'identité, de son fondateur. Elle le représente, elle doit réussir parce que c'est sa réussite qui prouvera la réussite de l'entrepreneur.

On pourrait s'arrêter à dire que ce versant passionnel de la création est un parasite d'une bonne gestion de l'entreprise, et qu'il faut le considérer comme périphérique, sinon nuisible, puisque dans un cas comme celui de Ab., qui n'est pas rare, il peut conduire à sa perte (et parfois aussi à la perte des fournisseurs impayés). Pourtant, même le cas de Ab. montre que cette passion est un moteur nécessaire, peut-être indispensable, de l'entreprise, surtout à ses débuts.

L'exemple de Ab. illustre que la poursuite d'une entreprise au-delà des considérations rationnelles qui auraient dû amener sa cessation rapide, n'est possible que parce que d'autres raisons y poussent son créateur : la passion de prouver quelque chose aux autres, ou de se prouver quelque chose à soi-même, permet au créateur de dépasser (et l'oblige à dépasser) les limites du raisonnable.

Dans le cas de Ab., les limites du raisonnable se confondant avec celles du possible, leur dépassement conduit à l'échec. Dans d'autres cas, dans le cas de la plupart des PME que nous connaissons, l'entreprise se nourrit de cette passion, qui est pour elle une énergie qui soulève les montagnes, lui permet de survivre, de durer, à travers des difficultés qui auraient dû « raisonnablement » conduire au découragement de son dirigeant et à la cessation de l'activité.

Par définition, il faut *quelqu'un* pour créer une entreprise, et le succès de cette dernière dépend étroitement de l'implication personnelle de ce quelqu'un. Comprendre cette implication est une nécessité de l'approche théorique et pratique du management des PME, car cette compréhension doit permettre d'en reconnaître les effets constructifs, autant que d'en prévenir les effets d'aveuglement¹.

¹ On pourrait, de là, imaginer un dispositif d'évaluation de la faisabilité des projets de création d'entreprise, qui intégrerait les paramètres personnels du créateur, en vue de déterminer les probabilités de succès ou d'échec de tel projet au vu de la personnalité de son porteur. Nous avons entamé une telle réflexion avec un établissement de crédit spécialisé dans le financement des créations d'entreprise. Le problème du financeur d'un projet est le suivant : le projet peut être innovant, l'étude de marché peut avoir défini une clientèle potentielle, le retour sur investissement peut être intéressant... mais on ne sait pas si le créateur d'entreprise, en tant que personne, indépendamment de ses compétences, tiendra la route. Une évaluation de son potentiel est-elle alors possible ?

De ce qui précède, on peut déduire que la réflexion ne pouvait avoir de suite. L'étude de faisabilité d'un projet consiste à le définir à l'intérieur des limites du raisonnable. Le facteur humain n'est pas inscrit dans ces limites. Les paramètres personnels à retenir pour une évaluation du porteur du projet conduiraient à donner un aval à celui qui, pour pouvoir durer et faire durer le projet, présente un certain degré de folie, par ailleurs difficile à mesurer. Un directeur de banque nous donnait en privé sa définition du "profil" du créateur d'entreprise : "quelqu'un à qui il manque une case". Ce qui ne l'empêchait pas de traiter avec des créateurs d'entreprise. Profil reconnu comme nécessaire, inévitable, du créateur, avec qui le partenaire raisonnable qu'est le banquier aura toujours du mal à dialoguer.

Le cabinet libéral comme non-entreprise

Cette implication passionnelle donne naissance à l'entreprise comme entité, que le créateur reconnaît comme telle parce qu'en elle il se reconnaît lui-même. À partir de cette relation confuse, l'entreprise va se développer selon sa logique propre, que le créateur, selon les cas, encouragera ou freinera, captif qu'il est de la contradiction inhérente au processus de création : favoriser le développement de l'entreprise, puisqu'il exprime son propre succès, ou freiner ce développement, dont il va se rendre compte qu'il échappe inexorablement à son contrôle. L'examen auquel nous nous livrons dans les chapitres suivants d'un certain nombre de problèmes de management spécifiques aux PME, notamment à certaines étapes de leur développement organisationnel, montre qu'ils tiennent fondamentalement à une gestion difficile par le chef d'entreprise de sa propre implication. Et cette gestion est forcément difficile parce qu'elle demande de sa part de faire, par étapes, le deuil de quelque chose en quoi il a d'abord été nécessaire qu'il s'implique passionnément.

Le dispositif du droit autorise et renforce ce processus d'autonomisation de l'entreprise, puisque celle-ci peut, sous la forme d'une société, avoir une personnalité morale, distincte de celle de ses actionnaires et porteurs de parts, aussi bien que de ses dirigeants.

Ce processus définit à notre avis ce qu'est une entreprise en tant qu'organisation et permet de la différencier assez finement d'autres modes d'organisation du travail humain qui ne sont pas, de ce point de vue, des entreprises.

L'observation des professions libérales : médecins et paramédicaux, experts-comptables, avocats, etc. fournit à cet endroit un bon exemple a contrario de ce que nous essayons de formaliser ici.

Nous ne considérerons que la situation telle qu'elle prévaut en France actuellement. Le cabinet libéral est centré sur la personne du professionnel, que l'on peut considérer comme son fondateur ; il est souvent constitué en société ; il fournit des prestations rémunérées dans un cadre de droit privé ; certains cabinets ont des dimensions, un chiffre d'affaires, des effectifs salariés, qui les rendent comparables à de grosses PME. Pourtant, sauf exception, le cabinet

libéral peut difficilement, par vocation autant que d'un point de vue organisationnel, être considéré comme une entreprise.

La formation et la déontologie du professionnel installé en libéral lui imposent un rapport essentiellement personnel avec son client, dans lequel les institutions n'interfèrent que limitativement. Il en résulte que le client n'a jamais affaire à une entreprise dont le professionnel serait le patron, mais bien toujours à une personne et à elle seule. Le droit, ici aussi, et toujours pour ce qui concerne la France, confirme ce caractère personnel de l'exercice libéral en protégeant la relation avec le client des intrusions tierces, et en fixant des conditions personnelles de formation pour l'accès à la profession, et donc pour l'ouverture et pour la cession d'un cabinet.

De ce fait, le cabinet ne saurait exister et se développer comme entité distincte de la personne du professionnel. Il ne reste jamais qu'un moyen au regard d'une vocation et d'un exercice professionnels individuels, il ne peut devenir une fin en soi. Le professionnel ne peut céder son cabinet qu'à un autre professionnel. Il ne peut le considérer, par exemple, comme un patrimoine à transmettre à ses enfants, sauf pour eux à suivre la même formation. L'objet de la transmission n'est pas une entité reconnue : on cède un local, des meubles, une clientèle ; l'essentiel du cabinet était dans la prestation du professionnel cédant qui, elle, qui ne peut être transmise.

Les sociétés d'exercice libéral sont pour la plupart des sociétés civiles permettant l'association de plusieurs professionnels conservant chacun leur clientèle et leur revenu, et d'ailleurs imposés séparément par le fisc sur ces revenus. L'organisation interne des cabinets en association exprime très clairement qu'ils ne sont qu'une mise en commun de moyens, en matériel et en personnel, entre des professionnels dont l'exercice reste fondamentalement individuel.

En fait, les sociétés de libéraux traduisent encore mieux que l'exercice individuel, que le cabinet est une non-entreprise, voire une non-organisation. Contrairement à la définition que l'on peut donner d'une organisation, qui est quelque chose de plus que la somme de ses parties, le cabinet en association *n'est pas* autre chose que l'addition des compétences qui la constituent. Un associé ne peut être reconnu comme fondateur du cabinet : il en faut au moins deux. Même si l'un des deux a quitté l'association par la

suite, celui qui reste ne peut se prévaloir de son ancienneté pour avoir rang sur les autres associés. La réputation du cabinet est directement liée aux noms des associés. Un associé qui arrive ou s'en va, apporte ou remporte sa clientèle et sa réputation. Le cabinet ne peut rien capitaliser et, du reste, la culture professionnelle de ses membres ne les invite pas à capitaliser : l'argent qui rentre, déduction faite des frais nécessaires d'équipement, de fonctionnement et de personnel, ressort aussi vite pour constituer le revenu de chacun des associés.

Ce type de fonctionnement a un certain nombre de conséquences sur les possibilités de développement des cabinets libéraux en France, et probablement sur la gestion de leurs ressources humaines.

Le cadre légal et déontologique freine le développement des cabinets qui, par exemple, pour les professions d'avocat et d'expert-comptable, sont loin d'atteindre les dimensions de certains de leurs collègues européens, notamment anglais. Mais ces contraintes ne font qu'exprimer un état de la culture de ces professions, qui a de toute façon des incidences à tous niveaux. C'est ainsi qu'en règle générale un cabinet a du mal à définir une stratégie commune permanente, c'est-à-dire qui ne soit pas constamment remise en cause par les stratégies individuelles des associés. Les moyens communs sont réduits au minimum nécessaire : chaque nouvel investissement, souvent jusqu'à l'achat d'un nouveau tapis ou le remplacement d'un luminaire, et a fortiori les investissements liés à une stratégie d'expansion qui obère nécessairement leurs revenus individuels, doivent faire l'objet d'un accord entre associés, faute duquel, éventuellement, le départ d'un associé important en désaccord menacerait l'existence même du cabinet.

Ces conditions influent la gestion des ressources humaines de certains de ces cabinets, du moins certains de ceux qui nous sont connus. Le personnel y est payé au plus juste. Comme pour le reste des moyens mis en commun, on n'investit pas dans les compétences, au niveau du recrutement ou de la formation continue, au-delà de ce qui est strictement nécessaire au fonctionnement quotidien du cabinet. Toujours en raison du caractère personnel de l'exercice libéral, les secrétaires, bien que payées par la société, n'ont pas l'impression de travailler pour celle-ci, mais pour tel ou tel des associés. L'organisation du travail consiste d'ailleurs, plus

fréquemment qu'un partage rationnel des tâches entre les secrétaires, en un partage des secrétaires entre les associés. Il en résulte que le personnel a moins l'impression de travailler *avec* les professionnels autour d'un projet commun, que *pour* les professionnels dans l'intérêt exclusif et immédiat de ces derniers. Cet état d'esprit obère également les possibilités de développement du cabinet.

Certains professionnels souhaitent bien entendu réagir, notamment en perspective de l'ouverture de leur marché à leurs confrères européens, qui les incite à atteindre assez rapidement une « taille critique » en dessous de laquelle ils sont menacés de disparition, ou tout au moins de sérieuses difficultés, sans accès possible aux segments les plus intéressants de leur clientèle. Certains cabinets, si l'on pense toujours aux avocats et aux experts-comptables, ont déjà une dimension nationale, souvent associée, précisément, à une réelle capitalisation autour d'une revue qui leur assure une image de marque, et en fait une identité distincte des professionnels qui y travaillent (Fiduciaire de France, Lamy, Lefèvre, etc.). Par ailleurs, le cadre légal évolue et autorise désormais la création de sociétés de capitaux d'exercice libéral (SAEL et SELARL).

Mais le mode d'approche que nous proposons du développement des organisations permet de formuler quelques prévisions. Le développement des cabinets ne peut que continuer à être freiné par la prévalence d'une culture du rapport personnel entre un professionnel et son client. Les nouvelles sociétés d'exercice libéral présentent par exemple un attrait limité pour les investisseurs, la législation imposant que le capital reste contrôlé par des membres de la profession. Les possibilités d'ouverture à des non-membres de la même profession restent donc limitées, qui auraient pourtant permis, voire obligé, l'instauration d'une culture commune d'entreprise.

La notion de « point aveugle » du management

Les modalités de l'implication du dirigeant dans le projet de son entreprise déterminent deux attitudes possibles, antinomiques, mais qui présentent des inconvénients comparables pour la conduite de sa gestion.

D'une part, il doit garder la tête froide, savoir évaluer les coûts, les risques et les gains avec une certaine distance aux choses.

Mais il peut, de ce fait, ne pas s'impliquer suffisamment, ou baisser les bras à un moment donné en face des difficultés rencontrées, parce qu'elles expriment que les limites du raisonnable ont été franchies : le découragement du dirigeant menace alors la pérennité de l'entreprise. D'autre part, il lui faut au contraire s'impliquer, mais il peut s'impliquer à un point tel qu'il s'expose à ne plus écouter que ses convictions, au mépris du bon sens et de la réalité qu'il rencontre.

Comme les deux attitudes sont également nécessaires, et que, par ailleurs, tout être humain tend à passer par des moments d'emportement comme de découragement, on a l'impression que la marge laissée au créateur d'entreprise pour l'utilisation la plus adéquate de son énergie personnelle est étroite. Sa position est même paradoxale : quelle que soit son attitude, elle est nécessaire et pourtant l'expose à l'échec.

En fait, le paradoxe n'empêche pas la plupart des chefs d'entreprise d'exercer leur fonction, mais peut déterminer un aveuglement très localisé de leur mode de management. Localisé mais souvent constant : marqué par la répétition inexplicée des mêmes difficultés.

Le défaut d'implication du créateur d'entreprise est fatal s'il est une donnée de départ : l'entreprise a besoin de *quelqu'un* pour la porter, a fortiori pour la porter sur les fonds baptismaux. Mais généralement, l'implication ne fait pas défaut au démarrage. Elle survient par la suite, au moment où les difficultés apparaissent, puis se multiplient. La baisse du tonus, le découragement, sous la forme du « Ce n'est plus raisonnable », parfois même un accès dépressif sévère, invitent à baisser les bras, à fuir l'accumulation des responsabilités, à disparaître, à s'effacer.

La psychanalyse y voit une manifestation de ce qu'elle appelle la « pulsion de mort ». Pour autant que la création d'une entreprise puisse être considérée comme une oeuvre de vie, constructive, on peut en déduire que la pulsion de mort à l'oeuvre dans l'âme même de son créateur est ce qui la menace le plus. Existant comme entité, elle peut devenir en ces occasions l'objet d'un retournement de cette pulsion vers l'extérieur, sous la forme d'une agressivité réactionnelle de son créateur qui lui reproche d'être la cause de tous ses tracasseries.

Cette attitude démissionnaire peut n'être pas globale, mais pour d'autres raisons, qui tiennent à la personnalité du chef d'entreprise, à son histoire, être localisée sur un aspect seulement de sa fonction qui le rebute. La personnalité de chacun, son histoire, sa formation, définissent des motivations et des systèmes de valeurs, des idéaux et des interdits : un être humain tend à se spécialiser, personnellement et professionnellement, dans ce dans quoi il est le plus efficace, et surtout dans ce qui lui apporte le plus de satisfaction, au regard de ces motivations et valeurs ; certaines actions lui sont au contraire difficiles, voire déplaisantes ou moralement interdites. C'est le cas, par exemple, de créateurs d'entreprise qui ont une formation et un passé professionnel technique et répugnent fréquemment à sortir de cette fonction pour en assumer d'autres, notamment la fonction commerciale. Dans l'exemple de Ab., dont les valeurs sont celles d'un commercial, c'est par contre le refus de prendre en considération, et donc de traiter, les contraintes administratives de gestion, qui contribue à la perte de l'entreprise.

La fonction du chef d'entreprise implique sa présence permanente et sur tous les fronts, au moins au démarrage de l'entreprise. Il ne pourra par la suite déléguer certains aspects de sa fonction à des collaborateurs spécialisés qu'à condition d'avoir montré qu'il n'a pas refusé de les assumer lui-même. La délégation ne consiste pas à se décharger de quelque chose que l'on ne veut pas faire.

Inversement, une trop grande implication personnelle du chef d'entreprise peut également poser des problèmes, notamment aussi, comme on le verra plus loin, de délégation. L'exemple de Ab. illustre le cas extrême où l'implication glisse vers l'emportement passionnel, le créateur d'entreprise devenant aveugle et sourd à toute considération imposée par la réalité.

En fait, le cas de Ab. montre bien que l'évitement comme l'emportement peuvent être deux aspects d'une même difficulté personnelle à assumer tous les aspects de la fonction de chef d'entreprise. L'évitement non analysé de certaines contraintes de gestion conduit à une répétition d'erreurs également non analysées. La focalisation au contraire sur la seule fonction commerciale sert d'excuse à l'évitement : on n'a pas le temps de s'occuper de la paperasse. Les idéaux du commercial exercent une attraction fascinante qui empêche de voir le reste. La poursuite de l'évitement

précipite la fuite en avant. La passion qui devait être le moteur de l'entreprise, devient le moteur de sa perte.

Sans aller jusque là, si on considère les entreprises qui passent le cap des premières années, il nous paraît clair qu'un certain nombre de problèmes de management qui s'y posent de manière répétitive, résultent de la persistance chez le dirigeant de telles attitudes d'évitement, ou d'une implication personnelle qui obture les possibilités de délégation, voire d'une conjugaison des deux phénomènes.

La personnalité, les motivations, les valeurs du fondateur s'expriment plus ou moins consciemment dans ses choix stratégiques et managériaux. Celles qui demeurent non analysées projettent sur la représentation qu'il a de son entreprise et de sa gestion une zone d'ombre qu'il méconnaît.

On peut donner de cela une illustration métaphorique, que nous utilisons parfois en formation : celle du phénomène du *point aveugle*, que connaissent bien les lycéens qui ont fait un peu de physiologie de la vision en cours de sciences naturelles.



Fig. 1

La surface rétinienne de l'oeil n'est pas homogène : les cellules sensorielles ne sont pas réparties uniformément. Une zone circulaire de la rétine, qui correspond au débouché du nerf optique, est même totalement dépourvue de ces cellules. Cette zone est appelée « point aveugle », et elle détermine dans notre champ visuel une zone correspondante que nous ne percevons pas. On la met en évidence par l'expérience de Mariotte.

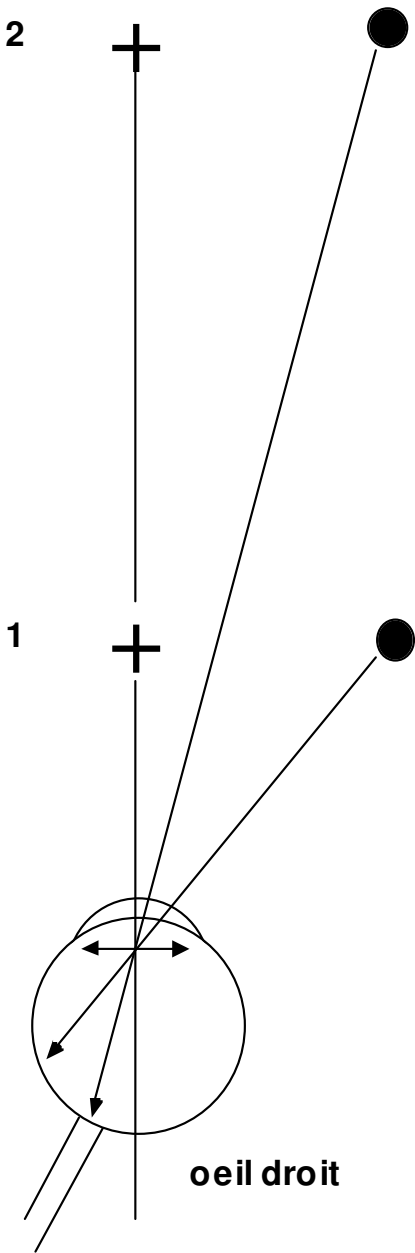


Fig. 2

Considérons le dessin de la figure 1. On demande de fermer l'oeil gauche et de fixer la croix avec l'oeil droit en plaçant la page aussi près du visage que le permet une vision distincte, puis d'éloigner la page, toujours en fixant la croix. À un certain moment, le disque noir semble s'effacer : la surface paraît uniformément blanche.

L'explication est donnée par la figure 2. Dans la position de départ (1), l'image du disque noir se forme sur une zone de la rétine pourvue de cellules sensorielles. Dans la position d'arrivée (2), l'image du disque se forme sur le point aveugle, dépourvu de cellules sensorielles, d'où la disparition apparente du disque.

Dans la vie courante, l'existence du point aveugle est inaperçue. D'une part, la très grande mobilité du globe oculaire déplace constamment et rapidement la zone correspondante de notre champ visuel. D'autre part, et surtout, le cerveau rétablit illusoirement la continuité du champ : dans l'expérience, si le disque noir se trouve sur du papier de couleur, toute la surface est vue dans cette couleur dans la position 2, quand le disque disparaît.

L'expérience fournit une analogie avec ce qui se passe quotidiennement dans la conduite de nos affaires, lorsque nous nous appuyons sur les informations que nous collectons dans notre environnement pour prendre des décisions d'ajustement à cet environnement. Le phénomène a deux aspects distincts que nous formulons ainsi :

1/ Il y a des choses que nous ne voyons pas, et

2/ Nous ne voyons pas que nous ne les voyons pas.

C'est le deuxième aspect dont il faut souligner les effets : s'il n'y avait que le fait que des choses échappent à notre perception ou à notre entendement, nous opérerions spontanément une correction. Ce n'est pas le cas parce que notre cerveau interprète d'emblée nos perceptions, rétablit la continuité des images, mais aussi du sens de ce qui est perçu, et nous sommes portés à nous satisfaire de cette interprétation pour prendre des décisions.

Ainsi un organe essentiel à la vue, le nerf optique, est aussi paradoxalement celui qui détermine une faille dans la vision. Il en est de même pour le noyau inconscient du projet du chef d'entreprise, qui est nécessaire à l'entreprise en ce qu'il motive le dirigeant à prendre une place que n'importe qui ne peut pas pren-

dre : parce qu'en définitive la raison pousserait n'importe qui à l'éviter. L'inconscience est nécessaire à la fonction de chef d'entreprise, même si elle détermine aussi un aveuglement partiel de sa gestion.

L'exemple du management des entreprises artisanales

Un exemple fréquent et typique de « point aveugle » en management nous est fourni par les entreprises artisanales. Les artisans ont un métier qu'ils ont, idéalement, appris avec leur père au sein de l'entreprise familiale, dont ils ont hérité par la suite. Ou bien ils se sont formés à ce métier dans un cadre scolaire par des professionnels qui véhiculaient les mêmes valeurs. Leur identité professionnelle est attachée à la réalisation d'un produit de qualité ; celle-ci se définit, non pas en fonction de ce qu'il se vend, ni même par la satisfaction du client, mais en fonction de la conformité aux règles de l'art, établies par la communauté des pairs. L'action commerciale n'intéresse pas l'artisan, elle est même une déchéance : elle oblige à des considérations mercantiles qui salissent la beauté et la pureté de la production en tant que telle. On est bon, donc le client doit vous mériter.

Cette attitude a des incidences commerciales, et détermine l'évolution de pans entiers des métiers de l'artisanat.

Une étude réalisée auprès d'encadreur pour le compte d'un fabricant de produits pour l'encadrement (baguettes, cadres, cartons) nous a permis d'approcher cette profession. Au cours de nos entretiens, nous avons rencontré deux groupes culturels bien distincts. Les uns ont été formés au métier de l'encadrement dès l'apprentissage, conduit chez un encadreur, éventuellement jusqu'au CAP. Détenteurs historiques de l'identité de la profession (ils contrôlent le syndicat professionnel), ils n'en sont cependant plus numériquement les plus représentatifs. Attachés à des formes traditionnelles de travail, leurs produits sont chers : cadres à moulures ouvragées, dorure à la feuille, lavis, etc. et ne répondent plus au marché moderne de l'image. L'explosion du marché de la décoration d'intérieur et de l'image (lithographies, affiches) a conduit un grand nombre de personnes à s'installer sur un positionnement « image » et à intégrer une activité d'encadrement à partir de pro-

duits techniquement simples : baguettes en bois mais aussi en aluminium livrés précoupés par le fournisseur avec un système de montage rapide, cartons. Les produits sont souvent plus design, maintiennent un positionnement haut-de-gamme et génèrent une forte marge. Ces nouveaux venus à l'encadrement sont nombreux, ils ont une formation initiale qui n'a rien à voir avec le bois et la dorure, parfois une formation supérieure.

Les artisans préfèrent manifestement leur travail à l'atelier que le contact clientèle qui permet de vendre ce travail. Ils préfèrent réduire leur marge pour aligner leurs prix, que d'avoir une démarche commerciale active. De ce fait, ils travaillent beaucoup, ne comptent pas leur temps, pour pouvoir dégager de quoi embaucher quelqu'un pour les seconder. Et dès qu'ils peuvent embaucher quelqu'un, au lieu de recruter un aide qui les décharge du travail à l'atelier pour qu'ils consacrent davantage de temps en clientèle, soit en conseillant les clients au magasin, soit en démarchant, ils embauchent au contraire une vendeuse qui leur permet de s'enfermer à l'atelier pour ne plus rencontrer le client. Un grand nombre d'entreprises plafonnent donc à ce seuil d'activité correspondant à un seuil d'effectif : un patron plus une vendeuse.

Nombre de nouveaux venus ont aussi ce comportement. Leur choix professionnel fait suite au renoncement d'une carrière précédente, par obligation ou par idéal (travailler dans un domaine artistique, être son propre chef d'entreprise), plutôt qu'à des impératifs matériels. Le système de valeurs véhiculé par l'artisanat, qui donne préséance à l'amour du travail bien fait sur les considérations d'argent, convient bien à ceux d'entre eux dont le parcours professionnel a été marqué par les difficultés pécuniaires. Nous avons qualifié dans certains cas leur itinéraire « d'idéalisation du ratage ».

Mais, à la différence des traditionnels, certains d'entre eux ont une démarche commerciale active. Ils raisonnent en gestionnaires, ils ont constaté que l'image est un produit d'appel, mais que la marge est réalisée sur l'encadrement. Ils démarchent les entreprises, professions libérales, chaînes d'hôtels pour vendre la décoration des bureaux, salles, chambres au moyen d'affiches montées sous verre ou encadrées.

Par ailleurs, la grande distribution commence à proposer aux particuliers des fournitures pour l'encadrement, des clubs d'amateurs se constituent, concurrençant sérieusement les professionnels.

L'artisan est contraint de se replier sur le créneau limité de ce que l'industrie et la distribution moderne ne peuvent pas prendre : restauration de cadres anciens, encadrement traditionnel coûteux, lavis peints à la main, etc. Pour autant, la grande distribution ne menace pas de prendre tout le marché. L'avenir semble appartenir à des professionnels travaillant sur des produits standardisés, qui peuvent conserver un positionnement haut-de-gamme, à partir d'un savoir-faire plus élémentaire que celui des artisans, mais proposant un conseil et un service que ne peuvent assumer les grands magasins spécialisés parce que, jouant sur les prix et les marges, ils ne peuvent placer dans leurs rayons encadrement un personnel correctement payé pour cela.

Ainsi évolue donc une profession, par disparition de ceux qui ne voient pas et par émergence de nouvelles entreprises et de nouveaux managers.

Fonction sacrificielle du patron

Le chef d'entreprise a dans l'entreprise une place que personne d'autre ne peut lui prendre. Ce n'est pas (en tout cas, pas uniquement) une question de pouvoir lié à la propriété du capital. Bien sûr, l'entreprise appartient à son dirigeant. Et nul ne contestera que si elle est une réussite, il en tire des avantages matériels significatifs. Mais elle n'est pas toujours, ou pas tout de suite, une réussite, et c'est souvent là, dans l'adversité et les difficultés, que l'on reconnaît que le pouvoir ou l'appât du gain ne suffit pas à expliquer le choix de devenir, et surtout de rester dans ces conditions, un chef d'entreprise.

L'entreprise lui appartient, certes, mais lui-même ne s'appartient plus : réciproquement, il appartient à l'entreprise, en raison de la relation passionnelle qui le fait exister à travers elle. Le chef d'entreprise a, de par cette position, des prérogatives, mais assume aussi des contraintes, qui sont, les unes comme les autres, *hors du commun*, au sens premier où elles lui confèrent un statut d'exception.

On parle fréquemment de la « solitude » du pouvoir, à propos de l'étude individuelle d'hommes exceptionnels. Nulle part la nature de cette solitude ne nous apparaît mieux qu'à l'approche des

chefs d'entreprises, dont le nombre fait de cette solitude une particularité remarquable, parce qu'on la retrouve ainsi partagée par des milliers de ces êtres d'exception, et que l'on peut l'étudier à ses tout débuts, puisqu'elle est liée à la naissance de l'organisation qui les y enferme progressivement.

Le créateur d'entreprise réalise son inconscience quand il découvre que créer une entreprise n'est pas simplement exercer une profession. Exercer une profession suppose de produire un travail contre une rémunération. Le professionnel en libéral exerce une profession, il ne dirige pas une entreprise. Créer et diriger une entreprise exige un au-delà : de donner plus que ce que l'on était au départ disposé à donner.

L'existence de l'entreprise comme entité en soi, dès le moment où elle est créée, empêche le fondateur de se réfugier derrière l'alibi du « j'ai fait ce que je pouvais ». L'entreprise doit survivre, se développer. Son dirigeant sera mesuré à l'aune de ses résultats, non de son travail. Si l'entreprise échoue, le dirigeant ne sera, ni excusé, ni consolé d'y avoir travaillé autant ou davantage que ses collaborateurs. L'entreprise n'est pas le prix de son travail, mais celui d'un don de toute sa personne, d'un *sacrifice*.

Plus question pour le créateur d'une entreprise, et par la suite pour le chef d'entreprise, de marchander sa force de travail, de pouvoir compter son temps entre l'entreprise, sa famille et ses loisirs. Le travail passe avant tout. Certes, il ne travaille pas continuellement, mais continuellement il est *disponible* : les conjoints et les enfants de chefs d'entreprise savent, pour le vivre quotidiennement, qu'il peut être sollicité à tous moments, en famille et pendant ses loisirs. Eux-mêmes contribuent souvent par leur travail à la marche de l'entreprise, et donc à cet effacement des limites entre vie privée et vie professionnelle.

Quel patron ne se demande pas parfois s'il n'a pas trop sacrifié à cette créature exigeante, au risque de perdre dans ce qu'il sacrifiait ce qui était peut-être l'essentiel : ceux qui l'aimaient. Comment formuler une réponse autrement qu'en termes missionnaires : « Il le fallait ». Il le fallait, parce que les rapports d'un dirigeant à son entreprise ne sont pas les rapports d'échanges que les autres acteurs de l'entreprise : salariés, financeurs, clients, fournisseurs, entretiennent avec elle. Ce sont des rapports d'appartenance.

L'entreprise appartient à son dirigeant, ce dernier appartient à l'entreprise ; l'entreprise et lui s'appartiennent mutuellement.

La notion de sacrifice devient alors inhérente à la fonction du chef d'entreprise. La logique du développement de l'entreprise comme organisation va pousser cette notion jusqu'au bout, puisqu'elle impliquera que le fondateur s'efface progressivement pour permettre ce développement. Il y a dans ce processus tous les ingrédients qui justifient une approche en fait anthropologique de l'entreprise.

Car il n'est en rien naturel pour un homme de se sacrifier ainsi. Créer, reprendre, diriger une entreprise : dès lors que le choix en est fait, l'entrepreneur semble abandonner une part de son humanité, car il quitte le monde normal du travail, gouverné par l'échange marchand d'une force de travail contre une rémunération. Le sacrifice, le don de soi lui ouvrent les dimensions du sacré et du mythe, où il prend le rôle de celui qui dépasse sa condition première : le héros.

Un de nos clients, dirigeant d'une PME, nous exprime sa conception de sa place, non seulement dans l'entreprise, mais dans la société : « Voyez-vous, il y a une paresse fondamentale des êtres humains, qui fait qu'ils sont portés à ne donner d'eux-mêmes que le minimum nécessaire. Ce qui fait que la plupart du temps ils laissent dormir en eux ce qu'ils ont de meilleur : il faut qu'on aille le chercher en eux, il faut les forcer à le donner pour qu'ils dépassent leur condition. Partant de là, il y a sur terre deux espèces d'humains. Il y a ceux qui, le matin, pour s'arracher du lit, pour quitter leur foyer, ont besoin de quelqu'un qui leur donne des coups de pieds au derrière, ne serait-ce que leur femme. Au travail, ils ont besoin qu'un patron soit là pour les obliger à se dépasser, à tirer de leurs tripes plus que ce qu'ils sont prêts à donner, et donc pour les obliger à donner le meilleur d'eux-mêmes. Et il y a ceux qui n'ont pas besoin de quelqu'un d'autre, qui peuvent prendre sur eux, qui se donnent à eux-mêmes les coups de pieds au derrière nécessaires pour aller plus loin. Il n'y a que ceux-là, qui n'ont pas besoin de quelqu'un d'autre, qui peuvent de ce fait être le « quelqu'un d'autre » pour d'autres qu'eux. Et comme ce n'est pas tellement naturel (il n'y a pas tellement de raisons de se donner à soi-même des coups de pieds au derrière), ils sont forcément moins nombreux que les autres ».

Qu'est-ce qui pousse un humain à donner davantage que ce que ses inclinations paresseuses le porterait à donner ? Cette force est au delà de soi, il faut qu'elle vienne d'ailleurs, mais d'un ailleurs qui dans son cas est pourtant contenu en lui et qu'il ne peut que méconnaître : « C'est plus fort que moi », ainsi s'exprime l'effet de la pulsion.

Dans nombre de cas, c'est une femme qui va donner à ce mouvement son impulsion. *La Femme*, en fait, avec des majuscules. Le récit de la horde primitive exprime que l'objet de la première organisation des hommes entre eux, c'est l'appropriation des femmes, et que ces dernières en restent l'enjeu lorsqu'ensuite il s'agit de pérenniser cette organisation. Elles y ont un rôle de juge de la virilité des hommes. La fréquentation des chefs d'entreprise, les entretiens que l'on peut avoir avec eux « d'homme à homme », – comme on dit quand on parle d'affaires professionnelles en laissant tomber le langage professionnel –, montre constamment le rôle qu'ont pu y tenir les femmes en général, une femme en particulier, ou La Femme comme idéal, sinon dans la création de l'entreprise, du moins dans la traversée des moments difficiles : le chef d'entreprise-homme y a cherché et parfois cru y trouver une référence, un point d'ancrage, l'autre à qui il s'adresse et témoigne de son don de lui-même. Cette expérience rappelle que l'organisation se construit sur un renoncement et une promesse dont les femmes sont l'objet.

Parfois, aussi, Dieu est désigné à cette place de l'Autre. La sublimation de l'enjeu confirme alors définitivement la dimension sacrée de la fonction du chef d'entreprise. On retrouvera une telle conception, exprimée ou discrète, dans les mobiles qui animent les décisions et actions de maint chef d'entreprise, qu'il soit d'ailleurs pratiquant ou non de telle ou telle confession. On sait par ailleurs, depuis les travaux du sociologue Max Weber², qu'elle a joué un rôle essentiel dans la naissance et le développement du capitalisme, notamment dans les pays de confessions réformées.

Et s'il n'y a ni Dieu, ni maîtresse, de plus en plus fréquemment absents de nos temps d'incroyance et d'insensibilité... alors l'héroïsme n'est-il pas à son comble, car le chef d'entreprise, comme les philosophes indiens, n'a plus en lui que le vide pour y

² M. Weber, *Economie et société*, trad. fr., Paris, Plon, 1971.

puiser les ressources de sa motivation, quand l'URSSAF et le Trésor Public, monstres de notre mythologie moderne, hantent ses cauchemars où, ni dieu, ni nymphe ne viennent plus le soutenir ?

Chapitre 3

HOMMES ET FEMMES D'ENTREPRISE

Le cas de l'entreprise Bc.

Bc. a créé et dirige une entreprise de fabrication d'objets décoratifs à destination du grand public. L'entreprise commercialise le produit auprès d'une clientèle professionnelle de détaillants. L'organisation du travail est structurée autour de trois fonctions : production, administration et commerciale. Comme dans beaucoup d'entreprises, cette structuration recoupe une répartition du travail et des métiers entre les deux sexes : 1/ à l'atelier, dirigé par un chef d'atelier, travaillent exclusivement des hommes ; 2/ au secrétariat (commercial et comptable), dirigé par une secrétaire de direction, travaillent exclusivement des femmes ; 3/ une équipe de commerciaux couvre l'ensemble du territoire national, chacun d'eux ayant la responsabilité d'un secteur géographique ; cette équipe commerciale, dirigée directement par Bc., était jusque là composée uniquement de femmes. L'événement va être introduit par la nécessité de démultiplier les secteurs géographiques des commerciaux, du fait du développement de l'activité, et de créer de ce fait de nouveaux secteurs. Bc. doit envisager le recrutement d'un commercial supplémentaire. Or, après publication de l'offre de poste, les candidats qui se présentent sont majoritairement des hommes.

Jusque là, Bc. dit n'avoir jamais réfléchi à la question du sexe des candidats quand il recrutait. Il n'a pas de préférence explicite pour les femmes sur ce type de poste. Il pense d'ailleurs, bien que son équipe soit (en dehors de lui-même) exclusivement féminine,

que l'action commerciale est plutôt un métier d'homme. Mais il se trouve que les précédents recrutements ont été réalisés à la suite de rencontres professionnelles dans le cadre des salons et foires annuelles, où il avait l'occasion de s'entretenir avec des attachés commerciaux de ses concurrents. Il a proposé des postes à ceux qui avaient de bons résultats et envisageaient de quitter leur employeur. Il se trouve que, jusque là, ce sont des femmes qui ont été embauchées.

À la réflexion, cependant, Bc. pense avoir proposé plus souvent à des femmes qu'à des hommes de travailler avec lui sur ce type de poste, aussi parce que les femmes, pour ce qu'il connaît, ont de meilleurs résultats commerciaux que leurs collègues masculins auprès de la clientèle qui est la sienne et avec le type de produit qu'il fabrique. Sa clientèle est constituée essentiellement de professionnels hommes, avec qui les commerciales femmes ont un contact plus facile ; d'après lui, non pas (ou pas seulement) parce qu'elles jouent de leur séduction, mais parce que les hommes leur prêtent souvent moins de professionnalisme qu'à leurs pairs et, donc, sont moins méfiants au premier abord. Par ailleurs, le produit a un contenu essentiellement esthétique, les motivations d'achat du client final sont culturelles et personnelles, ont trait à la décoration de la maison, et Bc. pense que les femmes savent mieux le comprendre et en parler que les hommes.

Pour autant, Bc. n'est pas opposé au recrutement d'un homme, au contraire : il mettrait un peu de mixité dans l'équipe, et peut-être un peu d'émulation entre hommes et femmes, les uns ayant à démontrer aux autres leur efficacité, à faire la preuve de leur professionnalisme, qui comme homme, qui comme femme.

Au moment où le besoin d'un attaché commercial supplémentaire se manifeste, Bc. ne trouve personne à recruter dans son réseau relationnel comme il l'a fait jusqu'à présent. Le recrutement est donc confié à un consultant. C'est aussi la première fois que l'entreprise fait appel à un conseil extérieur.

Plusieurs candidats hommes sont donc présentés à Bc., qui est immédiatement et exclusivement séduit par l'un d'eux, que nous appellerons Yx. L'expression n'est pas trop forte : alors que le climat des entretiens avec les autres candidats en reste à un échange mutuel contrôlé d'informations, l'entretien avec Yx. est rapidement plus spontané et détendu. Yx. commence par se présenter et répond

aux questions. La conversation prend alors un tour personnel et animé : Bc. se rend compte qu'ils ont un certain nombre de points communs, professionnels et personnels, qui n'ont d'ailleurs pas de rapport direct avec les besoins du poste. En particulier tous deux sortent d'un divorce récent. Par rapport au poste, Yx. n'a pas toutes les compétences et l'expérience requises, mais les autres candidats présentent aussi d'importantes insuffisances de ce point de vue. Bc. prend donc la décision d'embaucher Yx.

Le consultant est heureusement surpris que son client ait trouvé satisfaction, alors que le nombre et le niveau d'ensemble des candidats semblaient a priori insuffisants pour permettre un choix et le laissait craindre d'avoir à reprendre le recrutement à zéro. Cette perspective n'enchanté jamais un consultant, car elle entraîne un surcoût dont il doit négocier avec son client l'imputation sur le prix final de sa prestation. Aussi, le consultant n'insiste-t-il pas sur les limites de Yx. quand Bc. décide de le recruter.

Bc., du reste, reconnaît lui-même les mobiles affectifs de ce choix et les limites de Yx. par rapport au poste. Il parle de son divorce : à l'époque, ses difficultés avec sa femme finissaient par l'atteindre dans son efficacité au travail, il n'avait plus correctement l'esprit à rien ; il a senti à ce moment que ses problèmes conjugaux constituaient une menace sur sa carrière, sur son entreprise et, par contrecoup, sur l'ensemble de son existence présente et future ; en cherchant à maintenir une relation conjugale difficile, il risquait en fait de tout perdre et de précipiter de toutes façons la séparation, car sa femme le supporterait encore moins s'il venait à échouer définitivement sur le plan professionnel ; il a préféré rompre avec sa femme pour préserver ce qui pouvait encore l'être, ne fut-ce que les conditions matérielles d'une pension qui permette à sa famille de vivre sans lui. La sympathie pour un professionnel ayant vécu une aventure comparable vient d'une sorte de raisonnement projectif, mais conscient : un homme qui a la volonté de travailler alors qu'il vient de divorcer est nécessairement atteint dans son efficacité professionnelle, mais c'est quelqu'un qui a fait un choix et qui mérite qu'on lui tende la main ; en retour, il y a toutes les chances pour que cette reconnaissance mutuelle entre hommes lui permette de s'investir complètement dans le travail, au bénéfice de l'entreprise.

Les premiers temps se passent bien, mais très vite, le style de travail de Yx. accuse une certaine mollesse : rythme insuffisant des visites aux clients ; pas de concrétisation ; pas d'analyse, à la lecture des rapports commerciaux, des difficultés rencontrées. Bc. en discute avec Yx. Leurs rapports ayant pris un tour personnel, Bc. sait que Yx. fréquente une femme depuis son divorce, et pense que cette relation nuit à son efficacité professionnelle : les préoccupations de Yx. vont ailleurs qu'au travail. Il lui donne une nouvelle chance, reconduit sa période d'essai. Mais Yx., qui ne présentait pas dès le départ le profil professionnel et personnel le plus adéquat au poste, n'arrive pas à remonter la pente, et est finalement licencié. Bc. conclura en disant que le problème, c'était finalement que Yx. « n'était pas un homme ».

L'entreprise comme lieu social de la différenciation des sexes

L'échec du recrutement de Yx. doit être analysé, non pas seulement au regard de l'adéquation ou non d'un collaborateur à un poste, mais en fonction du contexte, celui d'une entreprise qui baigne quotidiennement dans la philosophie exprimée par son dirigeant. Cette philosophie est une représentation organisée par un discours binaire sur le travail.

La technicité, dans cette entreprise, est l'affaire des hommes : À l'atelier travaillent des ouvriers qui sont tous des hommes. Au commercial travaillent des femmes. Le fait est fréquent dans le monde du travail : il y a des métiers d'hommes et des métiers de femmes. Les secrétaires, chez Bc. comme ailleurs, sont des femmes. L'originalité réside ici dans le fait que cette différenciation s'inscrit jusque dans le résultat du travail, dans les caractéristiques du produit lui-même qui définit l'objet social de l'entreprise

Le produit a en effet une double spécificité : 1/ il présente une certaine technicité, il est fabriqué industriellement en petites séries dans un atelier très automatisé, ce qui le différencie de produits artisanaux comparables fabriqués à l'unité ; 2/ sa destination est cependant décorative, sa commercialisation finale par le détaillant auprès du particulier fait appel à des motivations non-techniques, non-professionnelles, d'ordre culturel et personnel.

Bc. aime son produit, et il pense, sans doute avec raison, qu'il faut l'aimer pour pouvoir le vendre. C'est un produit dont la réalisation exige la perfection technique, une rigueur froide. Mais pour en parler, pour convaincre le client, il faut être passionné. Et Bc. observe que ses commerciaux femmes aiment comme lui le produit qu'elles vendent, et c'est pourquoi elles le vendent bien, alors que Yx. n'en est pas tombé amoureux et le vend mal.

Bc. a monté au départ l'entreprise avec un ouvrier et une secrétaire. Il assurait lui-même l'action commerciale et continue à le faire maintenant que les effectifs ont atteint une trentaine de personnes, d'une part en négociant lui-même avec les gros clients, d'autre part en animant lui-même l'équipe commerciale, alors qu'il a délégué à d'autres la direction de l'atelier et du secrétariat.

L'action commerciale, surtout itinérante, lui semble traditionnellement un métier d'homme. Ses concurrents travaillent avec des commerciaux hommes. Il s'étonne lui-même de s'être entouré de femmes, mais est très content de leur efficacité, supérieure aux hommes. De même qu'il dit de Yx. qu'il « n'est pas un homme », il dit de certaines de ses collaboratrices qu'elles « ne sont pas des femmes ».

Les commerciales ont effectivement une position affective, impliquée, par rapport à leur travail. Elles aiment le produit, mais elles admirent également leur patron. Celui-ci a un charisme incontestable auprès de son personnel : les gens n'ont pas l'impression de travailler *pour* lui mais *avec* lui pour un produit, une entreprise, un idéal. Elles se rendent compte que le patron est passionné par son produit et adhèrent à son projet par l'intermédiaire de sa personne, et à sa personne par l'intermédiaire du projet. Le produit devient totem, qui représente le patron, mais aussi l'identité du groupe, dont il condense les caractéristiques.

La fétichisation du produit conduit à ce qu'en dehors du patron, il faille être une femme pour l'aimer. Pour le fabriquer, pas besoin de l'aimer, un homme peut le faire. Mais si on doit entrer dans un rapport affectif au produit, il faut qu'il soit *sexualisé* : personne, dans une entreprise par ailleurs gouvernée par les nécessités d'une gestion rationnelle, ne se rend compte que le produit fonctionne ici comme certains objets symboliques en jeu dans les relations entre hommes et femmes observées par les anthropologues qui étudient les sociétés dites primitives. Le produit a cette fonction

« symbolique » au sens où il « tient lieu de », il représente l'objet de la différence des sexes au sein de la « tribu » formée par le personnel de l'entreprise : il est ce que les hommes possèdent et dont les femmes manquent. Plus précisément, il est au départ ce que le patron possède, et Bc. va ainsi capturer ses collaborateurs et collaboratrices dans une philosophie, dont il restera lui-même captif, et dont la structure profonde peut se résumer ainsi : le produit, créé par Bc., « lancé » – comme on dit – sur son marché, est l'attribut du patron, il est fait pour intéresser les femmes, et les autres hommes sont invités à ne pas le lui disputer. Le recrutement préférentiel de femmes à ses côtés pour commercialiser le produit s'explique ainsi par l'idée qu'il faut forcément être une femme pour s'intéresser à un attribut masculin. A contrario, si le discours encourage les femmes à s'y intéresser, il décourage les hommes de l'investir. Sauf, évidemment, sur un mode concurrentiel, dans un fantasme, qui serait celui du patron ou du salarié, de prendre la place du patron.

Ainsi se forme au sein de l'entreprise un secteur entier, la fonction commerciale, qui reproduit la structure de la horde primitive : un groupe de femmes autour d'un mâle-père fondateur.

Au moment où Yx. est embauché, il intègre une équipe de femmes dirigées par un homme. Aux yeux de l'homme, il est un rival dont l'évolution de leurs rapports va démontrer qu'il n'est pas un homme. Bc. est au départ fasciné par les caractéristiques de Yx. auxquelles il peut s'identifier, notamment dans ses rapports aux femmes (c'est un divorcé, qui a su ne pas céder devant une femme sur la question de son identité professionnelle), mais il va aussi se mesurer à lui, et il importe en fait que Yx. échoue pour démontrer qu'il n'est pas un homme, qu'il n'y a pas d'autre homme dans l'entreprise que Bc. Et peut-être dès le départ ce dernier choisira-t-il pour ces raisons obscures un candidat qui n'est pas le meilleur. Du reste, aux yeux de Bc. comme des femmes de l'équipe commerciale, Yx. n'est-il pas d'abord un collègue ? C'est-à-dire un collègue « comme elles », donc une femme, et déjà plus un homme puisqu'à leurs yeux à toutes il n'y a qu'un seul homme. Castré dès le départ, et à moins d'envisager de prendre une place qu'il n'a pas les moyens de prendre, Yx. ne peut qu'échouer. Il ne sera jamais un homme au travail, et s'il veut aller démontrer sa virilité quelque part, ce sera donc ailleurs qu'au travail : en s'empêtrant dans ses

relations avec sa nouvelle compagne, au point qu'il apparaîtra clairement à son patron que le centre de ses préoccupations n'est plus au travail mais à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui ne peut que déplaire à Bc. pour qui l'entreprise est le lieu privilégié de démonstration de la virilité (c'est-à-dire la sienne).

On peut également revenir sur la position du consultant dans cet épisode. Bien sûr, il aurait fallu reprendre le recrutement : le professionnel aurait dû insister dans ce sens. Mais on s'aperçoit aussi que l'échec du consultant permet de l'associer à la dynamique ainsi décrite. Lui aussi est un intrus dans l'entreprise : c'est un homme, et il importe tout autant au client de démontrer qu'un homme venu du dehors ne peut qu'échouer, pour renforcer l'équipe des femmes autour de leur patron.

Le cas de l'entreprise Bc. met en scène un certain nombre de problèmes que l'on retrouvera plus loin quand nous parlerons des effets de la personne du dirigeant sur le recrutement et le management : problème de la recherche d'un autre soi-même, problème de l'attitude du personnel face au recrutement d'une figure concurrentielle du patron. Nous nous proposons d'approfondir ici ce qu'il illustre d'abord de manière saillante : que l'entreprise est un des cadres de la vie courante où se joue la différenciation sociale des sexes.

Cette différenciation, dans ses formes typiques traditionnelles, fonctionne dans les représentations du travail (les hommes travaillent, les femmes sont à la maison), des métiers (il y a des métiers d'hommes et des métiers de femmes) et de la direction de l'entreprise (les hommes dirigent, les femmes exécutent). Elle est motrice pour les acteurs de l'entreprise, notamment pour le dirigeant : le dirigeant est prototypiquement un homme et il est important pour sa motivation qu'il en soit ainsi.

Pour la compréhension de la dynamique de l'entreprise, on donc se demander : 1/ ce qui se passe dans la tête du dirigeant masculin vis-à-vis des femmes, 2/ ce qui se passe dans la tête des femmes, et enfin 3/ ce qui se passe dans la tête des uns comme des autres et au sein de l'organisation quand on sort de ce prototype, qui est celui de la horde primitive : c'est-à-dire quand des femmes travaillent, ce qui est tout-de-même très fréquent depuis plus d'un siècle, et a fortiori quand elles dirigent une entreprise.

Approche anthropologique : l'entreprise comme système d'échanges

L'anthropologie ne se limite pas à l'étude des sociétés primitives. Elle est en fait une manière d'approcher l'humain et la société en général. L'anthropologie structurale, en particulier, a constitué à un moment donné une avancée importante de ce point de vue, en systématisant l'approche des groupements humains comme *systèmes d'échanges*. Nous sommes donc là d'emblée dans l'économie, le commerce, voire les affaires.

Rappelons que C. Lévi-Strauss³ distingue trois possibilités d'échanges entre des être humains : les échanges d'utilités, qui qualifient le domaine de l'économie ; les échanges de mots ; et les échanges de femmes. Les sociétés humaines se présentent en effet comme des systèmes dans lesquels les êtres humains peuvent également échanger entre eux d'autres être humains, et l'analyse, notamment des alliances entre familles à travers des institutions telles que le mariage, montre que ces sociétés sont des sociétés d'hommes qui échangent des femmes, et non le contraire.

Ces systèmes d'échanges ne sont pas disjoints : dans une même société, ils sont articulés les uns aux autres, de sorte que, notamment, les échanges économiques conditionnent et sont conditionnés par la manière dont opère la différence des sexes.

Brièvement, dans leur forme que nous appelons prototypique, les échanges dans nos sociétés s'organisent de la manière suivante : Les hommes exercent une activité professionnelle, c'est-à-dire produisent par leur travail des utilités (biens ou services) qu'il échangent avec d'autres hommes contre de l'argent ; c'est l'argent qui fonctionne comme signe de *reconnaissance* de la valeur du travail ; les femmes travaillent aussi, mais leur production, qui reste cantonnée à la sphère domestique, où joue une règle de répartition et non d'échange, n'est pas chiffrée et est socialement méconnue ; de ce fait, seuls les hommes ont accès à l'échange des mots qui « comptent », en ce sens que seule leur parole a le pouvoir de les engager dans un circuit d'échanges d'utilités (c'est le sens premier

³ Lévi-Strauss C., *Les structures élémentaires de la parenté*, Paris, PUF, 1949, nouv. éd. revue La Haye Paris, Mouton, 1968 ; *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958.

du mot « crédit »). Rappelons que l'époque n'est pas historiquement très éloignée où les hommes étaient seuls à détenir l'autorité parentale, à avoir le droit de vote, à pouvoir contracter un emprunt au nom du couple.

L'activité professionnelle distingue donc l'homme de la femme, elle distingue aussi l'adulte de l'enfant, et l'homme sain du malade : l'enfant, le malade et le fou, comme la femme, ne travaillent pas (c'est-à-dire n'exercent pas une activité rémunérée). Dans une version plus traditionnelle, elle est centrée sur un métier, que le père transmet au fils, comme il transmet son nom propre (le métier est d'ailleurs un tel marqueur de l'identité de l'individu et du lignage, que de nombreux noms de famille sont des noms de métier). Les femmes n'ont pas accès à ce circuit d'échanges, mais comme la sphère domestique dont elles ont la charge dépend pour son fonctionnement des revenus de l'activité professionnelle des hommes, elles sont juges de la virilité de ces derniers, qui est mesurée à l'aune de la rémunération du travail : l'homme qui ne ramène plus de quoi faire vivre la famille n'est plus un homme.

Dans une telle approche, *l'entreprise doit être considérée comme une forme de l'organisation du travail portant sur un circuit donné d'échange d'utilités contre de l'argent*. Elle a même une place centrale dans nos sociétés comme forme canonique de l'organisation du travail et des échanges : par rapport à d'autres formes d'organisation du travail, comme le service public ou les associations, l'entreprise a pour finalité d'accumuler l'argent, c'est-à-dire qu'elle est le lieu de la vie sociale où se concentre le signe de la valeur du travail, – masculin –, et donc de la virilité.

Sous cet angle, également, l'économie se présente comme une approche partielle d'un aspect seulement des échanges possibles entre être humains : les échanges d'utilités.

On voit qu'il n'est pas possible, même en bonne logique gestionnaire, de limiter l'étude de l'entreprise à une approche strictement économique, qui serait celle de la seule gestion d'échanges d'utilités : l'entreprise est travaillée, qu'on le veuille ou non, notamment par les questions de la sexualité et de la reproduction. Dans le prototype de ce même modèle, elle est fondée et dirigée par un homme, qui lui donne son nom et la transmet à ses fils. Contrairement à une vision purement gestionnaire qui essaierait de l'imposer comme espace affectivement neutre, elle est dans nos

sociétés le lieu par excellence où se joue la différenciation des sexes et des générations.

Certes, on reconnaît ce modèle à l'oeuvre dans la manière dont ont fonctionné nos sociétés jusque dans un proche passé. Le tableau est aujourd'hui plus nuancé, puisque de nombreuses femmes ont une activité professionnelle et qu'elles ont obtenu une égalité de droits dans la plupart des domaines de la vie sociale où la différence de statut exprimait la différence de sexe.

Cette évolution a suivi plusieurs étapes qui ont constitué autant de mises en question de la différenciation des sexes par le travail. Dans un premier temps, la rationalisation du travail posté a conduit à une spécialisation, voire à une parcellisation des tâches, dont le travail à la chaîne est la figure extrême : cette parcellisation a contribué à casser la prévalence d'une philosophie de métier, l'homme au travail n'ayant plus, comme autrefois l'artisan, la vision globale de sa production. Dans le même temps, des femmes étaient embauchées sur certains de ces postes. Le travail (rémunéré) n'étant plus ce qui différenciait les hommes des femmes, la différence a alors porté sur la *nature* du travail effectué : certains métiers ont été, – et sont encore traditionnellement, – considérés comme des métiers de femmes, d'autres comme des métiers d'hommes.

Mais même cette distinction tend aujourd'hui à s'effacer. L'exclusivité disparaît, et même si elle demeure encore pour un temps, les esprits tendent de plus en plus à admettre qu'il n'y a pas, ou guère, de métiers réservés à l'un ou l'autre sexe.

Une autre différenciation sexuelle au travail tend à disparaître, plus importante celle-là : la distinction hiérarchique, qui tendait à réserver aux hommes les fonctions de commandement. De plus en plus de femmes exercent des fonctions de cadre, voire de chef d'entreprise, et ont des hommes comme subordonnés. Le prototype de l'entreprise dirigée par un homme est donc sérieusement bousculé et, avec lui, le principe de la différenciation des sexes par le travail.

On peut donc se poser un certain nombre de questions : Pourquoi ce modèle, ainsi que ceux, plus généralement, des sociétés traditionnelles, accordent-ils une place prépondérante aux hommes ? Et, s'il s'agit d'une condition universelle du fonctionnement des sociétés humaines, qu'est-ce qui permet ou oblige au-

jourd'hui une évolution du modèle hors de sa forme prototypique, voire une mise en cause du modèle ?

Autrement dit, nos sociétés ont-elles inventé de nouveaux systèmes d'échanges qui les émancipent de ceux habituellement étudiés par l'anthropologie ? Ou bien sommes-nous confrontés à un dysfonctionnement majeur des systèmes d'échanges qui participent à la différenciation des sexes, à la reproduction de l'espèce et, plus généralement, à la permanence d'une vie sociale ?

L'évolution peut être présentée comme une tension dans le passage entre un modèle et un autre, dont les prototypes sont en fait des formes abstraites, puisque chaque moment de ce passage mêle le souvenir de ce qui a été quitté et l'anticipation de ce qui n'est pas encore advenu. Le prototype de départ est un mythe des origines : de la fondation de l'organisation. Le prototype d'arrivée est un mythe de la fin des temps : de l'achèvement de l'organisation.

Hommes et femmes : positions pulsionnelles par rapport au travail et à l'entreprise

Le récit de la horde primitive repris par Freud d'une hypothèse de Darwin éclaire les fondements pulsionnels de la différenciation des sexes dans le rapport au travail et à l'organisation, et de ce fait aussi, le caractère universel de cette différenciation, quelles que soient les sociétés humaines. L'entreprise doit son existence à un fondateur dont le prototype est, dans ce modèle, un homme : la naissance des organisations résulte d'une transformation de la sexualité et de la violence masculines qui permet la coopération entre mâles autour d'objectifs de travail communs. Les femmes ne participent pas en tant qu'acteurs à ce circuit d'échanges, elles en sont l'enjeu et jouent le rôle de juge de la virilité des hommes, mesurée à l'aune de leur succès professionnel.

Fondamentalement, toute organisation cache un enjeu inconscient, lié à une histoire de l'ancêtre de toutes les organisations : elle vise la production d'utilités, donc la satisfaction de besoins, donc substitutivement la satisfaction du besoin social par excellence, elle est donc une organisation du partage des femmes entre les hommes, et une organisation des femmes et des enfants contre la violence masculine.

Les psychanalystes modernes sont discrets sur la conception de la sexualité dont se supporte le récit freudien de la horde primitive, élaboré à une époque où les différences socialement marquées entre les sexes acceptaient une explication naturaliste. Aujourd'hui, les rôles sociaux sont moins différenciés sexuellement, parfois ils sont inversés quand c'est une femme qui occupe une position de pouvoir face à un homme. Et la discussion s'avance sur un terrain miné par le féminisme, même si cette position aussi s'est beaucoup nuancée.

Freud attribue des rôles distincts à chacun des deux sexes dans la mise en place des premiers rapports sociaux et la construction d'une vie communautaire. Ce sont les hommes qui construisent le lien social, les femmes y participent au départ passivement. Freud accorde en effet aux femmes à la fois une importance centrale comme principal enjeu et comme facteur facilitateur de la formation du groupe social, et un rôle plus ambigu, voire freinateur, dans l'évolution ultérieure de la vie sociale vers davantage de civilisation.

Pour expliquer que les hommes aient un rôle prépondérant dans la construction du lien social, Freud suppose que les femmes sont davantage soumises aux impulsions d'une sexualité exigeante, et de ce fait moins aptes à sublimer leurs instincts, ce qui est une condition de la civilisation. E. Enriquez⁴, dans sa revue de la question du lien social chez Freud, reprend cette hypothèse sans l'interroger, comme une espèce de constatation naturelle. Cette conception est marquée par l'idéologie de l'époque, et fait encore aujourd'hui sa fragilité.

En fait, on inclinerait aussi bien pour l'hypothèse inverse. L'observation de nos cousins primates, comme du reste de la plupart des grands mammifères, montre que les mâles sont davantage soumis à la pression de leur sexualité, alors que les femelles semblent plutôt subir la leur. En particulier, elles ne manifestent pas de coït, qui semble bien, chez les femmes, une « invention » associée à l'hominisation. Le récit de la horde primitive lui-même suggère une sexualité et une agressivité plus importantes des mâles, qui a les femelles pour objet. Tandis que, toujours dans le même récit,

⁴ Enriquez E., *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*, Paris, Gallimard, 1983.

celles-ci portent davantage d'attention à elles-mêmes et à cette partie détachée d'elles qu'est l'enfant. Les femmes sont d'abord attachées à leurs petits, menacés dans leur survie par la rivalité des hommes, et acceptent la domination du mâle le plus fort, moins pour lui-même que pour la protection qu'il leur apporte. Freud estime que leur sexualité s'étaye davantage sur un besoin de protection et de préservation, que l'on retrouve symbolisé dans une affectivité centrée sur une demande plus pressante de tendresse attentionnée.

La pression du besoin semblant plus forte chez le mâle, on devrait en déduire qu'est également plus pressante chez lui la recherche de débouchés multiples pour sa satisfaction, y compris dérivée ou symbolisée. Les activités symboliques sont donc de ce fait fortement investies chez les hommes. En même temps, cet investissement étant effectué d'une manière ou d'une autre au détriment du besoin réel, le lien entre ces activités symboliques et la réalité est parfois fragile : la distance métaphorique est trop grande (les hommes fantasment davantage dans le travail, qui n'est pas toujours accompli rationnellement) et menace de rompre (les relations sont marquées par une violence plus explicite et moins maîtrisée).

Les femmes, moins tournées vers l'extérieur que vers le corps propre et la récupération de ce qui fut une partie d'elle-même, l'enfant, ont une génitalité moins pressante, moins violente. L'organisation pulsionnelle serait donc davantage étayée sur les pulsions d'auto-conservation.

Il est indéniable qu'il existe un « socle biologique » de la différenciation des sexes, mais il est difficile de savoir, à propos de telles différences de comportement, si elles relèvent de ce fond biologique, comme le suppose Freud, ou d'une socialisation dont des études récentes ont montré qu'elle commence dès la naissance, par la manière différente de traiter physiquement les bébés garçons et filles, qui conduit à des frayages neuronaux et à la stimulation de développements hormonaux différenciés. Si la réserve des femmes en société a une base naturelle, il est encore plus clair que les interdits sociaux traditionnels leur imposent la discrétion et la retenue. A contrario, la libération des mœurs n'a pas modifié certaines différences fondamentales entre hommes et femmes quant à la violence et à la sexualité : les femmes tapent sensiblement moins sou-

vent les hommes sur les fesses que l'inverse, affichent moins souvent dans leurs bureaux des calendriers avec des photos d'hommes nus, se battent également moins souvent entre elles physiquement. En fait, le débat sur l'inné et l'acquis a peu d'incidence sur le résultat.

En raison d'une affectivité centrée sur une exigence de protection, les femmes ont à l'origine du lien social un rôle facilitateur. Dans la configuration de la horde primitive, la domination d'un mâle puissant n'apporte qu'une protection modérée, les enfants étant tôt ou tard pris pour des rivaux et menacés de mort, de castration ou d'exclusion. Elles ne peuvent qu'encourager une première forme d'organisation qui a pour résultat de contrôler l'usage de la violence. Par ailleurs, la répression de la sexualité modère les sollicitations intempestives de la part de leurs congénères mâles, et sa sublimation fait d'elles les objets d'une attention plus idéalisée.

Dans un deuxième temps, cependant, les femmes continuent à protéger les intérêts de la famille et les relations privilégiées dont elles sont l'objet de la part des hommes, alors que l'oeuvre civilisatrice se poursuivant, impose aux hommes des tâches toujours plus difficiles, impliquant une sublimation toujours plus poussée des instincts.

Il n'y a peut être pas loin de l'homme primitif à l'homme civilisé, mais il y a tout de même entre eux l'épaisseur d'une abstraction grandissante des objets de la pulsion : le travail humain est de moins en moins physique, de plus en plus intellectuel et imaginaire ; ses satisfactions sont symboliques, le travail en vient à être sa propre source de satisfaction ; et même quand ces satisfactions sont matérielles, elles ne sont pas consenties directement : elles sont médiatisées par l'argent, par le versement d'une rémunération qui permet ensuite de se les procurer. Le travail, par ailleurs, – et c'est une caractéristique des sociétés modernes, – éloigne géographiquement l'homme du domicile, alors qu'autrefois le lieu du travail était contigu au lieu d'habitation.

Comme l'être humain ne dispose pas d'une quantité illimitée d'énergie psychique, la part que l'homme en destine à des objets sociaux et culturels, c'est surtout aux femmes qu'il la soustrait, à la vie sexuelle et surtout à l'attention qu'il leur témoigne. Le contact constant avec d'autres hommes, les contraintes auxquelles le soumettent les rapports avec eux, le dérobent à ses devoirs d'époux et

de père. Les femmes ainsi délaissées finissent par adopter envers la vie sociale une attitude hostile.

On voit que le modèle, sous sa forme prototypique, contraint toute organisation au cours de son développement, – et l'entreprise plus que toute autre –, à se battre contre, ou à utiliser, les sentiments ambivalents dont elle fait l'objet de la part, tant des hommes (du fondateur notamment) que des femmes, en raison de leurs organisations pulsionnelles respectives.

Nous sommes là en présence de trois acteurs : les hommes, les femmes et l'organisation, dont il faut maintenant approcher le fonctionnement séparément, chacun par rapport aux deux autres, pour saisir qu'en définitive c'est l'organisation qui se construit et prend de l'épaisseur dans un fossé d'incommunication entre les deux autres, c'est-à-dire les hommes et les femmes.

Du côté des hommes

L'homme moderne au travail se vit comme contraint par l'ambivalence des femmes : d'un côté, elles le poussent à quitter le foyer pour travailler, gagner toujours plus d'argent, synonyme de sécurité, de confort et de prestige ; de l'autre, – et au fur et à mesure qu'il y réussit –, elles lui reprochent de ne plus leur accorder l'attention dont elles ont besoin, ou de réduire cette attention au seul échange sexuel. Les hommes sont communément agacés par cette contradiction chez leurs compagnes, mais leurs arguments sont fragilisés par le fait qu'effectivement ils finissent par prendre davantage de plaisir à leurs investissements sociaux que familiaux, – et ce d'autant plus qu'ils y trouvent refuge quand précisément leurs femmes les agacent.

Ce qui est vrai de nombre d'hommes au travail l'est encore davantage des dirigeants d'entreprises : l'entreprise est un objet d'investissements encore plus exigeant, qui prend, non plus seulement l'essentiel, mais la totalité de la disponibilité du dirigeant, et elle finit par être personnalisée comme une véritable concurrente par la femme.

Il résulte pour les hommes au travail, et a fortiori pour l'homme d'entreprise, que leur représentation des femmes est portée à se dédoubler, suscitant des attitudes ambivalentes. D'un côté,

les femmes tendent à devenir La Femme, un objet idéalisé, enjeu de plus en plus lointain de leur action, qu'elle prenne dans leur histoire les figures de leur mère (la femme du père auquel il s'identifie), de leur épouse, ou d'une égérie, muse inspiratrice et conseillère de leur entreprise. De l'autre, elles sont ces créatures du quotidien, exigeantes et inconséquentes, qui les usent de leurs reproches, les déprécient, et donc les fragilisent dans l'action même qu'elles les ont directement ou non poussé à entreprendre.

Les femmes se présentent donc pour les hommes, tantôt comme un mobile, tantôt comme un frein à leur travail et à l'entreprise en général.

Au contact des dirigeants d'entreprises, il nous est apparu que leur succès ou leur échec dépendait souvent de leur capacité ou non à prendre dans leurs relations avec les femmes ce qui leur permettait de se dépasser, et à fuir chez elles ce qui pouvait les freiner.

Ceux qui y réussissent instaurent un schéma triangulaire dans lequel, de leur point de vue, la femme se donne à l'homme et l'homme se donne à son travail. Si le travail ramène de quoi contenter la femme, le triangle est heureusement bouclé. Pour les autres, l'échec vient de la perte de cette triangularité, la femme ou les femmes devenant plus importantes que le travail : ceux-là restent captifs d'un schéma qui s'aplatit dans le duel, ce que la femme donne devant être rendu à la femme. Leur travail est parasité par les préoccupations féminines qu'ils font leurs. Ils évoquent une voiture qui avancerait, le moteur tournant à fond et les freins serrés : outre qu'ils vont moins vite, les pièces s'usent rapidement. La fatigue et la dépression ne sont pas loin.

Du côté des femmes

L'ambivalence des femmes par rapport à la vie sociale apparaît plus précisément comme une ambivalence par rapport à la vie sociale des hommes, à laquelle elles sont empêchées de participer, étant cantonnées à la sphère des activités domestiques, qui ne sont pas socialement reconnues.

Dans le modèle prototypique, les femmes attendent donc des hommes, d'une part une protection matérielle, d'autre part une reconnaissance symbolique, puisque sur ce plan seule compte la pa-

role des hommes. Que cette reconnaissance soit exprimée par de l'attention ou de la tendresse, les hommes ont de leur côté quelques difficultés à la délivrer de manière à la fois régulière et renouvelée, étant davantage préparé par leur éducation à régler la question de la protection matérielle, et étant de fait distrait au quotidien par les exigences, mais aussi les stimulations, de leur travail.

Les attentes des femmes peuvent alors se déporter sur les signes matériels de ce que les hommes ramènent à la maison : la rémunération et les satisfactions substitutives, matérielles et symboliques qu'elle procure. Mais le produit du travail est de ce fait investi de valeurs symboliques et il en est attendu plus qu'une simple protection matérielle. Les hommes ont fréquemment l'impression qu'ils ne gagnent jamais assez aux yeux de leur femme.

Les femmes sont donc fondées à faire quelques reproches à leurs compagnons. Étant en elles-mêmes privées des attributs de la virilité, elles sont par contre juges de la virilité des hommes, et leur font rarement des cadeaux sur ce plan. Quand l'homme leur manque d'attention, de surcroît, n'arrive pas à ramener de quoi leur procurer d'autres satisfactions, ou pire, de quoi simplement assurer la protection matérielle, alors sa déchéance est assurée. Et, dans ce cas, si l'homme ne remplit pas son contrat, pourquoi la femme devrait-elle continuer de son côté à effectuer les tâches domestiques qui, de surcroît, ne sont pas valorisées.

Que ce soit par reproche ou simple usure de l'affection, les femmes retirent leur investissement des hommes comme les hommes le font des femmes, et il est logique que cette énergie soit tentée de se reporter sur les mêmes activités, à savoir une activité professionnelle, qui leur donne accès aux échanges socialement reconnus.

C'est parfois un épisode extérieur, la nécessité d'un complément de revenu pour la famille, qui conduit la femme à prendre un travail. Mais cet épisode lui-même a des retentissements symboliques, car il signifie toujours à l'homme qu'il n'a pas pu remplir son contrat d'homme.

Les femmes ne sont pas plus avancées car les hommes ne sont pas disposés, en sens inverse, à prendre le travail des femmes. Quand ils le font, c'est dans des proportions qu'ils trouvent remarquables par rapport à leurs dispositions et que les femmes trouvent ridicules.

La contribution des hommes aux tâches domestiques n'est pas conçue par eux comme un investissement personnel, une récupération du rôle des femmes, mais comme un « coup de main » qu'ils donnent à leur femme, dont ils continuent à penser que c'est le rôle de s'occuper du domestique. En « aidant » leur femme, ils expriment ainsi que s'ils sont insuffisants, la femme non plus n'est pas toute-puissante dans son domaine.

Un pas supplémentaire est franchi quand une femme décide de diriger elle-même une entreprise.

Le choix, par une femme, de diriger une entreprise, comme d'ailleurs plus généralement de choisir un métier, interroge les fondements de la différence des sexes dans nos sociétés modernes. En prenant métier, et a fortiori en créant et en dirigeant des entreprises, les femmes s'approprient des attributs traditionnels des hommes. Un double mouvement paradoxal se dessine : d'un côté, ces femmes abandonnent leur féminité telle qu'elle est définie traditionnellement, et assument donc une masculinité adoptive qui, au regard des différenciations traditionnelles, ne peut être que problématique ; de l'autre, cette masculinité nouvelle, comme leur féminité ancienne, est remise en cause puisque, ce faisant, les frontières entre les rôles des deux sexes deviennent floues.

Les situations dans la réalité sont donc contrastées : certaines femmes d'entreprise sont sans doute des monstres au sens où elles ont opéré une transexuation, aussi bien de leurs motivations que de ce qu'elles offrent comme objet aux motivations des hommes ; d'autres sont tout simplement des femmes au travail, et ne mettent pas dans la conduite d'une entreprise les mêmes affects que les hommes, ce qui les rend d'ailleurs redoutables en affaires. Un résultat commun est que cette évolution ne rend pas plus facile, ni aux hommes, ni aux femmes, d'être chef d'entreprise.

En effet, si les femmes récupèrent, en travaillant et en exerçant des fonctions de direction, les signes traditionnels de la différenciation des sexes, on peut se demander ce qui va permettre de continuer à différencier socialement les sexes. Et si le travail ne remplit plus cette fonction, en quoi peut-il dans l'avenir continuer à être investi comme une valeur, notamment par les hommes, pour qui il était traditionnellement un des véhicules de leur identité sociale ? Autrement dit, qu'est-ce qui fera dans l'avenir que l'on ait

envie de travailler, c'est-à-dire que l'on considère le travail autrement que comme une corvée ?

Il y a là une question de société qui est rarement posée sous cette forme, mais qui n'en appelle pas moins une réponse en raison de son importance. D'ores et déjà, tous les hommes n'investissent plus le travail comme le lieu de la reconnaissance sociale de leur virilité. Où se déplace ce lieu ? La scénographie déployée autour de jeux collectifs à prédominance masculine, comme le football, nous suggère que le lieu social de la différence des sexes, de l'expression de la virilité, etc. tend à se déplacer dans les sociétés modernes vers des activités ludiques. Mais, pour formuler encore les choses autrement, pendant que les hommes s'amusent, qui va continuer à travailler ?

Du côté de l'organisation

L'entreprise est une organisation qui, comme telle, est plus que la somme des individus qui la composent. Elle forme une entité qui obéit à une logique propre, de gestion, qui n'a souvent que lointainement à voir avec les intérêts particuliers des humains qui en sont les acteurs. En fait, comme toute institution, elle ne peut logiquement construire son existence qu'à condition de dépasser ces intérêts particuliers. Ce qui présuppose, pour sa propre existence, de contester leur existence aux humains qui la font vivre. Faute de quoi, restant suspendue aux stratégies individuelles de ces derniers, elle ne resterait qu'un groupement occasionnel et ne pourrait assurer une permanence nécessaire à son objet.

Il en résulte pour l'entreprise la nécessité structurelle d'oublier sa propre histoire. Car cette histoire est inévitablement et paradoxalement celle d'une origine qui l'associe au trajet personnel, souvent d'un seul homme : son fondateur, pour qui elle n'a au départ qu'une place d'objet ou de moyen dans un projet. Le processus est alors paradoxal, qui conduit l'entreprise à devoir se construire sur la négation de ce qui la constitue, une subjectivité. C'est en quoi le mythe exprime bien que l'entreprise n'accède à la maturité comme organisation qu'à la condition d'un meurtre, fut-il symbolique.

Ce meurtre est aussi la mise en cause d'un mode d'organisation de la sexualité dont se soutient au départ l'entreprise. La sexualité masculine, la volonté de se battre, sont un moteur pour l'entreprise à ses débuts, mais deviennent un élément parasite au fur et à mesure que l'organisation se stabilise dans son environnement et table davantage sur la conservation des acquis que sur la nouveauté.

Cette évolution conduit l'organisation à faire une place plus importante aux femmes. Passivement, parce que la logique gestionnaire ne s'intéresse pas a priori à la différence des sexes : il faut que les gens travaillent, peu importe qu'ils soient des hommes ou des femmes. Mais aussi activement, en raison d'une organisation pulsionnelle propre aux femmes, qui semble les prêter à mieux fonctionner que les hommes dans des organisations devenues stables et de grande taille.

L'attitude ambivalente des femmes par rapport à la vie sociale des hommes constitue selon les cas un moteur ou un frein de l'activité des hommes dans l'entreprise. C'est pourquoi, si ce sont d'abord des raisons historiques d'ordre socio-économique qui ont permis l'apparition et le développement du travail féminin, il semble bien que ce dernier se soit aussi présenté à l'usage comme le meilleur moyen pour les organisations, non seulement de contourner l'opposition des femmes, mais encore d'utiliser leurs qualités pour achever leur propre développement.

Dans les organisations, les femmes sont moins motivées par le pouvoir et la compétition que les hommes, elles sont plus pragmatiques, ramènent plus facilement les échanges aux objectifs de travail. Ou bien, si leur fantasmatique est sollicitée au même titre que celle des hommes, la pulsion maternante des femmes a des résultats stabilisateurs complémentaires, voire préférables, au jeu des compétitions masculines. Elle peut même être l'essence d'une forme de management dans les organisations qui considèrent leur personnel comme des enfants. Dans le travail, elles sont plus régulières, ordonnées et capables d'un effort plus soutenu. En un mot, elles sont à bien des égards plus efficaces et plus intéressantes dans des organisations stabilisées sur leur marché, qui n'ont plus besoin de la capacité des hommes à inventer, à se battre, à développer pour ce faire des efforts intenses mais sur des périodes courtes.

C'est pourquoi, en dehors de raisons historiques d'ordre socio-économique qui ont encouragé le travail des femmes, on les trouve désormais nombreuses à travailler dans les organisations, et notamment dans les services administratifs, privés et a fortiori publics.

L'intégration des femmes dans les entreprises sert les visées d'une logique institutionnelle mue par l'idéal d'une organisation dont la sexualité serait absente, c'est à dire indifférenciée quant aux sexes et remplacée par des relations d'assistance de type mère-enfant, ou simplement rabattue sur un fonctionnement purement gestionnaire.

Au mythe causal de la horde primitive et du meurtre du père, opérant pour l'approche des petites entreprises, répondrait donc un mythe final, qui serait celui de l'achèvement des grandes organisations : une société sexuellement indifférenciée, mue par une double logique maternante et gestionnaire, et dont le dirigeant serait une femme.

Le mythe met aussi en scène la fin de l'entreprise de droit privé, puisque le déni du commerce entre hommes et femmes est un déni du commerce tout court, c'est-à-dire de l'échange entre des acteurs incomplets qui recherchent leur complément. Il est de ce fait opérant, non seulement pour l'approche des grandes entreprises, mais aussi pour l'approche de ce qui constitue leur au-delà : un univers où rien ne s'échangerait. L'évolution de l'intervention de l'État dans l'économie et la vie sociale au sens large, le développement dans le corps social, et dans les entreprises mêmes, de positions d'enfant-assisté vis-à-vis d'un État-providence, peuvent être étudiés à la lumière de ce mythe.

Chapitre 4

PATRONAT ET PATERNITÉ

Deux figures du chef d'entreprise

Le film du réalisateur américain Oliver Stone, *Wall Street* (1987), met en scène l'antagonisme entre deux conceptions radicalement différentes de l'entreprise, deux manières différentes de s'y impliquer et, par conséquent, deux comportements managériaux également différents, où se joue pourtant le même enjeu, où les deux protagonistes principaux sont en quête de la même recherche identitaire, celle d'une paternité.

Charlie Sheen campe le rôle de Bud Fox, un jeune courtier dans une banque d'affaires de Wall Street. Bud Fox est d'origine modeste. Son père est ouvrier mécanicien dans une compagnie d'aviation, la Blue Star. Son père a passé sa vie à travailler pour faire vivre sa famille et, notamment, pour payer des études à son fils. Bud a une dette symbolique importante vis-à-vis de son père. Il est ambitieux, et on se rend compte que l'enjeu de cette ambition est la *reconnaissance paternelle* : réussir, dépasser la condition initiale de sa famille, pour rembourser sa dette et se faire ainsi reconnaître par son père comme le fils qu'il attendait qu'il soit.

Pour leur malheur à l'un et à l'autre, cette quête de reconnaissance comporte un paradoxe. Carl, le père de Bud (dont le rôle est d'ailleurs joué par Martin Sheen, le propre père de Charlie Sheen) est un ouvrier, plongé dans une culture ouvrière fière de ses valeurs ; il a même une fonction de responsable dans le syndicat des personnels de la Blue Star. En voulant la réussite professionnelle de

son fils, il ne pouvait que le propulser dans les études et dans un autre univers professionnel. En poursuivant son ambition, en voulant faire fortune, en travaillant dans une banque d'affaire qui achète et vend des entreprises sans souci de ceux qui y travaillent, Bud travaille à l'encontre des valeurs de son père. Il s'éloigne de lui. Là même où il essaie de se faire reconnaître par lui, il déçoit les attentes paternelles. Il essaie de lui donner de l'argent, de faciliter la vie de sa famille, mais il prend, ce faisant, une place qui n'est pas la sienne, qui concurrence le père dans ce rôle : son père ne peut que refuser l'argent offert.

Ambitieux, en quête de reconnaissance, et foncièrement de la reconnaissance de la part d'un père, Bud Fox a l'opportunité de faire la connaissance de Gordon Gekko. Celui-ci, joué dans le film par Michael Douglas, est un puissant « raider » du moment, qui consacre toute son énergie à la réalisation d'un objet exclusif : le gain maximum sur des opérations massives et rapides d'achat et de reventes d'entreprises.

Gekko incarne le succès des affaires conduites pour elles-mêmes, le règne de l'argent triomphant. Par rapport aux choix professionnels de Bud Fox, qui l'on conduit à faire du courtage, il est un modèle de réussite, et Bud décide de tout faire pour entrer au service du « raider ». Le seul moyen de se faire remarquer de lui : lui proposer des informations précieuses sur des entreprises à reprendre. Ce qu'il va faire en commençant à faire des entorses à ses scrupules, en trahissant des confidences. Bud vend en quelque sorte son âme au diable.

Gekko remarque Bud, apprécie la valeur des informations qu'il lui communique, mais aussi le jeune homme lui-même, son talent et son ambition. Une relation trouble s'installe entre eux. Bud est un instrument pour Gekko, un informateur, puis un collaborateur de travail parmi d'autres dans son équipe. Mais il retrouve dans ce jeune homme son propre talent et sa propre ambition, et il ne lui est pas indifférent de prendre à ses yeux la place d'un modèle. Gekko devient pour Bud un père, qui reconnaît ses compétences, qui lui accorde cette reconnaissance qu'il n'arrivait pas à obtenir de son vrai père. Bud devient pour Gekko un fils, un autre lui-même en germe, à qui il va chercher à transmettre ses méthodes du « raid » sur les entreprises, sa philosophie de l'entreprise et de l'argent, pour faire du jeune homme ce que lui-même est devenu.

La relation qui s'instaure entre Gekko et Bud est fusionnelle, on pourrait dire : incestueuse. Gekko donne tout à ce fils, parfois à l'étonnement de ce dernier : sa confiance, son appartement, sa femme même. Il attend en retour également tout de Bud, qu'il lui doive tout, lui montre toujours plus son dévouement et son talent, en oubliant famille et scrupules, ce à quoi Bud s'emploie effectivement.

Cette relation va butter sur un événement qui va fonctionner comme analyseur de leurs différences de vues, sur l'argent, l'entreprise et la paternité. Bud apprend que la Blue Star, la compagnie aérienne où travaille son père, traverse des difficultés qui en font la proie idéale d'un « raid ». Il essaie de convaincre Gekko de racheter la Blue Star. Ses motivations sont partagées. Il a là l'occasion de permettre à Gekko de réaliser un très gros « coup ». Mais il n'oublie pas qu'il a un père, qui travaille dans cette compagnie. Redresser l'entreprise, c'est garantir l'emploi de son père qui est autrement menacé par les difficultés qu'elle traverse. Et reprendre la compagnie où son père a donné toute une vie de travail, en quelque sorte la lui offrir sur un plateau en remerciement pour cette vie de travail que son père a consacré pour lui payer les études, c'est en quelque sorte boucler la boucle de la dette et de la reconnaissance paternelle.

Bud convainc Gekko de racheter la Blue Star et lui en donne les moyens : grâce à son père, il obtient l'appui des syndicats de la compagnie. En échange, il obtient de Gekko un accord de principe sur les objectifs : la reprise doit avoir pour objet de redresser l'entreprise, pas de la dépecer pour la revendre en morceaux. L'opération est montée et réussit : Gekko prend le contrôle de la Blue Star. Mais dès que ce contrôle est assuré, il commence le dépeçage, trahissant sa parole. Gekko lui explique que la trahison fait forcément partie des méthodes du « raid », qu'il continue à lui enseigner, même si c'est en l'occurrence à ses dépens. Bud se rend compte qu'il s'est fait rouler, qu'il n'est décidément qu'un instrument entre les mains du « raider ». Et, à cette déception, s'ajoute la colère de son père qui estime avoir été trahi par son fils.

Bud Fox, s'expliquant avec son père, reprend l'opération dans l'autre sens avec son aide et celle des syndicats. Il trahit à son tour Gekko, prend contact avec un « raider » concurrent, avec qui ils négocient les conditions d'une contre-opération qui assurerait le

maintien de l'intégrité de l'entreprise et son redressement. Une grève organisée par les syndicats fait chuter le cours des actions de la société, que Gekko est obligé de revendre à perte. Il y laissera une partie de sa fortune. Bud Fox, au sortir de ces opérations successives, sera inculpé pour délit d'initié.

L'intérêt du film est de montrer que des conceptions différentes de l'argent, du travail et de l'entreprise sont articulées à des conceptions différentes des relations humaines et, centralement, des relations père-fils.

Gekko et les Fox père et fils incarnent deux visions différentes de l'entreprise. Pour Gekko, l'entreprise n'est qu'un moyen de faire de l'argent. Comme l'exprime Gekko à un moment du film, l'argent n'est pas un moyen que l'on prend ou que l'on donne, il est une fin en soi, il construit et détruit les empires, il circule et ce sont les hommes qui sont les moyens de cette circulation. De sujet, l'agent de cette puissance devient un objet, l'action devient passion, dans laquelle se résume le sens de la vie. Dans son expression achevée, cette circulation est un jeu, le « *spiel* » des courtiers qui procure une ivresse. Les entreprises que l'on achète et que l'on vend n'ont de valeur que par rapport à l'accumulation de l'argent, elles ne sont que des moyens.

Pour les Fox, c'est l'entreprise qui est une fin en soi. Elle est le lieu vivant de la socialité, du travail comme valeur et de la transmission de ces valeurs. C'est dans cette reconnaissance que le père et le fils peuvent se rejoindre.

Pourtant, les deux principaux protagonistes du film poursuivent une quête dont l'enjeu est identique : la quête d'une identité conférée par l'autre, la relation à l'autre et, centralement, la relation père-fils. L'intérêt du film est de mettre en scène une interrogation sur la paternité : comment se constitue-t-elle ?

Bud Fox a une dette, la dette d'un fils vis-à-vis de son père, qu'il cherche à rembourser pour se faire reconnaître par lui. Cette quête le conduit à élire des modèles d'hommes à la place du père pour s'en faire reconnaître. Il veut faire honneur à son père, il veut mériter de son maître. Mais dans les deux cas, il échoue : il s'éloigne de son père, il le trahit, et il trahit son maître, à chaque fois, pourtant, pour la bonne cause. Pour réussir, il lui faut contester les valeurs de son père, et pour y revenir, il lui faut trahir son maître.

Gekko, figure du mâle dominant, est seul : contrairement aux Fox, père et fils, il n'a de référence que centrée sur lui et la comparaison à l'autre par le truchement d'une unité de mesure, l'argent. Placé dans la position du maître, il découvre qu'il peut être un père : il fait de Bud Fox un fils spirituel, l'instruit, l'enrichit, lui donne même sa compagne. Il cherche à transmettre, mais il est pris dans une philosophie de compétition, de mesure comparative à l'autre, et ce qu'il transmet, ce ne peut être que lui-même sur le modèle du dédoublement. Relation totale, incestueuse, dans laquelle Fox n'existe que par Gekko, lui doit tout ce qu'il est, et où ne peut s'inscrire, dès le départ, qu'un ratage : Gekko est un maître et ne peut pas comprendre que son disciple ne peut à son tour devenir un maître qu'en reprenant son indépendance, et donc en le trahissant.

L'intérêt du film est de mettre en scène deux positions très différentes par rapport à l'entreprise, incarnées par les deux principaux protagonistes, qui correspondent à des systèmes de valeurs différents quant au travail, à l'argent et à l'organisation. Il met en valeur que précisément le travail, l'argent et l'organisation sont une question de systèmes de valeurs.

L'entreprise comme scène centrale de la socialité moderne

De nombreux films et livres ont fait ces dernières années de l'entreprise et du monde des affaires le théâtre de récits qui mettent en jeu des relations fortes entre des hommes et des femmes, avec intrusion constante d'une interrogation qui porte sur la *différence des sexes* entre hommes et femmes, en termes de compétences professionnelles, d'exercice du pouvoir dans les organisations, et sur la *transmission* d'un patrimoine constitué au sein d'une société d'hommes autour d'un métier et d'une entreprise. La mode de ces films indique la place que prend l'entreprise dans les mythes opérant de la vie sociale : elle n'est pas que le lieu quotidien où on travaille pour gagner de l'argent, elle met en jeu des idéaux. Elle indique, inversement, la place que prend le mythe dans la vie de l'entreprise et dans sa gestion.

Dans sa forme que nous avons appelée prototypique, le métier ou, plus généralement, l'activité professionnelle (le travail ré-

munéré) est ce qui distingue l'homme de la femme, l'adulte de l'enfant, et l'homme sain du malade. Dans sa version la plus traditionnelle, le père transmet son métier au fils, comme il transmet son nom propre. Par suite, l'entreprise, comme organisation par excellence du travail et des échanges, ayant pour finalité d'accumuler l'argent, est le lieu de la vie sociale où se concentre le signe de la valeur du travail, – masculin –, et donc de la virilité. Et elle devient pour le dirigeant, comme l'est le savoir-faire pour l'homme de métier, l'objet d'une transmission de père à fils. L'entreprise a d'ailleurs un nom, qui était autrefois le plus fréquemment le nom de la famille qui se la transmettait de génération en génération.

Pour comprendre l'enjeu que représente l'entreprise dans ce qu'un homme transmet à un autre, c'est à nouveau le récit de la horde primitive qui nous fournit l'amorce d'une réflexion. Il nous indique, d'une part, l'enracinement profond de l'entreprise (comme action d'entreprendre) dans la volonté d'un homme d'entrer en compétition avec les autres hommes pour la possession de toutes les femmes. Et il nous indique, d'autre part, la nécessité, pour la réussite de l'entreprise (comme organisation, cette fois), d'une coopération souhaitée des hommes entre eux, s'étayant sur des sentiments mutuels d'amitié et sur le renoncement au souhait de posséder toutes les femmes.

Les sociétés humaines restent déterminées par la tension entre ces deux polarités : la compétition des humains entre eux pour la satisfaction de leurs besoins, et la nécessité, contradictoire, de s'associer entre eux pour la satisfaction de la plupart de ces besoins. Et cette tension est évidemment compliquée par le fait que l'autre, homme ou femme, est lui-même l'objet de l'un de ces besoins : le souhait d'en faire un partenaire entre à un certain point en contradiction avec celui d'en faire l'objet d'une satisfaction. C'est notamment du fait de cette contradiction que les entreprises, comme toutes les organisations, vivent quotidiennement les problèmes issus des confusions entre relations professionnelles et relations personnelles.

Le mythe freudien met en scène deux modes possibles de socialité, sous la forme de deux *temps* logiques de la socialisation des humains : un mode « sauvage », celui de la horde primitive, découlant du libre jeu des relations sexuelles et agressives entre hommes et femmes ; et un mode « organisé », celui de la communauté des

« frères » coopérant entre eux autour d'objectifs communs, au prix de la renonciation à une satisfaction immédiate des pulsions. Ces deux modes de la socialité supposent et déterminent aussi *deux types différents de comportement* dans l'exercice du pouvoir par le chef ou le dirigeant de l'organisation : le mode « sauvage » appelle une domination du groupe par un chef qui s'impose de son propre fait ; le mode « organisé » appelle *l'autorité* (le terme est important) d'un chef qui tient son pouvoir d'une délégation par d'autres que lui, en vertu d'une loi commune au groupe, qui donc le légitime, *autorise* son pouvoir. (Cette loi peut prendre des formes diverses : écrites ou non, juridique ou morale, etc.).

Ces deux types de comportements, nous pouvons les repérer dans n'importe quelle organisation. Ils coexistent et alternent la plupart du temps, dans des proportions variables, y compris en la personne d'un même dirigeant, qui à la fois s'impose par la force de ses propres qualités, en même temps que par le recours à des règles et principes qui le légitiment aux yeux des autres et à ses propres yeux.

Mais il arrive aussi qu'un dirigeant fonctionne plus nettement dans un registre que dans l'autre, en fonction de ses propres inclinations. Les situations sont notamment plus tranchées dans un sens ou l'autre dans les petites organisations, toujours en raison de l'importance de la personnalité du dirigeant, qui s'y exprime quotidiennement, plus directement. Les portraits des types extrêmes : celui du « mâle dominant » de la horde primitive, et celui que nous appellerons de « l'autorité », permettent donc de mieux faire ressortir les deux ordres différents de motivations qui poussent quelqu'un à créer et à diriger une entreprise.

La figure du « mâle dominant »

Le modèle de la horde primitive n'existe plus dans nos sociétés à l'état pur, si tant est qu'il ait existé dans une réalité préhistorique. L'ordre de la culture et du langage interdit la satisfaction directe et brutale de la sexualité et de l'agressivité individuelles et définit des objets de satisfaction substitutifs, certains très symboliques. Même les scènes de barbarie que nous offre l'actualité n'ont rien de « naturel » : leurs enjeux sont le pouvoir, la pureté ethnique,

la victoire d'une idéologie, notions abstraites qui rendent d'ailleurs la violence qu'elles suscitent d'autant plus absurde.

Tant la compétition, que l'organisation des hommes entre eux à propos des femmes, sont médiatisées par un ordre qui définit *culturellement* qui est un homme et qui est une femme et ce qu'un homme doit faire et ne pas faire pour obtenir satisfaction d'une femme. Cet ordre, la psychanalyse le qualifie de « phallique » parce qu'il est centré sur l'autorité conférée par « quelque chose » que l'homme a, et qui manque à la femme. Ce « quelque chose », qui n'est pas articulable, est présentifié dans des attributs, qui varient selon les sociétés et les époques : la tenue vestimentaire, la coupe de cheveux, la voiture, etc. (le pénis n'est que le plus corporel de ces attributs).

Mais ce « quelque chose » est surtout exprimé dans un statut social. Or, dans nos sociétés, traditionnellement, on devient un « homme » quand on quitte l'école et que l'on commence à exercer un métier (rappelons qu'en France même, les femmes n'ont le droit d'exercer un métier sans l'autorisation de leur mari que depuis 1966). L'homme travaille à l'extérieur du foyer et rapporte de quoi nourrir sa femme et ses enfants.

Cependant, même dans le cadre de cet ordre symbolique, la prégnance du modèle de la horde primitive reste plus ou moins forte selon les hommes. Pour l'atteinte d'objets, qui sont certes symboliques même s'ils sont plus ou moins transparents, les comportements sont par contre plus ou moins bien symbolisés, c'est-à-dire plus ou moins marqués par l'esprit de coopération ou par celui de compétition.

Notre société reste construite sur la différence entre les hommes et les femmes, les premiers ayant à faire les preuves de leur virilité aux secondes. Il apparaît qu'un premier profil de créateur d'entreprise entre directement dans ce schéma. L'entreprise est pour ce type d'homme un attribut phallique dans le prolongement de la voiture, du niveau de revenus, de la musculature, d'un certain nombre de comportements masculins auxquels sa conduite participe.

Ce modèle est reconnaissable à la manière de réduire l'entreprise à un objet, que l'on achète et que l'on vend, à un instrument. Ab. ne parle pas de ses projets concernant son entreprise : il ne parle que de ses projets personnels, le train de vie auquel il

rêve, multiple de ce qu'il avait déjà du temps où il était salarié. Dans ce fantasme peuplé d'îles sous les palmiers, l'entreprise n'est que le moyen de faire fortune.

Cet ordre de motivations n'est d'ailleurs pas un facteur d'échec, au contraire. L'histoire de Ab. n'est que la version « ratée » d'un schéma qui reste le même quand on envisage la réussite. La figure du « raider » qui rachète des entreprises, les désosse, jette le superflu et revend les morceaux juteux, appartient à ce registre. L'objectivation de l'entreprise fait d'elle un objet inhabité. On « dégraisse » pour désigner qu'on licencie : la formule exprime bien que l'humanité de l'entreprise est considérée dans cette perspective comme une graisse superflue.

Ce comportement n'assure pas la pérennité de l'entreprise, sauf à se modifier : les groupes purement financiers que constituent ces dirigeants ne sont pas appelés à leur survivre, car ils n'ont pas d'identité. Ils seront à leur tour désossés. Ils sont construits dans le présent du chef d'entreprise, ils ne sont pas l'objet d'une transmission. Les magazines économiques qui opèrent régulièrement le classement des 100 ou 1000 premières fortunes notent pour eux-mêmes que sur les 200 noms qui défrayaient la chronique il y a deux générations, moins d'une dizaine se retrouvent encore dans ce classement aujourd'hui. Une entreprise peut donc vivre et se développer sous l'impulsion d'un tel dirigeant, mais seulement autant que dure ce dirigeant. Elle n'a pas dépassé le stade organisationnel de la horde primitive et le dirigeant n'a pas dépassé le stade psychologique du grand mâle dominant opposé à d'autres mâles pour la conquête des femelles.

Cela n'empêche pas l'entreprise de fonctionner sur les bases d'une rationalité redoutable, impersonnelle et efficace. Considérer l'entreprise comme un moyen de faire de l'argent est une condition de sa réussite : sinon elle reste l'objet d'un fantasme. Et la désimplification par rapport à ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise est dans l'immédiat et à court terme un facteur d'efficacité de la gestion. D'où une contrainte spécifique : il faut revendre rapidement l'entreprise achetée pour ne pas entrer dans les considérations internes d'une gestion des ressources humaines et se laisser piéger par elles.

Si nous nous intéressons à la pérennité de l'entreprise, celle-ci appelle donc un dépassement, faute duquel elle reste un moyen qui

peut disparaître du jour au lendemain. Le souvenir que laissent les hommes d'affaires est souvent associé à leur seule personne, à leur succès rapide, au paraître de leur train de vie (voitures, chevaux, femmes, etc.), parfois à leur chute fracassante, plus rarement aux réalisations qu'ils laissent derrière eux, notamment leur entreprise. Inversement, pourrait-on dire, les entreprises les plus importantes doivent leur développement à une succession d'hommes différents, parfois sur plusieurs générations, à l'origine de laquelle on trouve un fondateur parfois passé dans l'oubli.

La figure de « l'autorité »

La réussite de groupes financiers montés à la force du poignet par des personnalités remarquables alimente la presse grand public. Mais elle ne concerne qu'une petite partie des dirigeants d'entreprises. En réalité, plus discrètement, la plupart des entreprises, et notamment les milliers de petites et moyennes entreprises, sont conduites dans un esprit différent, souvent plus « traditionnel » sans être forcément moins efficace.

Le chef d'entreprise, même s'il a créé lui-même l'entreprise et l'a développée en s'imposant par ses propres qualités, admet généralement qu'en gestion on ne peut pas se permettre n'importe quoi : non seulement parce que les lois du marché ou les contraintes légales et réglementaires rappellent un principe de réalité, mais aussi parce qu'il admet que certaines actions, même permises légalement, sont légitimes ou ne le sont pas, sont morales ou ne le sont pas. Il accepte donc des « règles du jeu », voire se les donne à lui-même, qui limitent son potentiel d'action. L'existence d'une éthique professionnelle exprime que le chef d'entreprise accepte qu'il y a un « au-delà » au libre jeu de la compétition. Son pouvoir s'en trouve limité, mais son *autorité* s'en trouve renforcée en ce qu'il ne tient pas ce pouvoir que de lui-même mais de quelque chose de plus fort que lui.

Si nous revenons à nouveau au mythe, l'organisation des frères en une communauté autour d'objectifs communs suppose que l'un d'eux va prendre la direction du groupe, c'est-à-dire la place du père, en renonçant à la toute-puissance de cette place en échange de l'accord des autres pour la lui reconnaître. Cette posi-

tion paternelle symbolique fonde l'autorité du dirigeant de toute organisation, et on la repère particulièrement bien dans le fonctionnement des entreprises.

Dans notre culture, l'entreprise est conduite par un « patron ». Le terme, même s'il est désuet, exprime par son étymologie et par l'histoire de ses usages, ce dont il s'agit. Du latin *patronus*, « protecteur », de *pater*, « père », le mot désigne au départ un maître de maison par rapport à ses domestiques, puis un artisan, petit entrepreneur employant quelques ouvriers.

La connexion entre les rôles d'un père et d'un chef d'entreprise dans cette étymologie est une donnée fréquente dans de nombreuses cultures : les fonctions de chef d'une maisonnée et, par suite, de chef d'entreprise, sont conçus comme une extension de celles de père de famille (d'ailleurs la « famille » au sens ancien comprenait la domesticité). Inversement, le métier d'un homme est un constituant de son identité de père. Autrefois, pour les artisans et commerçants, le lieu du travail était contigu au domicile. Le père emmenait son fils à l'atelier ou dans la boutique, de sorte que, tout jeune, ce dernier pouvait se représenter qui était son père à travers ce qu'il faisait. Par la suite, le père enseignait son métier au fils, qui devenait un adulte, un père à son tour, à travers cette transmission. En même temps que le métier, le père transmet le nom propre, et beaucoup de noms propres en français et dans d'autres langues sont des noms de métiers : ils sont issus d'une habitude initialement prise de désigner la personne par ce qui l'identifie le mieux socialement : son métier. Ainsi le métier donne-t-il sa place à un homme dans le groupe social, à travers une lignée au sein de laquelle il en hérite de son père et le transmettra à son fils. L'artisan est à la fois père et patron, puisque son fils est son premier apprenti⁵.

De nos jours, l'identification d'un homme à son père est rendue problématique par l'évolution technologique, économique et sociale : le salariat majoritaire introduit un rapport différent au tra-

⁵ F. Hurstel, qui consacre l'essentiel de ses recherches aux incidences psychosociales de la paternité, a consacré une série d'articles sur la question plus particulière des rapports entre l'identification d'un enfant à son père et le métier de celui-ci. Cf. F. Hurstel, Le métier du père. Son importance du point de vue psychologique pour le devenir de l'enfant, *Bulletin de Psychologie*, 1980-81, XXXIV, 351, p. 665-667.

vail pour la majorité des gens ; les métiers sont plus nombreux, plus diversifiés, beaucoup sont abstraits, la plupart sont exercés en un lieu autre que le domicile. Le père part le matin et rentre le soir, il lui est difficile de *montrer* à ses enfants ce qu'il fait, et donc, d'une certaine manière, qui il est.

Pour ceux qui dirigent leur propre entreprise, la transmission de celle-ci prend alors, à cet endroit, la place de la transmission du métier. Confondue au départ, chez l'artisan ou le commerçant seuls, avec l'exercice du métier, l'entreprise est naturellement transmise par un père à son fils. Quand elle prend quelque importance, que le chef d'entreprise embauche, ses propres fonctions évoluent, deviennent plus abstraites en s'éloignant de l'atelier (contact client, animation du personnel). C'est l'entreprise en tant que telle, produit du métier, qui devient la richesse, l'objet de la transmission. A fortiori quand l'entreprise devient le lieu d'exercice de métiers multiples, différents, abstraits pour certains. Le métier donnait son nom au père. Le père donne son nom à l'entreprise et le transmettra avec elle.

La conduite d'une entreprise en vue de sa transmission devient ainsi un élément de la fonction paternelle d'un homme. En fait, elle devient sur la scène sociale la fonction paternelle par excellence, dans la mesure où l'effacement des institutions traditionnelles, la famille, l'Église, l'Armée, fait de l'entreprise le lieu central de la socialité, et où la difficulté même à être père de famille conduit à l'être ou à le rechercher ailleurs que dans la famille.

De son côté, l'entreprise acquiert sa permanence, son identité propre, d'avoir à exister au-delà de celui qui l'a créée, et parfois à travers plusieurs générations de pères qui la transmettent à leur fils. En fait, peuplée d'un personnel qui est comme la famille du patron, et acquérant elle-même les qualités d'une personne (ce que le droit confirme en lui attribuant une personnalité morale), elle est davantage que l'objet d'une transmission, elle est elle-même une créature enfantée par le père. Le statut de l'entreprise, dans cet ordre de motivation, est différent du précédent : elle n'est pas réduite à un instrument pour la conquête d'objets libidinaux, elle est elle-même un objet d'investissements affectifs.

La paternité d'une entreprise n'est pas en opposition avec l'ordre précédemment décrit comme esprit de conquête, il le récupère et le dépasse en l'intégrant dans un cadre. À l'ordre de la riva-

lité directe imaginaire entre hommes pour la possession des femmes, répétition de la rivalité avec le père pour la possession de la mère, se substitue celui de l'identification symbolique au père, à travers le nom, le métier et l'entreprise.

Le dépassement implique un autre ordre de motivations, qui introduit le dirigeant, des relations « horizontales » de rivalité homme-homme ou de conquête hommes-femmes, à une relation « verticale » de paternité : entre lui et son entreprise, au sens où elle cesse d'être son objet ; ce qui n'est possible qu'en référence à une autre relation entre lui et le souvenir de son propre père comme modèle. Ce faisant, l'objet initial de la satisfaction s'efface dans l'épaisseur symbolique : les femmes ne sont plus qu'un enjeu lointain, fantasmatique.

Dans nos sociétés, le chef d'entreprise a ainsi la fonction sacrale du chef de tribu dans les sociétés primitives : héritier du meurtre du père primitif, dont il prend la place en vertu, non de sa force, mais d'une mission qui lui est assignée, il concentre entre ses mains le tabou du meurtre.

Le crépuscule des patrons

Nous avons souligné plus haut quel était le prix à payer de cette prérogative du chef d'entreprise : celui-ci a une fonction sacrificielle. En assumant une fonction paternelle sur la scène sociale, le patron en assume les prérogatives comme les contraintes, qui sont exorbitantes. L'entreprise n'est pas le prix de son travail, mais celui d'un don de toute sa personne.

Les pères savent que la paternité ne s'apprend pas à l'avance, elle se découvre en présence de l'enfant. Ce que leur femme et leurs enfants demandent d'eux n'est pas inscrit dans des livres de recettes. Une façon assez exacte de résumer la fonction paternelle est de dire qu'un père, c'est celui qui prend sur lui l'angoisse de l'enfant. Cette formulation vaut pour le chef d'entreprise dans ses rapports à son entreprise et à son personnel : il peut être incompétent à différents titres, ce qui importe c'est qu'il assure le cadre, qu'il décharge le groupe des inquiétudes qui paralysent la décision et l'action, pour que chacun puisse se consacrer pleinement à son travail.

Ce rôle est central dans la question de la délégation. Le développement de l'entreprise implique que le chef d'entreprise délègue à des collaborateurs un certain nombre de missions et tâches qui étaient antérieurement les siennes. On parle couramment de délégation de responsabilité : le terme est impropre. Les responsabilités ne se délèguent pas. Si le collaborateur échoue, il n'engagera jamais que son emploi, alors que le chef d'entreprise restera avec les conséquences de l'échec sur les bras. Quand un chef d'entreprise est tenté de faire porter par un de ses collaborateurs une partie de ses responsabilités, il s'expose à un échec que nous analysons plus loin. C'est le travail qui se délègue, mais le chef garde la responsabilité des résultats, qui devient celle d'avoir su ou non choisir le bon collaborateur. C'est en prenant davantage de missions tout en n'ayant pas tout de suite à en prendre les responsabilités qu'un collaborateur peut se développer avec assurance et contribuer au développement de l'entreprise. Le message devient : « Faites cela, j'en prends la responsabilité ». Le salarié n'est donc pas directement confronté aux conséquences de ses actes, la relation est triangularisée par le responsable ; il a une marge de manoeuvre que lui dégage le chef, à qui il doit en retour de ne pas oublier que c'est ce dernier qui paierait à sa place.

Créer, reprendre, diriger une entreprise : dès lors que le choix en est fait, l'entrepreneur abandonne une part de son humanité « normale », rationnelle, car il quitte le monde du travail salarié, gouverné par l'échange raisonné d'une force de travail contre une rémunération. La perspective change radicalement : diriger une entreprise participe du même ordre de motivations, irréductible à quelque chose de « raisonnable », que celui qui amène à être père pour un enfant ou maître pour un élève.

On doit donc se demander si les contraintes économiques actuelles, autant que ce qui est ainsi demandé d'un patron sur un plan plus personnel, ne conduisent pas à terme à leur disparition progressive.

L'évolution de l'économie conduit à des restructurations et à des concentrations d'entreprises au sein de groupes toujours plus gigantesques, dont la puissance n'est contrebalancée que par une intervention toujours plus importante de l'État, de ses institutions, et de ses propres banques et entreprises. De sorte que le dirigeant d'une petite entreprise, et a fortiori l'homme qui a l'initiative d'une

création d'entreprise, est confronté à un marché dominé par des concurrents d'une taille disproportionnée à la sienne, et à des contraintes réglementaires complexes exercées par des institutions aveugles à ses problèmes et sourdes à ses demandes.

Sur le plan qui nous occupe, celui de la subjectivité du dirigeant, les contraintes ne sont pas moindres. Il était autrefois plus facile d'être chef d'entreprise, dans le prolongement obligé d'une fonction de père qui était aussi plus facile qu'aujourd'hui à assumer. Le père dans sa famille et le patron dans son entreprise avaient tous les droits et, surtout, ce qui rendait l'exercice de ces droits effectifs, c'est que femme, enfants et employés les lui reconnaissaient. Aujourd'hui, le métier et l'entreprise s'exercent à l'extérieur du foyer, s'étaient donc plus lointainement, plus abstraitement et plus difficilement sur la fonction paternelle. Et l'exercice de cette fonction même par les hommes est également très discuté, voir disputé, par les femmes et les enfants.

La fonction paternelle repose sur l'attribution à chacun des deux sexes de rôles différenciés. L'autorité du père n'est possible sur les enfants que si elle est reconnue par la mère, ce qui suppose que le père représente pour elle le porteur de l'objet de son désir. Traditionnellement, cette supposition était bien établie par l'éducation et la culture. Il était facile d'être un homme : bichonné par sa mère, il était convaincu à ses yeux comme aux siens et à ceux de ses soeurs, qu'il était l'objet du désir des femmes, non pas seulement comme enfant, mais comme mâle. Bien sûr, il fallait toujours démontrer qu'on était un homme, et le moyen par excellence était d'avoir un métier et d'être un père. Mais sauf à sortir de ce droit chemin, ces attributions assuraient un homme de son identité masculine, de sa place dans une lignée et dans le groupe social, et d'être l'homme d'une femme.

Aujourd'hui, les valeurs traditionnelles se dissolvant, les repérages sont plus flous, la « désirabilité » de l'homme devient problématique. Les femmes ont une vie active, leurs propres investissements se retirent des hommes. L'enfant-roi détrône le mâle adulte. Le discours social construit autour de la mère et de l'enfant la fiction d'une femme-mère indépendante. Les institutions dépossèdent progressivement les pères de l'autorité parentale, qu'ils partagent avec la mère, au profit de l'École, de la Justice, des DASS. La

démonstration de ses qualités d'homme et de père demande davantage d'effort.

F. Hurstel, qui a consacré l'essentiel de ses travaux à la question de la paternité sur les plans social et psychologique, montre par exemple⁶ que les « nouveaux pères », qui s'occupent davantage de leurs enfants, ne sont pas de « nouvelles mères » ; l'aide qu'ils apportent au ménage reste le seul moyen pour un père qui n'a plus un crédit illimité auprès de sa femme, de démontrer que la mère n'est pas tout pour l'enfant puisqu'elle a besoin d'aide et que lui sait aussi faire ; et de démontrer à sa femme qu'il peut lui être de quelque intérêt.

Le centre de gravité de la paternité retourne en quelque sorte au foyer et autour de la mère. Ceux qui ne veulent ou ne peuvent entrer dans ce jeu et continuent à exercer leur paternité sur le lieu de leur travail sont vécus et se vivent comme de « mauvais pères ». La distorsion s'accroît entre le besoin de démontrer qu'on est un homme et un bon père par sa réussite professionnelle, et la nécessité de séduire sa femme par davantage d'attention et de présence à la maison.

Cd. est directeur d'un petit établissement financier employant une quinzaine de personnes. Son métier et ses responsabilités professionnelles et associatives font pour lui partie de sa manière d'être père, en référence à son propre père à lui : il est de formation comptable comme son père ; son père était maire du village où il a grandi et où il a pris à son tour quelques responsabilités dans la vie locale, et où on le presse de prendre à la mairie la succession de son père. Son activité professionnelle lui prend l'essentiel de son temps, au dam de son épouse. Il n'est pas sûr d'être un « bon » père. Son père aussi était souvent absent pour raison professionnelle, il se souvient de l'avoir souvent regretté.

Tout le paradoxe de la position paternelle de Cd. est là : peut-il agir autrement ? Par l'exemple, son père lui a désigné où était l'objet de son désir : dans le travail. Soumis comme tout homme aux contradictions des identifications, Cd. ne peut être un « bon » père, c'est-à-dire suivre le modèle paternel, qu'en étant comme lui

⁶ F. Hurstel, *La fonction paternelle aujourd'hui en France. Question d'actualité et problèmes de théorie*, Thèse d'État en psychologie, Strasbourg, Université Louis Pasteur, 1991.

un « mauvais » père au foyer. S'il accédait à l'attente de sa femme et de ses enfants, il ne serait pas sûr de leur donner satisfaction en raison de l'ambivalence déjà soulignée de cette attente, et serait en rupture par rapport au modèle paternel, donc serait un mauvais père à tout point de vue.

Tant les difficultés matérielles que l'évolution des mœurs requièrent du dirigeant d'entreprise une certaine inconscience et il n'est pas sûr que l'on continue à trouver, pour l'avenir des entreprises, autant de héros que nécessaire.

Chapitre 5

LE RECRUTEMENT COMME SYMPTÔME

Plus on est de fous, plus on s'organise

Le recrutement du personnel est le métier de base de la gestion des ressources humaines. Il concentre dans ses différentes étapes un certain nombre d'opérations que l'on retrouvera développées dans nombre d'autres aspects de la gestion des ressources humaines : la définition du poste à pourvoir est un modèle de base de l'organisation du travail ; la confection de la petite annonce met en oeuvre des techniques de communication ; les méthodes d'entretien de sélection sont reprises dans l'entretien d'audit et dans l'entretien d'évaluation en interne.

Il est aussi une base de la gestion des ressources humaines parce qu'il en est le premier temps logique : avant de gérer le personnel, il faut le recruter. L'entreprise franchit l'étape de la création quand le ou les créateurs embauchent leur premier salarié. Dès que l'on est deux, l'organisation émerge en tant que distribution du travail, et donc, sauf cas de deux ou plusieurs associés au démarrage (que nous devons aussi examiner), le recrutement est la première étape de cette émergence, un premier seuil de développement de l'entreprise. Seuil délicat car, s'il est inévitable que la création d'une entreprise emporte la passion de celui qui la crée, en embarquer d'autres peut devenir une folie à plusieurs. La conduite du recrutement conditionne donc souvent le succès ou les difficultés, voire l'échec d'une gestion à ses débuts.

On retrouvera donc dans cette opération de base du management un condensé de tous les problèmes de management rencontrés par le chef d'entreprise. C'est en quoi on peut dire que les procédures de recrutement pratiquées dans une entreprise sont une expression de son bon fonctionnement, éventuellement un symptôme de ses dysfonctionnements.

On retrouve ici les deux aspects déjà soulignés, fonctionnel et affectif-symbolique : l'entreprise est une organisation du travail en vue d'une production d'utilités, et elle est aussi le lieu d'investissements multiples, ambivalents et antagoniques, de la part de ceux qui y travaillent.

L'approche fonctionnelle du recrutement est incontournable : elle définit ce dernier comme le choix que fait une personne d'une autre à qui elle demande d'exécuter un travail ou de réaliser un objectif, en échange d'une rémunération. Pour cela, il est indispensable de définir le travail à faire ou les objectifs à atteindre (définition de poste), d'émettre sur le marché de l'emploi un message clair et motivant (petite annonce, recherche directe...) pour susciter un nombre suffisant de candidatures adéquates, et de sélectionner les candidats avec suffisamment de pertinence pour ne retenir que celui qui conviendra au poste. Des méthodes existent, – qu'il n'est pas dans l'objet de cet essai de détailler ici –, qui permettent de s'assurer qu'en bout de course, on est bien en face de quelqu'un qui, fonctionnellement, est adéquat au poste.

Nombre d'entreprises ne suivent pas ces méthodes, n'y étant pas formées, et ne veulent pas non plus faire l'investissement d'un consultant externe. La plupart des recrutements rencontrent des difficultés à cet endroit. On ne s'attardera pas à répéter l'argument qu'un recrutement raté coûte plusieurs fois plus cher que la prestation d'un consultant : coût du temps consacré par la direction et son secrétariat à réaliser le recrutement eux-mêmes ; coût du temps consacré à informer et à former un collaborateur qui ne restera pas ; éventuelles indemnités de licenciement ; manque à gagner lié à la vacance d'un poste de travail ; perte de clientèle liée au prolongement de cette vacance ; pertes de production, de marge et de clientèle liées aux erreurs d'un collaborateur inadéquat ; etc.

Ce qui nous retiendra pour notre propos, c'est le fait que, même si le recrutement est conduit dans les règles de l'art, débouchant sur l'embauche d'un candidat qui, même avec le recul,

s'avère le plus adéquat fonctionnellement au poste, il existe pourtant des ratés.

Celles-ci se manifestent au bout d'un certain temps par une mauvaise entente entre le collaborateur recruté et son employeur, un empêchement du premier à intégrer l'esprit du second et la culture de l'entreprise : toutes difficultés dans lesquelles la subjectivité des protagonistes a une part telle qu'un suivi rationnel ne suffit pas à les lever, et qu'elles débouchent sur une séparation. Quand le recrutement en question a été réalisé avec l'assistance d'un consultant, celui-ci est évidemment dans ses petits souliers, car ses compétences risquent d'être mises en doute. Et lui-même s'interroge, car il pensait avoir mis dans l'opération le meilleur de lui-même et de sa technicité.

Ces difficultés sont plus fréquemment présentes dans les entreprises petites et jeunes qui, pour l'appréciation des qualités du collaborateur recruté (et des compétences du conseil en recrutement), rencontrent par définition deux obstacles : la taille réduite de l'entreprise, qui fait qu'elles ne peuvent pas compter sur un nombre important de collaborateurs déjà en place qui serviraient d'éléments de comparaison ; et la jeunesse de l'entreprise, qui fait qu'elles n'ont pas une expérience suffisante de recrutements antérieurs. Le nouveau venu est donc jugé en lui-même, par référence à un idéal plutôt qu'à des précédents.

L'absence d'éléments de comparaison empêche la mesure, dans tous les sens du terme. L'insatisfaction de l'employeur s'exprime dans le tout-ou-rien : si le collaborateur recruté n'est pas « bon », c'est qu'il est « mauvais » (et le consultant probablement aussi) ; et si c'est le cas, il vaut mieux s'en séparer tout de suite plutôt que de commencer à « bricoler ». On reprend donc la procédure de recrutement et, comme l'incompétence du recruté et/ou du consultant dispensent souvent d'avoir à chercher d'autres raisons au précédent échec, le même processus de recrutement peut conduire à la répétition des mêmes échecs.

C'est pourquoi, à l'époque bénie où les cabinets de recrutement pouvaient vivre sur un marché généreux et encore peu disputé, ceux qui, en raison de leur renom, avaient les moyens de choisir leurs clients préféraient ne pas démarcher les PME, qu'ils considéraient comme un enfer peuplé de despotes inaccessibles à une méthodologie, et généralement pingres de surcroît. Les PME étaient

de ce fait souvent la proie de cabinets débutants, voire d'aventuriers, dont les résultats les laissaient déçus. La difficulté de vendre et de réaliser des prestations de conseil aux PME s'en est trouvée accrue.

La fragilité des petites entreprises et des entreprises nouvelles sur cette question renforce encore l'idée que le recrutement constitue un passage critique dans le développement de l'entreprise à ses débuts. Il importe donc d'approcher également les paramètres personnels et interpersonnels du recrutement pour repérer les principales lignes de rupture possible du processus.

L'objet du recrutement : une source de malentendu

Pour bien comprendre la difficulté d'un recrutement dans un contexte où les paramètres humains sont déterminants, il faut se pencher d'abord sur l'objectif de l'opération, et se rendre compte que, d'une part, l'objectif explicite, rationnel, d'un recrutement n'est que la partie apparente d'enjeux plus personnels, cachés ou simplement méconnus ; et que, d'autre part, ces enjeux sont nécessairement différents pour l'employeur et pour le collaborateur pres senti.

Formellement, le recrutement est un processus qui va aboutir à un contrat entre deux personnes, l'une échangeant avec l'autre son travail contre une rémunération. Cet objectif situe le recrutement dans un système d'échanges, et plus précisément d'échanges marchands. Il positionne les deux acteurs, l'employeur et le salarié sur un même plan quant à leurs représentations personnelles de l'échange et du contrat, même si, par ailleurs, les termes de l'échange peuvent être plus favorables à l'un qu'à l'autre. Cet objectif suppose que l'employeur et le salarié tiennent le même type de raisonnement, qui peut être un raisonnement tactique, adéquat ou non à leurs besoins, mais qui est un raisonnement d'échange.

En restant dans ce mode de raisonnement et dans la croyance que l'autre tient le même type de raisonnement, nombre de salariés ont de leur patron la vision réductrice qu'il cherche simplement à les presser comme des citrons pour mieux se remplir les poches.

Leurs patrons n'ont évidemment pas la même perception des choses (même les plus tortionnaires, que les termes objectifs de

l'échange mettent effectivement en position de presser leurs salariés comme des citrons). Comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, un chef d'entreprise qui a pu traverser les difficultés de la création d'entreprise jusqu'à atteindre un niveau d'activité qui lui donne les moyens de commencer à recruter, a aussi vécu personnellement une mutation de sa philosophie : alors que l'entreprise n'est initialement pour le salarié qu'un moyen de gagner sa vie, elle est pour le chef d'entreprise une entité avec laquelle il entretient une relation qui n'est pas qu'une relation d'échange, mais une relation de *don*.

Un malentendu originel entre employeur et salarié résulte de ce que le recrutement implique en fait trois acteurs au moins (si l'on excepte le consultant qui peut se joindre au jeu), et non pas deux : le chef d'entreprise, le salarié et l'entreprise elle-même.

Le chef d'entreprise n'entretient pas avec son entreprise le même type de rapport qu'un salarié : il appartient à l'entreprise autant qu'elle lui appartient. De ce don de lui-même, il tire le pouvoir de donner à son tour quelque chose qui ne se monnaie pas : le chef d'entreprise, en recrutant un salarié, ne donne pas qu'un salaire en échange d'un travail, il donne un ticket d'entrée dans le monde du travail.

Pour comprendre et accepter cette idée, il nous faut à nouveau nous replacer dans une perspective anthropologique. À notre époque, où l'entreprise a pris la place des institutions traditionnelles comme lieu social de la réalisation de soi et de la reconnaissance par les autres, où l'humain adulte se définit, encore plus que par le passé, par la profession qu'il exerce, c'est-à-dire par son métier et par une rémunération, et où le chômeur est encore quelqu'un à qui il « manque » quelque chose, le chef d'entreprise, à son insu ou non, tient une place symbolique cruciale : il est le « passeur », celui qui introduit l'initié dans un nouveau système d'échanges. Il remplit en fait la même fonction symbolique que, dans les sociétés traditionnelles, un père pour son enfant.

À ce titre, le salarié contracte une dette. Il peut paraître surprenant, voire à certains scandaleux, que le fait de travailler pour un patron, non seulement n'ouvre pas toujours droit à une rémunération conforme, mais de surcroît fasse de vous un débiteur. C'est qu'il ne s'agit précisément pas d'une dette marchande, mais de la superposition à l'ordre des échanges marchands, d'un ordre symbo-

lique, culturel, qui d'ailleurs, parce qu'il semble fonctionner à contresens, reste méconnu de ses acteurs.

Le recrutement n'introduit donc pas qu'une redistribution du travail au sein d'une organisation, mais aussi une répartition de statuts différents, entre un employeur et un employé, par rapport à l'entreprise. Et c'est à oublier ces différences de statuts que le recrutement s'expose à un risque d'échec.

L'oubli peut provenir aussi bien du salarié que du chef d'entreprise. Mais en général, si le salarié, naturellement porté à oublier sa dette, peut se comporter comme s'il était « l'égal » du patron, c'est que ce fantasme lui est autorisé, comme on le verra dans les exemples qui suivent, par la carence de ce dernier à assumer sa position. Autrement, il n'a pas en principe le loisir de développer ce fantasme très avant puisqu'il ne saurait y avoir place pour deux patrons : il est congédié assez vite, et la reprise du processus de recrutement ne donne pas lieu à une répétition de l'erreur. Dans les cas de répétition d'échecs similaires sur des recrutements, c'est donc plus fréquemment ce que nous avons appelé le *point aveugle* du dirigeant d'entreprise qui va déterminer différentes possibilités d'achoppement.

L'existence de deux types possibles de rapport à l'entreprise, deux statuts que pour simplifier nous nommons celui du salarié et celui du patron, détermine différents types de glissements dans l'oubli de leur différence.

1/ Nous devons examiner d'abord le cas de figure où, avant qu'il y ait recrutement, il y a déjà organisation car l'entreprise a été créée par deux ou plusieurs associés, qui sont censément autant de patrons. Peut-on parler de recrutement mutuel ? Les glissements possibles sont alors, là aussi, de deux types : soit qu'un des associés prenne les autres pour des salariés ; soit qu'inversement il se considère lui comme le salarié de ses associés.

2/ Dans le recrutement proprement dit, un glissement possible consiste à demander au salarié de prendre des responsabilités qui sont normalement celles du chef d'entreprise, ce qui revient à traiter le salarié comme s'il était un associé, sans le reconnaître comme tel. La position de chef d'entreprise impliquant notamment d'avoir à assumer toutes les responsabilités de l'entreprise, le *point aveugle* va consister, comme on l'a vu, soit en un *évitement*, le chef d'entreprise déléguant ce qu'il répugne à faire lui-même, soit dans

une *implication* qui, au contraire, l'empêche de déléguer à quelqu'un d'autre qu'à un autre lui-même. Dans le premier cas, nous serons en présence d'un « recrutement démissionnaire ». Dans le second cas, nous serons confronté au problème du recrutement d'un « mouton à cinq pattes » (quand on demandera au candidat d'avoir ses qualités propres, plus certaines du chef d'entreprise, et en tout cas plus de qualités qu'il n'est possible), ou d'un « clone » (quand on demandera au candidat d'avoir toutes les qualités du chef d'entreprise, et généralement aucun de ses défauts).

L'association : un recrutement mutuel ?

La répartition des responsabilités et du travail entre plusieurs personnes est une donnée initiale de l'entreprise, lorsque celle-ci est créée par plusieurs personnes qui y sont associées. Peut-on poser qu'il s'agit d'un recrutement mutuel des uns par les autres ? Doit-on y appliquer les méthodes classiques du recrutement ?

L'association se justifie objectivement par la complémentarité, requise par l'objet de l'entreprise, entre des compétences différentes, ou entre des compétences et des moyens financiers. Les deux cas de figure-type sont : 1/ l'association entre des professionnels qui apportent chacun leurs compétences : par exemple, un commercial, un technicien et un gestionnaire ; 2/ l'association entre un porteur de projet et un finaceur.

L'expérience montre qu'il est rare que l'association initiale perdure dans les termes et les intentions qui avaient présidé à sa conclusion. Fréquemment, l'association connaît d'abord une lune de miel pendant laquelle tous les associés s'impliquent dans le démarrage de l'activité, chacun étant au four et au moulin même s'il existe une répartition initiale des tâches, et tous acceptant de se serrer la ceinture pour permettre à l'entreprise de passer le cap du seuil de rentabilité.

Les premiers signes d'essoufflement apparaissent en même temps que les signes d'un repositionnement différent des associés par rapport à l'entreprise. Nécessairement, parce qu'ils sont complémentaires et non identiques, tous n'ont pas les mêmes besoins personnels, les mêmes projets professionnels, ni les mêmes désirs et fantasmes s'étayant sur l'entreprise, et donc n'ont pas non plus la

même implication dans l'entreprise, ni la même patience dans l'attente des résultats.

La contestation du projet par une partie des associés crée automatiquement un clivage, les autres associés étant conduits à choisir, soit de suivre la contestation, soit de défendre le projet contre les critiques. La logique de la communication dessine à l'insu des acteurs deux positions différentes. Les critiques deviennent des revendications, c'est-à-dire une demande, qui est adressée par les premiers aux seconds, ceux-ci étant placés en position de représenter l'entreprise. Il n'y a plus d'associés : les uns se comportent comme des employés qui s'adressent aux autres comme à des employeurs. Les associés qui deviennent ainsi l'adresse de cette demande sont de leur côté agacés d'avoir à gérer des problèmes internes avec des collègues dont ils attendaient qu'ils se comportent en égaux et prennent leur part des difficultés présentes comme du succès futur.

Cette crise est précipitée si, dès le départ, ce positionnement existait dans l'esprit des associés. Deux cas de figure sont à envisager :

1/ Si l'un des associés prend les autres pour des employés en leur distribuant du travail sans se rappeler et leur rappeler, ni leurs droits, ni leurs responsabilités.

2/ Si l'un ou plusieurs des associés se prennent d'eux-mêmes pour les employés des autres, tout en continuant à se considérer comme des égaux dans leur rapport à l'entreprise.

Les mouvements qui en résultent aboutissent généralement à ce que les associés qui se lassent les premiers, pour pouvoir retrouver une partie de ce qu'ils y ont mis, cèdent leurs droits en même temps que leurs obligations à l'un d'eux, plus impliqué, qui prend la direction de l'entreprise, voire son contrôle en leur rachetant tout ou partie de leurs parts sociales. On se retrouve dans la situation du chef d'entreprise unique ou associé avec des « sleeping partners ». L'association s'avère n'avoir été qu'un épisode préluant à ce retour à une sorte de normalité.

Tout se passe donc comme s'il devait décidément n'y avoir qu'un seul père de l'entreprise : la figure du patron unique apparaît comme une condition du démarrage de l'entreprise. Le démarrage avec des associés semble devoir poser cette nécessité d'un seul

dirigeant, auquel les autres associés reconnaissent cette place. Faute de quoi l'association appelle une crise qui ne trouve sa solution que dans ce retour à une forme prototypique.

Ce qui est très différent du cas de figure d'associés qui se rajoutent en cours de route, alors que l'entreprise a atteint un certain niveau d'activité et d'organisation : d'une part parce qu'ils ne peuvent que reconnaître l'antériorité du fondateur sur eux ; d'autre part parce que l'association à ce moment-là répond à une autre logique, de développement, et non de création.

Le recrutement démissionnaire, ou la recherche du « Messie »

Par définition, le dirigeant d'entreprise doit assumer la responsabilité de toutes les fonctions de l'entreprise : il répond de sa bonne marche aux plans du commercial, de la production, de l'administration, des finances, etc. S'il doit pouvoir se reposer sur des collaborateurs pour l'exercice de ces fonctions, il est exclu que, si l'une de ces fonctions défaille, il se contente de les en accuser. La sanction, pour ces collaborateurs, sera au pire d'être congédié. Mais leur licenciement et ses plaintes n'empêcheront pas l'entreprise d'être en difficulté, et qu'en dernier ressort il porte la responsabilité d'un échec. On délègue des missions, pas les responsabilités.

Si un chef d'entreprise est tenté de déléguer une responsabilité, il signifie deux choses : 1/ il n'arrive pas à assumer toutes les dimensions de son statut de chef d'entreprise ; 2/ il demande à un collaborateur salarié d'assumer à sa place ces dimensions, et le propulse à une place qui n'est pas la sienne, d'associé, voire de patron.

Ce glissement se produit du fait d'un point aveugle qui empêche le dirigeant, pour des raisons personnelles, d'assumer cette place. Prenons un exemple : le fils d'un père commercial, en conflit avec l'image de ce père qui a réussi sa carrière, réussit à son tour dans ses études et dans des métiers administratifs, techniques ou de conception, mais n'arrive pas à vendre ses réalisations et à se vendre lui-même, parce que cette place, qui est imaginativement celle du père, est pour lui impossible à prendre ; il peut être tenté de recruter un commercial qui fera le travail à sa place, mais, ce fai-

sant, ce qu'il va au fond lui demander, c'est de prendre sa place, qu'il n'arrive pas à assumer lui-même.

Fréquemment, d'ailleurs, c'est sur la fonction commerciale que va porter le point aveugle des créateurs d'entreprise (encore que les commerciaux qui se lancent dans la création d'entreprise ont leurs propres points aveugles). Parce que c'est la fonction relationnelle par excellence, qui suppose de rencontrer l'autre, de le convaincre, de le séduire. Sur elle vont donc se focaliser nombre des problèmes de la structure personnelle du dirigeant, qui sont toujours des problèmes relationnels.

L'exemple le plus typique est celui des artisans, comme on l'a vu à propos des encadreur, et d'une façon plus générale des créateurs d'entreprise qui ont une formation, une expérience et une culture fortement technique.

L'entreprise Df. est spécialisée dans la reproduction de documents pour le compte des entreprises (photopies noir et blanc, et couleur) et bureaux d'études (tirage de plans). Elle a été créée par trois personnes qui travaillaient antérieurement dans une imprimerie et qui ont été licenciées en raison d'une compression d'effectifs. Ils ont mis en commun leurs indemnités et les aides dont ils pouvaient bénéficier, comme demandeurs d'emploi, pour la création d'entreprise. Tous trois travaillaient à la fabrication ou à l'administration, aucun n'est un commercial. Ils ne doutent pas qu'un bon travail appelle forcément une clientèle, aussi n'ont-ils pas fait d'étude de marché préalable. La première décision qu'ils ont prise a été d'investir dans un matériel de reprographie très moderne et très coûteux, qui leur assure, certes, un produit de haute qualité. Ils se sont installés dans des locaux dont le loyer est modéré, mais qui sont à l'écart des voies de circulation fréquentées. Ils mettent leur nouveau matériel à contribution pour éditer un document publicitaire, dont il font un mailing à destination de leur clientèle potentielle. Puis ils s'assoient derrière leurs bureaux et leurs machines pour attendre le premier client qui poussera la porte.

Celui-ci ne vient pas, en tous cas on ne se bouscule pas. Les associés songent alors à adopter une démarche commerciale plus active. Mais, comme aucun d'eux n'envisage d'aller toquer aux portes des entreprises et bureaux d'études, ils décident de recruter un attaché commercial pour faire ce travail.

Les candidats qui se présentent ne se bousculent pas non plus. Ils prennent la mesure du risque : une entreprise nouvellement créée, des associés qui n'ont pas évalué leur marché, une trésorerie déjà obérée par des investissements initiaux importants. La plupart ne donnent pas suite.

Reste un candidat qui a une courte expérience de la vente de photocopieurs et consommables. Il est embauché après avoir négocié une rémunération comportant une part fixe importante, sur le raisonnement qu'il faut lui garantir le démarrage puisque le marché est à ouvrir complètement ; ce que les associés n'ont pu lui refuser, puisqu'il est le seul homme providentiel restant.

Pendant trois mois, le nouveau collaborateur va prospecter la clientèle potentielle, mais sans entrer aucune affaire. Il vivra donc confortablement sur son fixe et sur les frais de restaurant et de déplacement qui lui sont remboursés, sans contrepartie en termes de résultat. Les seules nouvelles affaires seront amenées par l'un ou l'autre des associés qui, par contre, se serrent la ceinture pour financer la rémunération et les frais de l'attaché commercial.

L'organisation de l'entreprise finit par offrir l'image d'une pyramide sur sa tête : un salarié payé comme un dirigeant, et des patrons qui, pendant ce temps, n'ayant plus les moyens d'embaucher d'autre personnel, balaient l'atelier, font les livraisons, etc. pour moins que le SMIC.

Le bon sens aurait voulu que les créateurs de l'entreprise assurent eux-mêmes, dès le départ, la prospection de la clientèle, ce qui leur aurait permis d'économiser la rémunération d'un commercial ou de gagner correctement leur vie au lieu de se priver. Les petits travaux et le balayage de l'atelier auraient pu être exécutés par un aide moins chèrement payé qu'un commercial, et dont le recrutement aurait été moins problématique.

Mais le refus d'assumer la fonction commerciale, point aveugle des associés, les conduit à demander à un collaborateur salarié de prendre leur place, créant les conditions d'une alternative perverse :

1/ Ou bien le candidat sollicité accepte cette place mais demande qu'elle soit nommée comme telle, et qu'il devienne associé dans l'entreprise (voire dirigeant, puisqu'il y a permutation des rôles, et que le commercial a pour tous une importance vitale). Ce

que les associés ne sont pas prêts à entendre, et que les candidats ne proposeront de toute façon pas parce qu'ils sentent les risques qui pèsent sur la viabilité de l'entreprise.

2/ Ou bien le candidat jouera des manques de ses employeurs dans une stratégie à court terme (tant que ça dure). Et, de fait, la situation va durer quelques mois, alors que l'absence de résultat permettrait très vite de décider de se séparer de ce collaborateur. Mais s'il part, on se retrouve dans la nécessité d'avoir à assurer le commercial soi-même, ce à quoi on ne se résout pas. On lui fait des remarques molles, on lui trouve des excuses, on se satisfait de ses explications. L'échec même devient la preuve que l'action commerciale doit être difficile pour lui, et ne donne que moins envie de l'assurer soi-même. En fait, comment trouverait-on les mots pour lui reprocher de ne pas faire ce que soi-même on répugne à faire ?

Seul le principe de réalité fera loi : une fois les caisses vides, il faudra bien se séparer de ce collaborateur. Deux des associés de l'entreprise Df. vont se mettre sur la route et découvrir qu'ils n'ont pas autrement de difficulté à rentrer des affaires. Mais l'entreprise aura frôlé le dépôt de bilan.

Le « mouton à cinq pattes »

L'entreprise Fg. est un fabricant de meubles de l'est de la France, spécialisé dans le meuble traditionnel en bois massif, copie d'ancien. Elle recherche un attaché commercial pour son développement à l'étranger, essentiellement Luxembourg, Allemagne et Suisse, où les goûts de la clientèle aisée restent encore tournés vers ces lignes d'ameublement.

Le profil requis est exigeant. Il s'agit d'un commercial qui doit ouvrir un marché pour un produit difficile parce que cher, conclure les affaires, suivre les chantiers jusqu'à leur achèvement, et éventuellement suivre le recouvrement des impayés. Il lui faut également une sensibilité « arts décoratifs » : le mobilier est proposé dans le cadre d'une étude globale d'agencement intérieur, le représentant de Fg. doit connaître le monde du meuble, être capable de produire une esquisse du projet qui permette au client de se représenter le mobilier futur dans son espace actuel. Le profil présente donc d'emblée deux aspects qui peuvent être contradictoires, en

tout cas qui se présentent rarement chez un même homme : on demande un artiste commercialement agressif...

Au contact de Monsieur Fg., le chef d'entreprise, nous en ajoutons pour nous-même un troisième : dans l'esprit de notre interlocuteur, le collaborateur recherché doit aussi être un « bon père de famille ».

En effet, Monsieur Fg. a repris l'entreprise de son père, et il en maintient rigoureusement la philosophie : le nom est connu, il est associé à une réputation de qualité des produits et au positionnement sur le marché du meuble traditionnel. La tradition et l'image du père sont très présentes. On les retrouve dans la conduite de l'entreprise où règne un bon climat, paternel sinon paternaliste.

Monsieur Fg. est lui-même tout à la fois un créatif, un commercial et un bon père de famille. Le profil du poste est celui d'un alter-ego. Monsieur Fg. recherche en fait un « bras droit », quelqu'un qui serait susceptible, avec le temps, de prendre une partie de la direction de l'entreprise. Et, dans l'esprit que nous évoquons, Monsieur Fg. souhaite, si l'on peut dire, avoir son « bras droit » sous la main : bien qu'il s'agisse d'un commercial itinérant, qui gagnerait à résider à proximité des grands axes de circulation, il lui demandera de s'installer dans le village où se trouve l'entreprise et son propre domicile.

Les qualités personnelles requises pour le poste sont, on le voit, difficiles à réunir sur un seul homme. On peut même craindre qu'elles soient par endroit incompatibles entre elles, et qu'une personne qui satisfasse complètement une attente du poste soit de ce fait même condamnée à échouer à d'autres. Il est compréhensible qu'un dirigeant attende de ses collaborateurs qu'ils aient ses qualités personnelles, puisque ce sont ces mêmes qualités qui lui ont permis, à lui, de développer l'entreprise, et qu'il souhaite que ce développement soit poursuivi dans les mêmes conditions. Mais un recrutement sous ces conditions conduit à rechercher un collaborateur

1/ qui ait les qualités personnelles du patron,

2/ qui éventuellement n'ait pas un certain nombre de ses défauts, puisqu'il s'agit de les compenser,

3/ qui prenne la place du patron sans en avoir les prérogatives,

4/ contre une rémunération qui ne sera pas non plus celle du patron.

On doit donc se poser les questions suivantes :

1/ N'y a-t-il pas toutes les chances qu'un tel homme soit déjà dirigeant de sa propre entreprise ?

2/ S'il est sur le marché, ne risque-t-il pas de proposer ses compétences à un prix que l'entreprise ne voudra pas budgéter ?

3/ Si l'entreprise peut se le payer, deux personnes ayant la trempe d'un patron pourront-elles fonctionner ensemble ?

4/ Si, a contrario, on trouve un collaborateur qui ne soit ni trop cher, ni concurrentiel pour l'autorité du patron, n'y a-t-il pas des chances que ses qualités soient en retrait par rapport aux attentes ?

Nous avons coutume de prévenir nos clients que nous ne pourrions pas trouver le « mouton à cinq pattes ». En fait, la nature humaine n'étant jamais connaissable exactement, et le marché du travail n'étant ni transparent, ni complètement élastique, on doit même se considérer comme chanceux quand on trouve le mouton à quatre pattes : l'adéquation exacte d'une personne à un poste est un fantasme que ne nourrissent que les dirigeants séduits par le discours commercial de certains cabinets de recrutement. Le sérieux nous oblige, au détriment de notre impact commercial, à être moins séducteur : nous proposons généralement plusieurs moutons à trois pattes, une méthodologie rigoureuse nous permettant seulement de préciser sur quelles pattes ils courent. Il revient toujours au client de prendre le risque du choix, risque qui est finalement celui de toute gestion, puisque gérer, c'est faire des choix entre différentes options, différemment insatisfaisantes, dont on n'a pu qu'anticiper les différentes conséquences avec des précisions diverses.

Dans le cas de ce recrutement, nous proposons en bout de course trois candidats qui présentent chacun de façon dominante l'une des qualités requises :

1/ *Le « créatif »*. Il se présente à l'entretien vêtu de manière décontractée : costume en tissu léger et clair, belle cravate rouge. Il a une expérience de l'agencement de stands et de magasins, il est venu avec un press-book de réalisations séduisantes, bien que dans

une ligne plus « design » que traditionnelle. Commercialement, il est habitué à prendre des contacts, mais davantage dans une démarche de relations publiques que pour décrocher une affaire difficile. Sur un plan plus personnel, esprit vif, brillant, ambitieux, il n'a rien du « bon père de famille ». Ses rapports à l'autorité sont même probablement conflictuels : il a quitté ses employeurs précédents sur des différends plus ou moins vifs avec eux, il a créé à un moment sa propre entreprise mais n'a pas pu s'entendre avec ses associés. Il contourne nos questions sur ce point, nous dit rechercher une entreprise « qui ne soit pas une administration » et tique à l'idée d'avoir à habiter dans le même village que son patron.

2/ *Le « commercial »*. Il a antérieurement été le directeur commercial d'un fabricant de meubles concurrent de la région. Il a procédé à une restructuration réussie de cette entreprise, à l'époque en difficulté, en assurant lui-même sur le terrain une part importante de la démarche commerciale. Il a démissionné, par cohérence avec lui-même, quand les propriétaires ont impliqué dans la marche de l'entreprise un partenaire qui a imposé une stratégie commerciale différente, non conforme selon lui à l'intérêt de l'entreprise. C'est un développeur, qui est susceptible de propulser l'entreprise Fg. en avant, mais peut-être au-delà de que Monsieur Fg. envisage. Il peut être un second patron de l'entreprise, si tant est que cela soit possible. Il n'est par contre ni un créatif, ni un « bon père de famille ».

3/ *Le « bon père de famille »*. C'est un architecte de formation, qui a travaillé dans plusieurs bureaux d'études, mais n'a qu'une faible expérience de l'agencement d'intérieur. Il a une expérience commerciale, dans les photocopieurs, mais ses qualités de négociateur ne ressortent pas à l'entretien : chaque fois que les entreprises où il travaillait ont dû dégraisser, il était dans la « charrette ». Son employeur actuel se plaint qu'il ne vende pas assez. Nous ne l'aurions pas présenté, mais il connaît déjà Monsieur Fg., qui nous l'envoie pour avis. Ils se sont rencontrés plusieurs fois. Ils s'apprécient mutuellement sur un plan personnel, dans une relation de type père-fils : « Monsieur Fg., c'est quelqu'un qu'on aime bien écouter ». Il est le plus susceptible de nouer avec son patron une histoire d'amour. Et, pour couronner le tout, il habite le village d'à côté.

La décision de notre client est d'ailleurs déjà prise, et après avoir écouté nos analyses et nos réserves sur les trois candidats, plus insistantes d'ailleurs sur le troisième, c'est celui-ci qu'il choisira néanmoins. Six mois plus tard, la période de grâce étant passée, les résultats ne suivent pas, les rapports se tendent, la déception de Monsieur Fg. est, à la mesure de ses attentes initiales, profonde. Le « mouton à cinq pattes » étant devenu la « cinquième roue du chariot », le collaborateur recruté est licencié sans avoir compris comment leurs relations ont pu en arriver là.

Pour comprendre l'échec de ce recrutement, il faut insister sur la manière dont opère le point aveugle dans ce que nous appelons la recherche du « mouton à cinq pattes ».

La philosophie de l'entreprise, et donc sa gestion, sont l'expression de la philosophie personnelle de Monsieur Fg., elle-même reprise par lui de son père. L'image du meurtre du père réapparaît ici, ou plus exactement l'image d'un meurtre qui n'a pas pu être exécuté.

L'entreprise a été créée par le père de Monsieur Fg., menuisier attaché à son art, à la qualité de ses produits, à la satisfaction de ses clients. Il a appris son métier à son fils, qui a par la suite hérité de l'entreprise. Monsieur Fg. a su développer l'entreprise et asseoir sa notoriété, en maintenant cette qualité sur une ligne de produits inchangée dans son esprit. Dans la tradition de l'artisanat, le métier est transmis de père en fils et exercé en famille : le domicile est attaché à l'entreprise, qui a conservé son implantation dans le village parental. L'image du père est très présente, tant celle du fondateur de l'entreprise que celle de Monsieur Fg., lui-même père de famille : esprit de famille, convictions religieuses affirmées, costume de coupe sobre, voire stricte.

L'image du père n'est pas qu'un moteur, c'est aussi une pesanteur. Pour le développement de l'entreprise, d'abord : beaucoup d'énergie est consacrée à préserver cette philosophie, en développant l'entreprise en direction des marchés qui restent malgré tout encore ouverts à ce type de produit. On cherche donc à développer, mais pas dans n'importe quelle direction. Et, si un développement trop important devait menacer la philosophie de l'entreprise, on préférera ne pas la développer du tout. Monsieur Fg. préfère explicitement ne pas dépasser un certain niveau d'activité, qui modifierait la structure de production, obligerait à une démarche commer-

ciala plus agressive, voire à un renouvellement des gammes, et impliquerait un autre mode de management et un autre climat d'entreprise, sans être assuré que la qualité soit maintenue.

Pour Monsieur Fg. lui-même, ensuite : Il ressent parfois ses responsabilités comme un boulet, il souhaite en fait développer l'entreprise pour qu'elle acquière un fonctionnement autonome, et qu'il puisse passer la main dans les meilleures conditions à un jeune Directeur Général. Il rêve de pouvoir se retirer dans une stricte fonction de bureau d'étude pour ne s'occuper que de création. Il ne garderait dans l'entreprise qu'un contrôle sur la ligne des produits, de manière à préserver la philosophie de l'entreprise.

On retrouve le rêve de patrons qui ont une culture de métier et qui caressent le souvenir du travail à l'atelier. Monsieur Fg. a su faire dépasser à son entreprise le stade de la production artisanale, mais tout se passe comme s'il n'avait pas fait le deuil de cette origine, et le passé perdu est projeté dans l'avenir comme un idéal à atteindre. Et probablement y a-t-il dans cette attente une souffrance à la mesure du temps qui passe, qui rend chaque jour plus manifeste l'impossibilité de ce rêve : car, plus l'entreprise se développe pour atteindre ou revenir à cet idéal, plus elle s'en éloigne.

L'entreprise était un métier, la transmission d'une tradition de père en fils. Et voilà qu'en se développant elle devient une organisation à laquelle participent d'autres acteurs, soumise à d'autres lois, celles du marché, de la rentabilité. Sa complexité et celle de son environnement diminuent la maîtrise que son dirigeant a de son destin : elle ne peut plus être ce pour quoi elle a été créée. Comme un enfant qui grandit, créature devenant autonome, elle devient étrangère à son créateur. Comme un enfant qui grandit, invité par son père à devenir un adulte, elle découvre ne pouvoir répondre à ses attentes qu'en le décevant.

Le malaise du chef d'entreprise est ici renforcé par l'héritage de son propre père : l'enfant n'est pas de lui. Il prend la place du père auprès d'une créature engendrée par ce dernier. Et cette créature a dû être de surcroît l'objet chéri du père, celui-ci lui a consacré une attention dont n'ont pas bénéficié ses (autres) enfants. Le père leur a même demandé d'y travailler, de le seconder dans le chérissement de l'entreprise. Les relations du dirigeant à son entreprise sont ambivalentes, teintées d'un ressentiment ancien et oublié.

Il faut protéger cet enfant du père, mais aussi s'en distancier comme d'un objet vaguement incestueux.

Qu'elle grandisse donc, et se développe, pour qu'elle vole de ses propres ailes. Mais comment la développer tout en la maintenant telle que l'a transmise le père ?

Monsieur Fg. butte constamment sur la question de l'identification paternelle. Il ne peut intégrer la figure paternelle, qui est aussi celle du chef d'une entreprise, qu'en y collant imaginairement, en reproduisant strictement les idées de son père, en maintenant l'esprit de l'entreprise en l'état où il en a hérité, et en demandant de ce fait à son personnel, à ses collaborateurs, de répéter à leur tour les mêmes conduites. Or, ces identifications à des images rencontrent les limites du paradoxe qu'elles instaurent : il n'est possible d'être l'autre qu'en prenant sa place, donc en le détruisant, donc en se détruisant soi-même ; plus on cherche à se constituer et à constituer les autres dans de telles identités, plus on s'efface et on efface les autres. Monsieur Fg. est contraint de rechercher dans le collaborateur recruté à la fois un père dont il serait le fils et un fils dont il serait le père. Et, l'ayant enfermé à cette place intenable, il lui faut répéter indéfiniment dans la réalité de licenciements de collaborateurs qualifiés « d'insuffisants », ce qui n'a pu s'opérer symboliquement : le meurtre, le dépeçage, et l'incorporation d'un morceau (et d'un morceau seulement) du père.

Le recrutement du « Numéro deux » et la question du « clone »

La recherche du « mouton à cinq pattes » trouve son expression la plus symptomatique quand il s'agit de recruter, non plus un collaborateur quelconque, mais un cadre, un adjoint de direction, qui va donc remplir une partie des missions et exercer une partie des prérogatives qui sont celles du chef d'entreprise lui-même : l'enjeu identitaire est encore plus important pour ce dernier, qui peut être tenté, là plus qu'ailleurs, de rechercher un collaborateur qui présente la totalité ou la plupart de ses propres qualités... et de ne pas supporter qu'il puisse éventuellement exister une telle personne.

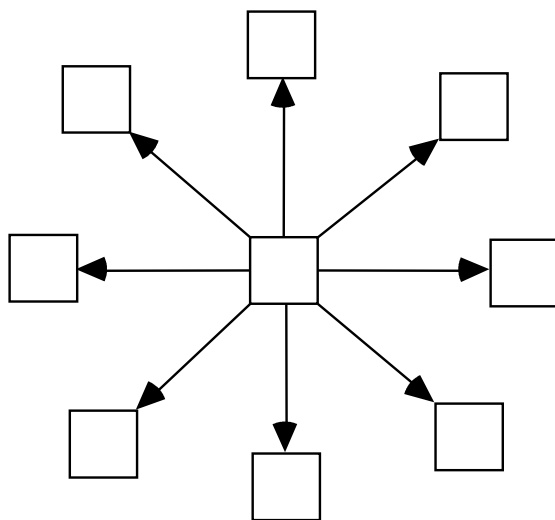
Le « mouton à cinq pattes » devait présenter des qualités propres, en rapport avec ce que requerrait le poste, plus certaines

des qualités du chef d'entreprise : le problème résidait dans la difficulté de réunir toutes ces qualités sur une même personne. Dans le cas du recrutement d'un « Numéro deux », nous sommes fréquemment confrontés au problème plus radical de la recherche d'un collaborateur qui *n'a pas* de qualités propres, mais *toutes* les qualités du chef d'entreprise : c'est le problème du *clone*.

L'entreprise petite et moyenne rencontre au cours de son développement un certain nombre de seuils qui sont liés à des contraintes mécaniques, l'organisation devant se modifier dans sa structure, et dont la résolution est par contre conditionnée par des paramètres humains, à commencer par les dispositions personnelles du chef d'entreprise.

Le premier recrutement est certainement un de ces seuils, puisqu'il fait de l'entreprise (étymologiquement « espace entre deux personnes ») cette organisation minimale qu'est le binôme entre un employeur et un employé, l'entreprise devenant à ce moment par définition plus et autre chose que l'entrepreneur seul. Nous avons détaillé plus haut les difficultés que pose le recrutement en général.

Un second seuil est rencontré lorsque l'entreprise procède au recrutement du premier cadre. Ce seuil est rencontré à la suite d'une limitation mécanique des fonctions du chef d'entreprise lorsque celle-ci atteint un effectif dont nous avons repéré qu'il était généralement compris entre 12 et 18 personnes. En effet, jusqu'à ce stade, le dirigeant assume la responsabilité de toutes les fonctions de l'entreprise : production, commercial, administration, etc. et l'organigramme présente une structure en étoile, chaque collaborateur étant en prise directe avec le patron :

*Fig. 3*

Atteint ce cap qui, selon les entreprises, leur secteur d'activité, la définition plus ou moins poussée des procédures de travail, etc. se situe entre 12 et 18 salariés, il devient difficile de maintenir cette structure d'organisation, pour deux raisons essentiellement :

1/ La première est liée à l'effectif considéré : il n'est plus possible que l'ensemble du personnel vienne frapper à la porte du patron pour lui demander d'intervenir sur tel problème ou leur dire ce qu'il y a à faire. Si le dirigeant tient guichet ouvert, il n'arrive plus à travailler.

2/ La seconde raison tient à la nature de ce travail. Jusque là, le dirigeant assurait la direction de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Or, l'évolution de l'effectif répond aussi à une évolution en volume de l'activité. Le chef d'entreprise ne peut donc plus tout à la fois rencontrer tous les clients, dont le nombre a augmenté, superviser l'atelier qui s'est étendu, contrôler l'exécution de toutes les tâches administratives. Il doit se spécialiser dans l'une de ces fonctions et déléguer l'animation des autres à des collaborateurs.

Il devient donc nécessaire de passer à une autre structure d'organisation des postes qui introduit un niveau intermédiaire entre le dirigeant et le personnel : l'encadrement. Les cadres sont les collaborateurs qui permettront, en même temps, que le dirigeant ne soit plus en prise directe avec l'ensemble de son personnel, et le déchargeront de certaines de ses activités pour qu'il puisse se spécialiser et se consacrer à celles dans lesquelles il est le plus efficace.

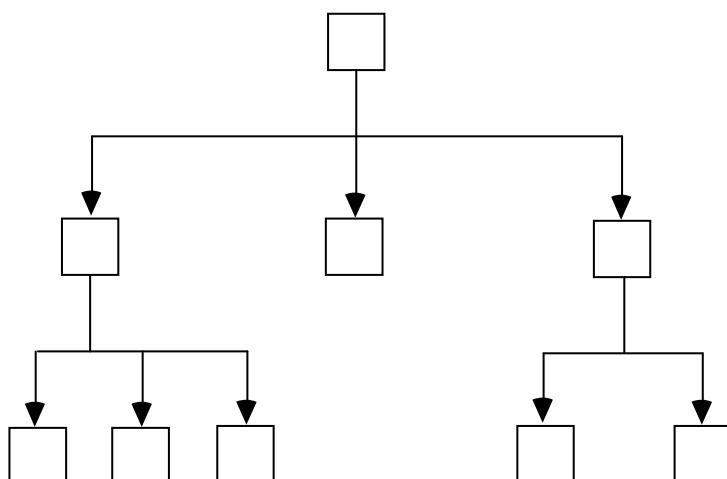


Fig. 4

Le problème organisationnel reçoit une première solution si un collaborateur déjà en place peut remplir l'une de ces fonctions. Parfois, l'épouse du dirigeant en remplit une autre, souvent la responsabilité de l'administration et de la comptabilité. Mais le seuil n'est vraiment abordé que lorsqu'un poste de cadre est pourvu à l'occasion d'un premier recrutement en externe. Le passage de ce seuil est subordonné aux dispositions personnelles du dirigeant, car il s'agit véritablement du recrutement de son « Numéro deux ».

Nous avons déjà souligné que le recrutement pouvait fonctionner à cet endroit comme symptôme d'un point aveugle du dirigeant : celui-ci cherche un collaborateur qui ait certaines de ses qualités, pour un travail d'exécution qui ne requiert pas nécessairement ces dernières. Le symptôme est renforcé dans le cas des

recrutement de cadres, car il s'agit cette fois de postes requérant effectivement des qualités de direction qui sont centralement celles du dirigeant. Le « Numéro deux » actualise le fantasme narcissique du « double ». Et ce, non seulement chez le chef d'entreprise, mais aussi parmi le personnel.

Au cours de l'étude de poste préalable au recrutement, le dirigeant est porté, plus que dans le recrutement de personnels d'exécution, à demander de ce collaborateur qu'il ait les mêmes qualités que lui. Ce qui est légitime, puisque ce sont ces mêmes qualités qui ont permis au dirigeant de développer son entreprise jusqu'à ce stade, et qu'il ne peut envisager la poursuite de ce développement sur les mêmes principes qu'en demandant à son « bras droit » d'avoir la même approche. Nous avons souligné les contradictions, voire le paradoxe, de ces attentes : 1/ qu'il ait les qualités du patron, 2/ qu'il n'ait pas ses défauts, 3/ qu'il ne prenne pas la place du patron.

Mais le personnel lui-même nourrit certaines attentes vis-à-vis de ce nouveau-venu. Jusque là, il était en prise directe avec le patron, entretenant avec lui une relation qui est aussi affective. Or, voici que le patron leur impose un intermédiaire entre eux et lui. On ne peut pas le refuser, il n'est même pas pensable de nommer les choses telles que nous les formulons : le chef d'entreprise s'entend bien avec son personnel, le climat est peut-être même familial, mais tout-de-même, une entreprise est faite pour travailler et gagner de l'argent, pas pour être le théâtre de psychodrames particuliers, ou alors elle dépose son bilan. La rationalité du monde du travail s'impose à tous comme la manière de penser les relations au travail : on a un nouveau chef, il faut faire avec. Pourtant, celui-ci va être l'objet d'un certain nombre d'attentes, d'espairs et d'inquiétudes, et qui vont remarquablement fonctionner sur le même modèle que celles du dirigeant. On attend de lui : 1/ qu'il ait les mêmes qualités que le patron, 2/ qu'il n'ait pas les mêmes défauts, 3/ qu'il ne se prenne pas pour le patron.

Tant par le haut que par le bas, le nouveau venu est donc aplati dans l'injonction paradoxale d'avoir à être le patron, de l'être même là où le patron défaille, mais de ne pas prendre sa place : or, plus il le supplée, plus il l'affaiblit.

Si le collaborateur nouvellement recruté ne décode pas cette situation, ou bien il prendra des initiatives qui ne seront pas dans

les habitudes de la maison ; le personnel viendra en faire la remarque au patron, qui sera d'autant plus sensibilisé que lui-même ne comprend pas ces initiatives, et le nouveau venu finira pas rassembler sur lui les opinions négatives cohérentes, tant de ses subordonnés que de son supérieur hiérarchique ; ou bien il sera pris dans « l'impossible nécessité » d'être parfait (patron) en restant imparfait (second), et ce vis-à-vis de deux acteurs : le patron et le personnel, qui n'ont pas forcément la même conception de la perfection. L'impossibilité conduit à un clivage, le collaborateur étant constamment dans un décalage à rattraper par rapport à la perfection, il ne peut plus offrir que l'image de cette perfection, la réalité prenant du retard. Il se met à promettre ce qu'il ne peut tenir, à commettre des erreurs par manque de temps ou d'attention, à les dissimuler pour préserver l'image, ce qui conduit progressivement à l'erreur professionnelle grave.

Un seuil d'achèvement de la PME : le recrutement du dirigeant

Le recrutement n'est pas forcément que le symptôme d'un dysfonctionnement de l'organisation. Adéquatement conduit, il est aussi le signe d'un fonctionnement qui se déroule bien, à travers les différentes phases du développement de l'entreprise. Nous examinerons dans le chapitre suivant quelques axes de réflexion pour un management des PME. L'exemple même du recrutement qui marque le succès du management d'une PME, et en fait l'achèvement de sa maturation comme organisation, est un recrutement qui pourrait apparaître comme paradoxal : le recrutement du dirigeant lui-même.

Si elle passe les seuils du premier recrutement, puis du recrutement du « numéro deux », et qu'elle est conduite par un dirigeant qui a su en faire, avec son personnel, autre chose qu'un prolongement ectopique de sa propre personne, l'entreprise est partie pour poursuivre un développement durable.

Quand la PME cesse-t-elle d'être « petite et moyenne » pour devenir une grande entreprise ? En fonction de définitions déjà entrevues, on dira que c'est quand elle dépasse un certain nombre, arbitraire, de salariés, ou quand le dirigeant devient incapable, en raison de l'effectif, de reconnaître par leur nom tous ses salariés.

Mais au plan psychosociologique où nous nous sommes situés, qui définit la PME par la présence et la proximité du dirigeant à son personnel, le passage à la grande entreprise est aussi une question de maturation : le seuil ultime à franchir est celui qui permet à l'entreprise de se passer définitivement de son fondateur. Le meurtre du père est alors accompli.

Le passage de ce seuil détermine les différences les plus importantes entre des PME de taille identique : leur identité et leur culture n'est pas la même selon qu'elle est dirigée par son fondateur, ou qu'elle a été reprise d'un père par un fils, ou d'un cédant par un acquéreur, ou enfin qu'elle est une création de toute pièce d'un groupe plus important qui y a nommé dès le départ un dirigeant qui est en fait un salarié.

Ce dernier cas de figure est le modèle de l'aboutissement de la maturation d'une entreprise. Elle correspond d'ailleurs à une évolution historiquement récente du capitalisme, qui tend, en fonction précisément d'impératifs de gestion rationnelle des organisations, à distinguer les propriétaires de l'entreprise, ses actionnaires, de ceux qui la dirigent et qui sont choisis par les premiers pour leurs seules compétences (techniques, mais surtout relationnelles). Ainsi, les fondateurs ou leurs héritiers se retirent pour laisser la place à une gestion débarrassée des contraintes du souvenir.

Ce schéma, qui est la règle dans les grandes entreprises, peut être un choix pour une PME, notamment quand le développement a conduit à introduire dans le capital des partenaires qui ont fini par prendre un poids plus important que le fondateur. Le recrutement d'un dirigeant devient alors le dernier seuil à franchir pour consacrer l'achèvement de l'entreprise comme organisation, c'est à dire son affranchissement de son fondateur.

En fait, bien que l'objectif du recrutement obéisse à des impératifs rationnels, les critères retenus pour le choix d'un dirigeant ne seront pas que technico-professionnels : l'affectif y a sa place.

De fait, le recrutement de dirigeants nous confronte à la nécessité de trouver des candidats qui, non seulement soient d'une compétence à toute épreuve sur les plans techniques et comme animateur d'hommes, mais puisqu'on leur demande d'assumer la fonction du patron avec ses exigences, il faut qu'ils soient susceptibles de tomber amoureux de l'entreprise, de s'identifier à elle

pour la servir au-delà de ce qu'un simple salarié serait prêt à donner.

Comment définir le profil d'un dirigeant qui n'est pas propriétaire de son entreprise ? Si le fondateur peut être considéré comme le père de l'entreprise, le recrutement va consister à trouver à cette dernière quelqu'un qui se sente l'âme d'un père adoptif.

Chapitre 6

LE MÉNAGEMENT DES PME

En auteur soucieux de la défense et illustration de la langue française, nous traiterons dans ce chapitre de l'organisation et de la gestion des PME, ce que les ouvrages du genre désignent par le terme anglo-américain de « management ». Il est vrai que le succès de ce terme tient en partie à la connotation restrictive du terme français correspondant de « gestion », plus facilement entendu dans ses aspects les plus techniques, physiques et financiers : gestion de production, gestion de stock, gestion comptable et financière, etc., alors que le management comporte clairement une dimension de gestion des hommes. Le titre que nous proposons pour ce chapitre n'est rien de plus qu'un clin d'oeil à un collègue qui nous rappelait qu'en fait le français propose un équivalent presque homophone, à défaut d'être construit sur la même racine. Le sens ancien, aujourd'hui inusité, du mot « ménagement », est en effet : « administration, conduite, soin » (cf. le Petit Robert citant l'Abbé Prévost : « *Laissez-moi le ménagement de notre fortune* »). « Ménage » est lui-même construit sur la même racine latine que « maison ».

Place de l'humain dans les courants importants du management

Le management est un terme qui recouvre en fait la gestion globale d'une entreprise par son dirigeant, cette gestion comportant deux aspects habituellement bien distingués parce qu'ils corres-

pondent à des formes d'approche différentes : la gestion du travail et la gestion des hommes. Par gestion du travail, nous entendons ici les aspects en quelque sorte « purs et durs » de la gestion : organisation, gestion des flux physiques et financiers, recherche des gains de productivité et de rentabilité, etc. Ce versant de la gestion obéit à des contraintes rationnelles relativement bien repérées, sur lesquelles les différents acteurs de la gestion n'ont pas de mal à discuter et à s'entendre. L'autre versant, celui des hommes, exprime qu'une organisation est aussi un ensemble humain, qu'il faut comprendre dans la gestion globale de l'entreprise, et qui obéit à une logique (ou à des logiques) plus complexe(s). Certains gestionnaires y voient une contrainte dont ils s'arrangent, d'autres sont au contraire foncièrement intéressés par cet aspect, par l'animation d'une équipe, par le commandement, par la transmission de connaissances, etc. Les deux versants sont bien distincts et sollicitent des motivations différentes chez les managers, au point que l'exercice le plus courant proposé dans les stages de management consiste à se tester à travers des questionnaires tels que celui de Blake et Mouton⁷ pour savoir si l'on est porté davantage à gérer les tâches ou à gérer les hommes.

Le modèle de base du management, tel qu'il nous apparaît dans le recrutement, est la définition d'un poste de travail, qui fait apparaître ces deux aspects : un poste de travail suppose une définition organisationnelle, technique, comportant des procédures, et il requiert des compétences qui sont également techniques, mais aussi personnelles, et au delà des compétences, il demande de l'initiative et des motivations.

Les grands courants du management sont issus d'une expérience essentiellement des grandes entreprises et mettent l'accent sur l'importance d'une prise en compte des deux aspects. Cependant, on doit se demander, au vu de la vie quotidienne dans les grandes organisations, s'il ne s'agit pas d'un vœu pieux exprimé dans le cercle limité des auteurs d'ouvrages spécialisés et des séminaires de formation au management. Dans les grandes entreprises, et dans les organisations de grande taille en général, la prégnance de l'organisation est telle que la prévalence d'une approche pure-

⁷ R. Blake & J. Mouton, *Les deux dimensions du management*, Paris, Éditions d'Organisation, 1974.

ment gestionnaire laisse peu de place aux considérations humaines, surtout si elles sont centrées sur l'individu.

Certes, le risque le plus important encouru par les grandes organisations est celui de la dérive bureaucratique, et d'autant plus que la taille de l'organisation augmente l'épaisseur des couches hiérarchiques et la lenteur entre décision et exécution dans la réaction à l'environnement et dans la mise en place des procédures de travail. Or, une définition de poste n'est qu'une photographie du travail à faire à un moment donné en fonction des objectifs de l'organisation et des données dont elle dispose sur son environnement. Elle est donc toujours en décalage dans le temps avec la réalité. Une organisation figée sur cette photographie serait une organisation morte. L'organisationnel doit donc être contrebalancé par une sollicitation minimale de l'humain, et c'est bien pour cela que l'on fait appel à des spécialistes en communication, gestion des ressources humaines, etc. pour mettre de l'huile dans les rouages à travers consultations, études et séminaires de formation.

Mais dans ces organisations, l'humain pris individuellement est un acteur de faible poids, dont on peut ignorer l'existence. Les groupes sont des acteurs généralement mieux identifiés, par leurs objectifs et par leurs moyens de pression sur l'ensemble de l'organisation.

L'humain n'est traité individuellement que dans deux types de situations managériales : 1/ l'évaluation individuelle périodique, et 2/ les conflits entre l'organisation et un de ses collaborateurs. Ces deux situations ont en commun de n'être pas quotidiennes dans la vie d'un salarié au sein de son organisation.

1/ L'évaluation périodique, quand elle existe, est effectuée en principe une fois par an. Les aspirations, craintes, projets du collaborateur peuvent être pris en considération, mais les responsables des ressources humaines doivent admettre que l'évaluation se résume souvent à un contrôle de l'exécution des tâches ou de la réalisation des objectifs, à la négociation de nouveaux objectifs, éventuellement à la définition d'un plan de formation et à des perspectives de nouvelles affectations en fonction des compétences, en fonction des besoins de l'organisation. Ceux-ci sont privilégiés, ce qui est normal ; les besoins individuels des collaborateurs sont souvent simplement ignorés, ce qui est plus dommage, mais difficilement évitable, puisque l'on ne peut pas tous les prendre en compte.

2/ Les problèmes humains sont abordés de manière individuelle également lorsque l'on y est obligé, c'est-à-dire à l'occasion de conflits. Dans ces cas, des solutions d'étouffement, de contournement, de déplacement ou transactionnelles peuvent toujours être trouvées pour tel individu, du fait des moyens financiers de l'organisation et de ses dimensions qui permettent de nombreuses formes de mutation, de promotion, ou de séparation, sans que l'on ait réellement à traiter de la psychologie de l'intéressé (ce qui n'est peut-être pas plus mal, d'ailleurs).

Les méthodes de management actuelles, adaptées aux grandes organisations, ignorent donc de fait l'approche psychologique individuelle. Elles intègrent un facteur psychosociologique, mais en général pour ensuite l'évacuer d'une manière ou d'une autre. On peut distinguer, de ce point de vue, deux modes d'approche : le management transactionnel et le management motivationnel.

1/ Dans le premier cas, pour éviter la bureaucratisation liée à une définition trop rigide des postes, ceux-ci seront définis en termes d'objectifs précis négociés, plutôt qu'en termes de travail à faire. On mettra en place une DPO (Direction Par Objectifs) : Le salarié est libre de ses moyens pour atteindre ses objectifs, il définit lui-même ses tâches, on n'a donc pas besoin de contrôler constamment ce qu'il fait puisque seul le résultat compte. On table sur la stimulation personnelle que procure la possibilité d'organiser soi-même son travail.

2/ Dans le second cas, le personnel est incité à se donner lui-même des objectifs et les moyens de les atteindre, en perpétuel dépassement de ce qu'ils ont réalisé antérieurement. Le salarié devient un entrepreneur à l'intérieur de son entreprise, stimulé par un idéal que véhicule une culture sur mesure.

Le courant transactionnel, illustré par la DPO, sans ignorer l'existence de motivations et de valeurs individuelles, s'épargne d'avoir à les prendre en compte, en laissant au salarié un espace de liberté pour les exprimer, et en lui proposant une transaction. Crozier⁸ a souligné la dérive bureaucratique d'une organisation du travail qui, non seulement laisse à l'individu la possibilité de ne pas s'impliquer dans les objectifs de l'organisation, mais fait même de

⁸ M. Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963 ; M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

la désimplification une réaction existentielle et une conduite de survie dans des organisations qui l'ignorent et l'annulent.

Le courant motivationnel, illustré par des stratégies de communication interne telle que le « projet d'entreprise », table au contraire sur les motivations des salariés, mais pour en gommer les différences, et les aligner sur un idéal de vie proposé par l'entreprise. L'entreprise devient, au contraire de la démarche précédente, le lieu d'une reconnaissance personnelle, signalée moins par la rémunération que par l'affichage public des résultats individuels, les tableaux d'honneur, les prix gagnés par les meilleurs, les félicitations personnelles du « grand patron », etc. Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac et Max Pagès⁹ ont montré le coût humain de cette forme de management, surtout quand le salarié au faîte de la gloire découvre qu'il peut aussi être jeté sans autre manière quand il ne convient plus, comme un pamplemousse une fois pressé.

Spécificité du management des PME

Les PME, en raison de leur taille, prêtent à une approche nécessairement différente, centrée sur l'humain pris individuellement.

Les données de départ sont en quelque sorte inverses de celles des grandes entreprises. La dimension humaine individuelle est première, ne serait-ce que du fait de l'existence, et généralement de la présence physique, d'un fondateur. Elle reste centrale par la suite, dans le cours de son développement, du fait des dimensions exiguës d'une organisation dans laquelle tout le monde connaît tout le monde. Le recrutement ou le départ d'un collaborateur sont toujours des événements qui intéressent l'ensemble de l'organisation et ont des répercussions qu'il faut anticiper. Les dimensions et les moyens financiers de l'organisation limitent la mobilité et la promotion internes. Le contrôle réciproque, informel, est direct et permanent : On doit s'arranger pour vivre ensemble, sans pouvoir, comme dans une bureaucratie, construire des tours d'ivoire à l'abri du regard d'une hiérarchie lointaine.

⁹ N. Aubert & M. Pagès, *Le stress professionnel*, Paris, Klincksieck, 1989. N. Aubert & V. de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.

Les incidences du facteur humain individuel sont donc quotidiennes dans une PME. Quotidiennement, les initiatives d'individus permettent à l'entreprise de résoudre les difficultés. Quotidiennement, les problèmes humains menacent l'entreprise de périliter. L'approche psychologique est donc inévitable dans le management d'une PME.

Pour autant, la croissance rapide de ces organisations pose des problèmes organisationnels constants et répétés, alors que les dirigeants ne sont pas formés forcément aux méthodes d'organisation. Par ailleurs, l'absence précisément d'une approche humaine rigoureuse (scientifique) conduit souvent à solutionner par l'organisationnel des problèmes qui sont d'abord relationnels : on construit par exemple les postes autour des hommes qui sont déjà là, en leur attribuant des tâches au fur et à mesure des besoins et des possibilités, au lieu de définir les postes et d'y affecter les hommes qui conviennent. Les problèmes sont donc fréquemment aussi organisationnels et doivent être abordés d'abord.

Une approche globale est donc bien nécessaire.

Les problèmes les plus fréquents dans les PME peuvent être considérés comme des problèmes organisationnels qui ont des répercussions humaines et des problèmes humains qui ont des répercussions organisationnelles. Il est de ce fait assez souvent difficile de déterminer si, par exemple, quelqu'un est inefficace dans son travail du fait de son incompétence ou du fait du manque d'organisation. Bien que les deux aspects soient intriqués, l'expérience nous a montré que le meilleur moyen d'approcher l'ensemble organisationnel et humain que constitue la PME, est de traiter d'abord de l'organisationnel au sens strict, pour pouvoir mieux en dégager ce qui relève davantage de l'humain.

En effet, l'organisationnel obéit à une rationalité relativement plus simple à cerner que l'humain : on a donc tôt fait de pointer les endroits où se posent des problèmes et d'y apporter des solutions concrètes, de surcroît aisées à expliquer, et acceptables par le dirigeant dans un esprit gestionnaire. On s'aperçoit alors, en même temps, qu'un certain nombre de problèmes qui étaient par contre considérés comme relationnels (conflits de personnes) ou individuels (démotivation, la plupart du temps), trouvent du même coup une solution dans la proposition de redéfinition des postes et de réorganisation : certaines tensions sont réduites, des initiatives per-

sonnelles sont prises par des collaborateurs dont on n'attendait plus rien. Les problèmes humains restants peuvent alors être traités en tant que tels.

Organiser : émergence progressive du besoin

Les problèmes organisationnels les plus fréquemment rencontrés dans les entreprises petites et moyennes tiennent à une définition insuffisante des postes de travail. L'entreprise a démarré en s'appuyant sur deux ou trois personnes qui réalisaient l'ensemble du travail, chacun étant un peu au four et au moulin, surtout si tout le monde était de la famille, et même si chacun avait un peu sa spécialité. On a embauché du monde pour seconder (le terme est approprié) les premiers venus. Désormais on est une dizaine, le travail est davantage réparti en fonction des compétences et des métiers, mais il reste inévitablement des traces d'une démarche qui a d'abord consisté, en quelque sorte par duplication, à donner aux nouveaux venus les mêmes consignes qu'à ceux qui étaient déjà là : tout faire.

Organiser, c'est distribuer le travail de manière différenciée entre plusieurs personnes en fonction de leurs compétences, en sorte qu'elles deviennent complémentaires entre elles (et non identiques) dans la production d'un résultat commun.

Idéalement, si le manager peut créer son entreprise d'un seul coup, en partant de zéro pour la porter d'emblée à un effectif correspondant à un niveau d'activité stabilisé, il commence par définir les postes de travail nécessaires à la réalisation des objectifs qu'il s'est donné, et recrute ensuite les personnes en fonction des compétences requises par chaque poste. Cela se passe rarement ainsi, sauf création d'une filiale de toutes pièces par une société qui a décidé, sur tel secteur de son marché, de consacrer les moyens nécessaires à la mise en place d'une structure achevée alors que la clientèle, et donc le chiffre d'affaires, n'existent pas encore.

Le repreneur d'une société existante, ayant déjà un certain niveau d'activité, peut être tenté par une opération « table rase » : Les restructurations d'entreprises en difficulté laissent cette possibilité de redéfinir les objectifs et les missions, et de ne reprendre que le personnel nécessaire et adéquat aux postes nouvellement définis. L'opération implique cependant qu'en se séparant de tout

le monde pour en prendre d'autres, on se coupe en grande partie de la mémoire de l'entreprise : cela revient effectivement à créer une nouvelle entreprise, non à reprendre et à développer l'ancienne.

En général, cependant, on a commencé par recruter des personnes polyvalentes, parce que tout était à faire par un petit nombre de personnes. On n'a pas choisi les personnes convenant à un poste : les postes ont été progressivement définis autour des personnes, cette définition devenant plus précise, et plus restrictive, à mesure que l'effectif s'étoffait et permettait de décharger les premiers d'une partie de leurs missions et de les spécialiser davantage. En fait, la nécessité d'organiser n'émerge que progressivement : souvent, c'est après plusieurs mois ou quelques années de vie de l'entreprise que l'on se dit, en tapant du poing sur la table, que l'on ne peut plus continuer à faire comme on a fait jusque là.

Cette évolution est d'ailleurs généralement ressentie avec une certaine nostalgie par les collaborateurs de la première heure. Le passage à une gestion plus rigoureuse, l'arrivée de « nouveaux » qui n'ont pas partagé les difficultés et les joies du démarrage, la réduction pour certains de l'éventail de leurs missions, ou de leur autonomie, leur fait regretter le temps où ils étaient soudés autour d'un patron proche d'eux, par des liens dont on découvre l'importance autant affective que professionnelle. L'évolution occasionne parfois un clivage culturel entre les « anciens », dont la formation n'est pas toujours très pointue, mais qu'ils compensent par une polyvalence et une motivation confinant à la passion pour l'entreprise et son patron ; et les « nouveaux », professionnels de leur matière, plus rigoureux, plus mesurés aussi. Généralement, ce clivage, s'il existe, se solde par le départ progressif des premiers, rationalité oblige. Selon les cas, ce départ est organisé par le patron lui-même, qui a la douleur d'avoir à se séparer de ses premiers compagnons, avec leurs reproches ou leur compréhension, mais qui, restant là à l'arrivée des nouveaux, assure une continuité de la philosophie de l'entreprise dans son développement. Ou bien il attend, comme dans le cas de l'Association Immobilière décrit au chap. 1, le renouvellement naturel des générations, et c'est alors le patron qui s'en va en même temps que les anciens, occasionnant une rupture. À nouveau, il est de la responsabilité du patron par rapport à son entreprise, d'avoir à faire passer la continuité de celle-ci avant ses sentiments.

Organiser : les principales difficultés

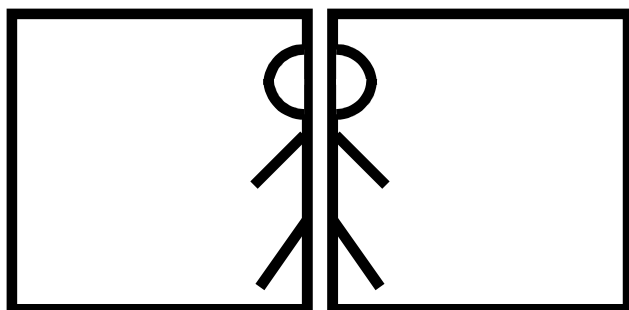
Le modèle de base du management sur son versant organisationnel est la définition des postes de travail. Celle-ci demande que l'attention soit portée sur une double cohérence, interne et externe :

1/ Une cohérence interne : les missions et tâches du poste doivent être relativement homogènes, au sens où elles doivent faire appel à des compétences spécifiques. Plus les missions sont diverses, voire éclatées, plus elles font appel à une polyvalence de compétences, plus il y aura de mal à trouver la personne présentant la totalité de ces compétences.

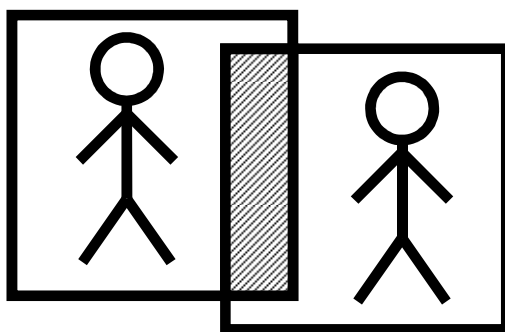
2/ Une cohérence externe : le poste doit être articulé aux autres au sein d'un organigramme, et donc sont définies les relations fonctionnelles qu'il entretient avec les autres postes, c'est-à-dire avec qui, pour quoi et comment il entre en relation avec eux.

Cette cohérence est nécessaire, car son insuffisance génère des problèmes spécifiques. On les rencontre précisément à ce moment où, ayant décidé que l'on ne pouvait plus continuer comme avant, on se penche sur l'organisation telle qu'elle est et on constate les dysfonctionnements suivants. Cette classification résulte aussi de notre expérience d'audits en organisation de petites structures :

1/ L'absence de cohérence interne d'un poste conduit à demander à un collaborateur de remplir des missions qui relèveraient normalement de postes différents, parce qu'elles requièrent de sa part des compétences différentes, et surtout des qualités humaines dont certaines peuvent être contradictoires, c'est-à-dire ne pas pouvoir se rencontrer logiquement chez le même homme. On ne demande pas la même chose, humainement, d'un commercial, d'un juriste, d'un gestionnaire, etc. et on peut même dire que l'on demande aux uns certaines qualités contraires de celles qu'ont les autres. Si, donc, on confie à la même personne des missions commerciales, pour une part, rédactionnelles et juridiques pour une autre, de formation et pédagogiques pour une troisième, etc., on prend le risque qu'il soit au mieux moyen en tout. En fait, si ce collaborateur est bon sur un point, il est logiquement condamné à être mauvais sur d'autres, qui relèvent de qualités contraires.

*Fig. 5*

2/ L'absence de cohérence externe du poste, dans ses relations avec les autres postes, conduit à ce que le même travail soit confié à deux postes différents, entraînant des conflits de territorialité, ou qu'au contraire les collaborateurs de deux postes se rejettent mutuellement la responsabilité d'un travail à faire.

*Fig. 6*

Le cas de figure est celui du collaborateur qui reçoit normalement son travail de son supérieur hiérarchique, mais également de son collègue au même rang que lui en raison des relations fonctionnelles entre leurs deux postes, et accessoirement du chef du service d'à côté, et du responsable au niveau $n+2$ qui court-circuite parfois les échelons hiérarchiques intermédiaires (« Tenez, Machin, vous n'auriez pas le temps de vite me faire cela ? »). Si la définition du poste ne prévoit pas explicitement qui lui donne son travail

et dans quel ordre d'urgence faire passer le travail qui lui est donné, ce collaborateur sera vite débordé. Et d'autant plus que chacun de ceux qui lui donnent du travail préfèrent ignorer qu'il en reçoit d'autres collègues, et ne comprend pas qu'il n'arrive pas à trouver le temps de l'effectuer.

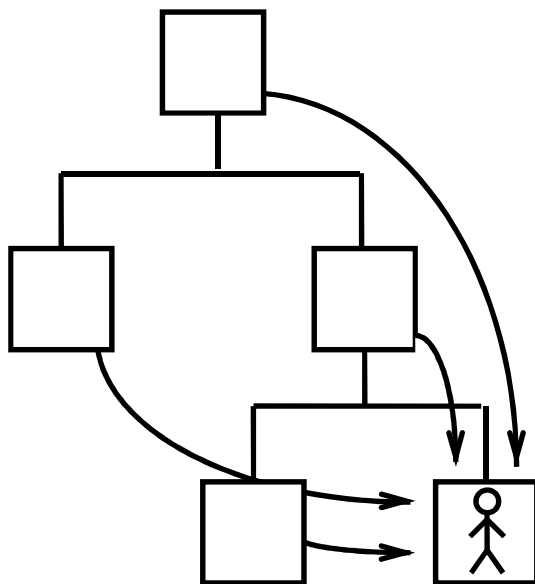


Fig. 7

Le recrutement de nouveaux collaborateurs pour seconder ceux qui sont débordés fonctionne, ici à nouveau, comme symptôme. Nous avons souvent pu proposer à nos clients qui nous demandaient un recrutement d'en faire l'économie par une réorganisation du travail sur les postes existants. Ainsi, dans un cas de figure, une collaboratrice est débordée dans son travail. La direction décide de lui recruter une adjointe. En attendant, une partie de son travail est confié à une collègue d'un autre service, qui jusque là fonctionnait bien, mais qui, du coup, est à son tour débordée. La direction décide de lui recruter également une assistante... La désorganisation d'un poste se communique à d'autres par contamination, comme dans un jeu de dominos, et c'est de deux recrutements

que l'on parle, alors qu'une attention portée sur ce seul poste permettra de rationaliser les procédures de travail de cette collaboratrice, lui fera retrouver le temps qu'elle perdait, et supprimera le faux besoin de ces recrutements.

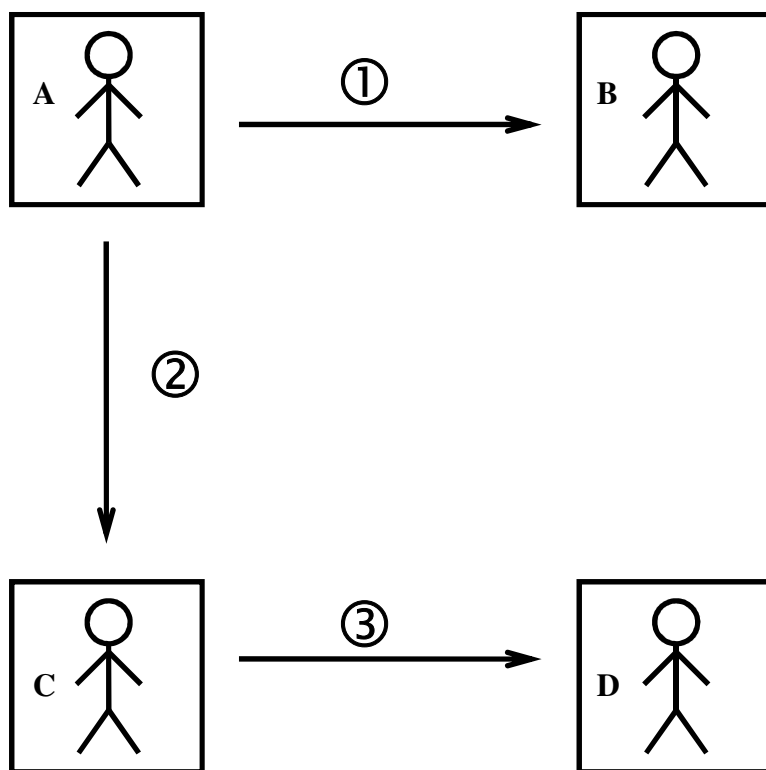


Fig. 8. 1/ A est débordé, on envisage de recruter B pour l'aider. 2/ En attendant, on décharge A en donnant une partie du surcroît de travail à C. 3/ C est alors débordé, on envisage de recruter D pour l'aider.

Les effets psychologiques et relationnels des dysfonctionnements organisationnels

Notre expérience nous a montré que la redéfinition d'une organisation sur des bases rationnelles, en levant un certain nombre

de dysfonctionnements, contribuait du même coup à résoudre un certain nombre de problèmes humains dans l'entreprise : un mauvais climat, une démotivation de certains, des conflits de personne entre d'autres, problèmes que l'on pensait initialement être une question de personne ou de relations entre les personnes.

Ce phénomène est important à souligner. Les problèmes de climat, de démotivation, de communication dans l'entreprise sont fréquemment abordés comme des problèmes uniquement personnels ou relationnels. Cette approche dispense d'interroger le fonctionnement de l'organisation. On invite de ce fait le personnel à suivre des séminaires de développement personnel, de communication, et on s'étonne que les résultats sur le fonctionnement des équipes et de l'ensemble restent médiocres. On gagnerait dans ces cas à résoudre d'abord un certain nombre de dysfonctionnements dans la simple organisation du travail pour se rendre compte qu'ils étaient à l'origine de ces problèmes humains.

Il faut en effet se rendre compte que l'organisation du travail établit entre des êtres humains qui doivent vivre toute la journée ensemble, dans un cadre qui est leur gagne-pain, un certain nombre de règles qui délimitent pour chacun une sorte de territoire et définit les actions et paroles que l'on attend d'eux et celles qu'ils peuvent attendre des autres.

Dans un environnement où ce territoire est mal défini, où l'on ne sait pas ce que l'on attend de vous, ni à quoi s'attendre des autres, la tension individuelle, le stress, se manifeste sous la forme de l'inquiétude, de la réactivité dépressive ou agressive. Le stress est prévenu par des réponses plus ou moins élaborées, plus ou moins tactiques, qui vont de la vraie maladie ou de l'accident du travail, en passant par la démobilisation ou l'absentéisme, les passages à l'acte agressifs ou suicidaires, jusqu'au sabotage ou aux stratégies perverses.

Nous avons proposé une typologie des dysfonctionnements qui peuvent apparaître dans l'organisation du travail, à travers la simple définition des postes. Il est clair qu'en pratique, lorsque de tels problèmes se posent dans une organisation, ils y sont généralement présents un peu partout. Beaucoup de postes sont affectés et certains présentent plusieurs de ces problèmes à la fois. La désorganisation touche donc l'ensemble de l'entreprise, et nourrit l'impression diffuse au sein du personnel de limites mal établies,

mal repérées, et donc d'une transgression constante par méconnaissance : on a le sentiment de travailler insuffisamment, ou trop mais inefficacement, et on ne sait pas pourquoi. Mais on ne peut le reconnaître car, les problèmes étant appréhendés comme des problèmes de personnes au lieu de l'être comme des problèmes d'organisation, chacun craint d'être désigné comme incompetent ou improductif, et de fait, on s'observe mutuellement, chacun cherche à savoir s'il n'est pas en retrait sur les autres. L'objectif organisationnel est perdu de vue et le cède aux considérations personnelles comparatives.

Un effet particulièrement remarquable de cet état de désorganisation est le phénomène du *bouc émissaire*. L'anxiété collective, diffuse dans l'ensemble de l'organisation, cherche à se fabriquer des explications au dysfonctionnement et, comme les analyses portent sur les personnes au lieu de porter sur l'organisation, elles se fixent sur une ou plusieurs personnes dont on va pouvoir dire qu'elles dysfonctionnent davantage que toutes les autres, et qu'en fait elles sont les seules à dysfonctionner vraiment et que si l'organisation s'en séparait, tout le monde se porterait mieux.

Le bouc émissaire est un personnage intéressant. Les raisons pour lesquelles il va prendre cette place dans l'esprit de son entourage ne tiennent pas tant à sa différence. Au contraire, il faut qu'il présente une certaine ressemblance avec ceux qui le désignent, pour qu'une identification soit possible : en fait, il souffre des mêmes problèmes que tout le monde, il encourt les mêmes accusations d'insuffisance que tout le monde craint pour soi, et c'est ce qui va permettre qu'il prenne sur lui le châtement de tous les autres.

Sur le plan personnel aussi, le bouc émissaire n'est pas n'importe qui. Il présente une disposition à recevoir les coups à la place des autres. Soit du fait de sa propre personnalité, soit parce qu'il occupe un poste où se manifestent particulièrement tous les dysfonctionnements que nous avons décrits plus haut, il est plus particulièrement fragilisé, souffre davantage de cette inquiétude sans objet précis qui se diffuse dans l'organisation. Aussi, quand le processus trouve dans le bouc émissaire un objet sur lequel fixer cette inquiétude par une explication, il est d'une certaine manière soulagé comme les autres, même si c'est à son détriment que joue le processus : le soulagement (psychologique) qu'il partage avec

les autres est plus important que les conséquences (matérielles) de son exclusion.

La liquidation du bouc émissaire apporte un soulagement cathartique provisoire dans l'organisation. Mais comme les causes réelles du malaise n'ont pas été analysées, celui-ci reprend plus tard. Et il est bien sûr augmenté, d'une part de l'incertitude coupable d'avoir sacrifié un innocent qui vous ressemblait, et d'autre part par la crainte d'être le prochain sur la liste, puisque l'on a autant de choses à se reprocher imaginativement que le précédent à avoir été sacrifié.

On voit que si les entreprises n'étaient pas des organisations davantage gouvernées par le principe de réalité que d'autres, qui s'exprime par la nécessité de s'adapter à leur environnement concurrentiel, elles pourraient céder à la même folie collective qui caractérise la vie d'autres organisations humaines et les emporte dans le cycle de la terreur.

Animer : émergence du besoin

Au contraire de ce qui précède, en quelque sorte, il ne suffit pas de rationaliser l'organisation du travail pour penser que l'on puisse se dispenser d'avoir à gérer les hommes. En fait, une fois mise en place une organisation plus ou moins rigoureuse du travail, le rôle du dirigeant, que nous avons un moment laissé de côté, réapparaît dans toute son importance. Et on se rend compte que ce rôle, à nouveau, tient à sa position particulière : ce que nous allons souligner, *c'est qu'il n'y a pas à proprement parler de méthode de management.*

Du point de vue de l'organisation, cette idée peut paraître provoquante, mais elle est logique, car le rôle du dirigeant est défini *par défaut*. En effet, une définition idéalement rigoureuse des postes de travail et des relations fonctionnelles entre postes au sein d'un organigramme devrait permettre à chacun de savoir ce qu'il doit faire et avec qui et sous quelles conditions il entre en contact dans le cadre de ce travail. Il ne devrait y avoir besoin de personne pour lui dire ce qu'il faut faire, puisque ce qu'il faut faire est inscrit sur la fiche de poste et dans les procédures établies a priori.

Bien entendu, une telle organisation n'existe pas, il n'est jamais possible de définir tout ce qu'il y a à faire, ni dans le détail, ni de façon permanente. En particulier, de nouveaux objectifs doivent régulièrement être définis, et un contrôle doit être exercé sur la réalisation des tâches et l'atteinte de ces objectifs. Mais il en résulte néanmoins une définition par défaut des relations hiérarchiques : *le chef, c'est celui qui dit ce qu'il faut faire quand la définition du poste ne le dit pas.*

On a en tête ces chaînes de production organisées à la japonaise où, tous les dix ouvriers se trouve une personne assise sur une chaise qui lit le journal : c'est le contremaître. Le fait qu'il n'ait rien à faire d'autre que lire le journal indique que tout marche bien, et néanmoins il faut qu'il y ait là quelqu'un qui ne fasse rien, c'est-à-dire qui ne soit pas pris dans le processus de production même pour pouvoir être dérangé en cas de besoin. Caricaturalement, le savoir-faire du chef d'entreprise étant un savoir-faire-faire, il est vrai que si l'entreprise marche bien, il devrait n'avoir rien à faire d'autre que lire son journal. À l'inverse, le fait qu'il soit complètement pris par des tâches qui le rendent indispensable n'est pas le signe d'un bon fonctionnement de l'organisation.

Cette définition par la portion congrue du dirigeant donne la mesure de l'antagonisme qui existe entre les logiques de l'organisation et du chef d'entreprise.

En fait l'organisation oscille entre deux extrêmes, qui sont des figures aussi abstraites l'une que l'autre, qui expriment le début et l'achèvement de l'organisation. L'une est une définition de l'entreprise par le chef d'entreprise, l'autre est une définition sans le chef.

Dans un organisme sans organisation, sans définition ni répartition des tâches, sans procédures établies, sans mémoire de ce qu'il y a à faire, il n'y a pas de relations fonctionnelles entre les hommes : il n'y a que des relations hiérarchiques, il faut constamment quelqu'un pour dire (et répéter) ce que chacun doit faire. C'est l'organisation chaotique centrée sur le chef, expression du mythe de la horde primitive.

Il est clair que, moins il y a d'organisation, plus les qualités managériales du dirigeant sont sollicitées.

À l'autre extrême, on peut concevoir une organisation entièrement régie par une définition précise des postes et des relations entre postes. Une telle organisation, au sein de laquelle les relations entre les hommes seraient purement fonctionnelles, n'aurait idéalement pas besoin de hiérarchie, puisque tout le travail à faire et à transmettre aux autres serait prédéfini. C'est le modèle de l'organisation bureaucratique, qui exprime un autre mythe, non plus des origines, mais de la fin des organisations, et qu'on trouve à l'œuvre dans la science-fiction.

Pour autant, une organisation même poussée ne saurait non plus se passer des qualités managériales d'un dirigeant.

Une telle organisation n'existe pas sous sa forme pure, pas plus que l'organisation purement chaotique, car l'organigramme et les définitions de poste sont une photographie à un moment donné de ce qu'il est nécessaire à chacun de faire pour réaliser les objectifs communs. Or, d'une part, tout ne peut être prévu dans ses moindres détails. D'autre part, l'organisation évolue comme un être vivant, en fonction des modifications de son environnement, les objectifs doivent être périodiquement redéfinis, un contrôle des résultats doit être assuré, et l'organigramme, revu en fonction de ces évolutions et des départs d'anciens et arrivées de nouveaux collaborateurs, est toujours en retard d'un temps sur cette évolution. L'organisation crèverait si ses membres se contentaient de faire ce qui est convenu. La meilleure organisation ne saurait se passer d'encourager l'autonomie des hommes, de leur stimulation à prendre des initiatives qui aillent au-delà des tâches définies et des objectifs fixés.

Or, comme les hommes ne se motivent pas tous seuls, suivant la parabole de notre client qui disait qu'il n'y a pas de raison qu'ils se donnent des coups de pied au derrière à eux-mêmes, il faut quelqu'un qui les motive.

Le problème prend ici deux directions : comment motiver les hommes au travail, c'est la question de l'approche motivationnelle ; et, dans un second temps, au fur et à mesure que l'organisation se développe en effectif et empêche d'être constamment en prise directe avec eux, comment ne pas être toujours derrière eux à devoir les motiver, ou bien comment trouver des gens, des *cadres*, pour motiver votre personnel à votre place, deux questions qui peuvent

se ramener à une seule, qui est celle de la *délégation*. Pour qu'il puisse lire son journal.

L'approche motivationnelle : de la transaction au charisme

Organiser le travail, le distribuer, dire à un collaborateur précisément ce qu'il doit faire, est une condition nécessaire mais non suffisante. Il faut, certes, poser le plus clairement possible le contrat qui lie le salarié à l'entreprise, c'est-à-dire définir les termes objectifs de l'échange. Mais, si on se contente de cela, on risque de constater de sa part une désimplication progressive qui conduit à l'immobilisme.

En bonne logique organisationnelle, chacun sait le travail qu'il a à faire et ce qu'il gagne ou perd à le faire bien, mal ou pas du tout. Par contre, personne n'a, par exemple, aucun intérêt personnel à s'occuper du travail des autres dans la même chaîne. On s'en tient à ce qui est défini contractuellement, sans aller au-delà. Or, la définition de poste ne peut prévoir tout dans le détail, il y a des imprévus, il y a des incidences d'erreurs ou d'imprévus survenant sur les postes en amont ou en aval du processus de travail. Si le collaborateur se contente de ne s'intéresser qu'à son travail, le processus est bloqué. Il est essentiel que chacun aille au-delà de ce qui a été dit, connaisse l'amont et l'aval de ce qu'il fait, anticipe les conséquences dans une vision globale de son poste au sein de l'ensemble de l'organisation, et prenne des initiatives au risque de se faire taper sur les doigts si elles ne sont pas appropriées.

Un tel mode de raisonnement paraît souvent normal au chef d'entreprise, qui s'irrite que ses collaborateurs soient parfois passifs et attentistes jusqu'à friser l'incompétence. Mais, pourquoi un simple salarié s'impliquerait-il, n'ayant pas les mêmes mobiles que le dirigeant ?

Il existe des méthodes pour susciter l'implication des personnes au travail. Des deux courants que nous avons cités, le courant transactionnel est insuffisant à assurer cette implication au delà de la mise en oeuvre des moyens personnels nécessaires à la réalisation d'objectifs définis. Le courant motivationnel est plus approprié, qui propose l'entreprise comme idéal de réalisation personnelle du salarié.

On se rend compte que, dans le cas de la PME, nombre de dirigeants pratiquent spontanément cette approche, incitant leur personnel à trouver dans leur entreprise, qui est leur quotidien, le cadre de leurs échanges relationnels, de leur reconnaissance sociale, de leur réalisation personnelle. Mais les méthodes du management motivationnel, qui tablent sur une stratégie de communication collective à base d'événements, de journal interne, etc. s'appliquent mal à une entreprise où la communication est directe. La démarche motivationnelle est donc assurée par le patron en contact direct et individualisé avec ses salariés. Le rôle de ce dernier comme animateur est primordial. Le jeu sur les motivations individuelles est plus direct, de même que l'importance de son charisme.

Il existe, là aussi, des techniques de communication à l'usage personnel du dirigeant, destinées à lui fournir les outils de la persuasion. Ces techniques tablent sur l'amélioration de la connaissance et l'action sur les motivations et les comportements d'autrui. Nous ne les développerons pas ici, elles font déjà l'objet d'une littérature et de stages de formation abondants. Soulignons-en seulement la portée et les limites. Elles ouvrent le dirigeant à la dimension de l'autre en l'invitant à écouter, s'il veut connaître les motivations sur lesquelles s'appuyer, à élaborer des propositions qui répondent, non seulement à ses besoins et à ceux de l'entreprise, mais aussi à ceux de son interlocuteur.

Mais, d'une part, ces méthodes sont appropriées à la négociation individuelle d'un *échange*, ce que va exprimer le contrat qui lie le salarié à l'entreprise ; or, ce n'est pas un échange qu'on demande là au salarié, c'est de *donner*, de s'impliquer, de prendre la perspective, non plus de son seul travail, mais de l'ensemble de l'intérêt de l'entreprise.

Par ailleurs, même l'écoute et l'empathie peuvent devenir des mécanismes, quand la perspective reste celle de traiter l'autre seulement comme le moyen d'arriver à ses fins. La technique devient « recette » et finit par être transparente même à ceux qui en sont les destinataires. Ces dirigeants, égaux dans leurs humeurs, souriants, ouverts, mais calculateurs, laissent malgré tout à leur personnel l'impression constante, quoique jamais objectivable, d'être manipulés.

On comprend que ce qu'il s'agit d'obtenir, c'est une implication du salarié qui suppose une identification affective entre ses

intérêts et l'intérêt de l'entreprise, qui fait qu'il prendra les initiatives nécessaires parce qu'il y percevra son propre intérêt. On notera que cela revient pour le salarié à s'identifier à la position du chef d'entreprise lui-même, qui précisément fonctionne dans ce rapport oblatif à l'entreprise.

Mais précisément, on n'est pas là, avec ce type d'identification, dans l'ordre du calcul : nous avons montré que le chef d'entreprise lui-même ne calcule pas son implication dans les termes rationnels d'un échange. Par conséquent, si cette implication n'est, ni rationnelle, ni raisonnée, y a-t-il vraiment des « techniques » pour obtenir ce résultat ?

Certains chefs d'entreprise exercent sur leur personnel un pouvoir charismatique : ils ne sont ni fringués, ni fringants, ils parlent trop bas ou trop fort, ou bégaiement, ils ne connaissent rien des techniques de communication, mais ils arrivent à faire travailler leurs gens au-delà des heures, à faire même que ce soient eux qui le proposent, et on leur pardonne tout, même leurs coups de gueule. Pourquoi certains tyrans sont-ils aimés, alors que, sans parler des despotes classiques, certains managers aux méthodes souriantes éveillent la suspicion, voire la crainte ?

Les théories de la motivation font appel à une logique transactionnelle : le management poursuivrait dans cette perspective la satisfaction de besoins mutuels par la conduite concertée d'une opération limitée en commun. Or, avec cette notion de « charisme », on est dans un ordre de motivations dans lequel c'est le chef lui-même qui se propose comme objet du besoin, en l'occurrence d'un besoin imaginaire : il est l'idéal du groupe, et pour l'atteindre, le groupe travaille sans compter sa peine.

Il nous semble clair qu'il n'y a pas, de ce point de vue, de méthode de management. Puisque sa propre implication échappe au chef d'entreprise, il ne peut réellement maîtriser les raisons pour lesquelles il va en impliquer d'autres avec lui.

Par contre, il y a des conditions pour qu'il en soit ainsi, ces conditions peuvent être remplies ou non, moyennant un travail que le chef d'entreprise peut faire sur lui-même, et où on retrouve les mêmes conditions qui président à l'existence d'un point aveugle.

En effet, si l'entreprise se résume aux intérêts de l'entrepreneur, si en fait elle n'est pas une organisation distincte de son fon-

dateur, le personnel a l'impression de travailler pour un autre et d'être suspendu à sa volonté, ce qui est toujours une position difficile à vivre. En fait, dans ce cas de figure, la position du chef d'entreprise est clairement manipulatrice : il n'y a pas d'au-delà des objectifs qu'il poursuit personnellement, et il risque que ses interlocuteurs ressentent clairement qu'ils ne sont que des instruments de ces objectifs.

Si, par contre, le chef d'entreprise est agi par sa fonction, au-delà de lui-même, cet au-delà instaure une triangulation, entre le patron, le personnel et *un projet*. L'entreprise peut devenir quelque chose de distinct de la personne de son fondateur. Elle devient, au sens étymologique du mot « entreprise », un espace entre deux personnes. Le personnel n'a pas l'impression de travailler *pour* quelqu'un, mais *avec* quelqu'un *pour* et au nom de l'entreprise.

La question de la délégation

Le charisme suppose un contact direct. Or, le développement de l'entreprise implique l'épaississement de l'organisation, notamment par l'introduction de niveaux intermédiaires de décision, la désignation d'un personnel d'encadrement, qui va constituer un obstacle à ce contact direct entre le chef d'entreprise et son personnel. Dès lors, comment continuer à manager ?

La mise en place d'un personnel d'encadrement constitue, on l'a vu, un seuil de développement de l'entreprise, comme en fait de toute organisation. Le dépassement de ce seuil est rendu possible par la *délégation*.

Il s'agit d'une notion qui comporte, là aussi, un aspect organisationnel et un aspect psychologique et relationnel, ce dernier étant, comme on s'en doute, le plus délicat à gérer.

Au plan organisationnel, le principe est relativement simple : il s'agit de confier à des collaborateurs un certain nombre de fonctions qui étaient antérieurement celles du dirigeant. Par rapport à des postes d'exécution, la définition des postes de ces cadres présentera des différences, mais qui n'empêchent nullement une formalisation. En particulier, leur travail sera défini en termes d'objectifs plutôt que de tâches : on estime qu'un cadre est payé pour des résultats, pas pour faire tant d'heures de travail. De même,

ils disposeront normalement d'une certaine liberté de moyens dans l'atteinte de ces objectifs, le contrôle se faisant sur les résultats, à intervalles réguliers, tandis qu'entre deux évaluations périodiques, la direction se contente de dispenser ses conseils à la demande.

Mais dès l'énoncé de ces principes, on saisit la difficulté. Laisser à un collaborateur la liberté de ses moyens et de ses horaires, s'interdire d'une certaine manière d'intervenir pour lui laisser la possibilité de développer ses initiatives, cela suppose de la part du dirigeant un pari sur la confiance, une prise de risque, et donc une certaine disposition d'esprit.

Beaucoup de dirigeants de PME butent sur ce problème de la délégation, surtout si les premières expériences qu'ils ont tentées ont échoué. De nombreux ouvrages de management ont déjà traité de cette question. Rappelons donc quelques principes, où certains pourront repérer les endroits où ils ont pu pécher par omission.

1/ Sur la nature de la délégation :

Contrairement à une formulation courante, *on ne délègue pas de responsabilité*. La délégation suppose de déléguer une *mission*, en gardant pour soi la responsabilité du résultat. Si un patron confie un travail à un collaborateur qui le fait mal, c'est le patron que le client viendra voir. Le patron peut licencier le salarié, il ne peut pas lui faire payer le prix du travail mal fait. Le salarié répond de son travail sur son emploi, mais le patron répond du résultat de ce travail sur son entreprise. La délégation constitue une sorte d'enveloppe dans laquelle un salarié peut développer ses compétences car il n'a pas au départ à s'occuper des conséquences, qui sont prises en charge par le patron.

Dans la perspective anthropologique que nous avons déjà ouverte, la délégation instaure ainsi une relation initiatique, où l'on retrouve la dimension paternelle, profondément humaine de la dette : « Je te confie cette mission, je te couvre puisque je prends les conséquences sur moi, et je te demande en retour de ne pas oublier dans le cours de ton travail que les conséquences seront pour moi ». Le contact avec la réalité extérieure, celle de l'environnement de l'entreprise, existe car un mauvais travail retentit sur l'entreprise et menace l'emploi, mais ce contact est indirect, médiatisé par le patron et l'organisation.

Certains employeurs menacent leurs salariés de ne pas les payer en cas de travail mal fait. À les entendre, ils se verraient bien instaurer en quelque sorte un système de primes négatives ou de pénalités, en retenant sur leurs salaires le prix de leurs erreurs. Les patrons qui sont tentés de faire payer à leurs salariés les conséquences de leur travail, leur délèguent une responsabilité qui n'est pas la leur. Ils les mettent de ce fait en contact direct avec l'environnement de l'entreprise, pensant leur faire comprendre ainsi les affres du chef d'entreprise. Ils n'obtiennent qu'un climat de terreur comparable à celle du nouveau-né ou du psychotique qui n'ont pas d'enveloppe protectrice. Il importe que le patron n'oublie pas que le salarié n'a pas fait le même choix de vie que lui, qu'il n'a pas les moyens personnels (psychologiques) d'affronter cette réalité, et qu'il n'a pas de raison de le faire puisque l'entreprise ne lui appartient pas.

2/ Sur la question de la confiance :

Le contrôle des résultats se faisant à terme fixé, le dirigeant doit accepter de délivrer à son collaborateur un espace de temps au cours duquel il limitera son droit de regard, même si les initiatives de ce dernier lui semblent bizarres, voire compromettantes pour le devenir de l'entreprise. Il devra même défendre, contre ses propres impressions, ce collaborateur vis-à-vis de son personnel, qui ne manquera pas de lui faire des remarques auxquelles il sera d'autant plus sensible qu'il se pose les mêmes questions.

Ce chèque en blanc donné à un collaborateur ne va pas de soi. En fait, la délégation repose sur la confiance que le délégataire accorde au délégué. Quand la délégation mise en place fonctionne mal, cela se traduit généralement par une multiplication des interventions de contrôle « avant terme » de la part du délégataire sur l'activité du délégué, lesquelles expriment en fait une perte de confiance, – et souvent la faiblesse de cette confiance dès le départ.

Certes, la confiance doit se mériter : le délégué doit avoir fait ses preuves et continuer à les faire. Mais tous les motifs apparemment rationnels qui conduisent à faire confiance à quelqu'un ne doivent pas dissimuler qu'en réalité la confiance est d'abord, et fondamentalement, un mouvement irrationnel de l'esprit, un « pur don » que l'un accorde à l'autre. De ce don initial résulte (mais pas

toujours) chez celui à qui l'on fait confiance le sentiment d'une dette morale, qui précisément l'invitera, par ses actions, à « mériter » cette confiance. Mais la première impulsion, celle du don qui prend le risque d'un non-retour, ne saurait venir que du délégataire : c'est lui qui instaure ce que l'on appelle le « climat de confiance ».

A contrario, cette confiance ne doit pas être confondue avec une simple démission de la part du délégataire, qui abandonnerait au délégué des soucis qu'il n'arrive pas à prendre en charge. Nous avons évoqué les effets de ce glissement à propos du recrutement de collaborateurs « messianiques » : la délégation-démission équivaut à un abandon de responsabilité et est vécue par le délégué comme l'expérience angoissante signalée plus haut d'une perte d'enveloppe structurante protectrice. Autant le délégataire doit prendre sur lui de ne pas effectuer d'intervention de contrôle prématurée, autant ces interventions doivent être faites aux moments fixés, – lesquels moments seront rapprochés au début pour s'espacer progressivement. Par ailleurs, le délégataire doit rester présent, ce qu'il exprimera par une disponibilité constante aux demandes de conseil dont le délégué aura l'initiative.

3/ Sur la question de la perfection :

Le pari de la confiance est d'autant plus difficile qu'il porte sur les compétences d'une personne dont le dirigeant doit de surcroît admettre qu'il n'est pas aussi parfait que lui : il est vrai souvent que le meilleur commercial de l'entreprise, son meilleur gestionnaire et son meilleur ouvrier restent le patron ; dans de petites entreprises, il est capable de montrer à n'importe lequel de ses salariés comment bien et mieux faire son travail. Mais c'est précisément pourquoi il est le patron et pourquoi son entreprise marche là où d'autres que lui auraient échoué : il ne peut pas espérer se reposer sur des collaborateurs aussi bons ou meilleurs que lui sur tous les plans. De surcroît, il possède la mémoire de l'entreprise, expérience que n'a pas, et n'aura jamais, un nouveau venu. Certes, le collaborateur recruté apportera sur certains points une compétence supplémentaire. Mais l'attente de compétence porte sur l'exercice global de la fonction, et il faut que le patron admette que pour développer son entreprise, il doit se reposer sur des collaborateurs imparfaits : non seulement imparfaits au regard de sa définition

personnelle de la perfection, mais tout simplement et objectivement imparfaits.

En résumé, la délégation consiste à confier à une personne moins compétente que soi une mission dont on continue d'assumer la responsabilité, tout en s'interdisant d'être constamment derrière elle. Cette disposition d'esprit est en quelque sorte contre nature, elle constitue une violence faite à soi-même. Elle suppose en fait que le dirigeant ait déjà fait le deuil de l'idée qu'il se fait de son entreprise, de lui-même et d'une idée de la perfection. Ou bien cette disposition est une donnée de départ, ou bien elle suppose un processus qui fasse l'objet d'une intervention d'une nature autre que celle du simple audit en organisation.

En fait, on saisit que la délégation implique de la part du délégué une identification au chef d'entreprise et à ses motivations. En déléguant, on éveille chez le collaborateur à qui l'on délègue un certain nombre de motivations qui sont d'un autre ordre que simplement gagner de l'argent par son travail : la satisfaction que procure le travail en lui-même, la reconnaissance d'une place, et le sentiment de contribuer avec d'autres à l'atteinte d'objectifs communs et à l'intérêt de l'entreprise. De sorte qu'une délégation réussie prépare à trouver dans l'entreprise des collaborateurs réellement capables de remplacer le chef d'entreprise, c'est-à-dire de prendre aussi ses responsabilités.

On peut donc se demander si ce qui rend la délégation parfois difficile à assumer par le chef d'entreprise, ce n'est pas que la réussite de cette délégation prélude en quelque sorte le recrutement de son successeur : réussir une délégation, c'est se dire (et pas juste intellectuellement) que l'on n'est pas irremplaçable. Quand ce seuil est franchi, on peut dire que la maturation de la PME comme organisation est pratiquement achevée.

Chapitre 7

AU CHEVET DE L'ENTREPRISE

Pour une psychologie clinique de l'entreprise

Notre mode d'approche de l'organisation de l'entreprise, des ressources humaines et de la psychologie du dirigeant est spécifique. Elle implique, de la part du consultant qui intervient auprès d'entreprises, une double formation, d'une part en gestion, de l'autre en psychologie, et, de préférence aussi, une double expérience professionnelle, d'une part de l'entreprise, d'autre part du travail avec des êtres humains.

La formation et l'expérience de la gestion ne doivent pas être n'importe lesquelles. Il ne s'agit pas que d'une expérience des organisations en général, mais de ce type spécifique d'organisation qu'est l'entreprise : en effet, ceux qui ont eu l'occasion de travailler dans des organisations différentes se sont rendu compte que leurs collègues de travail, par exemple fonctionnaires ou permanents d'association n'ont aucune idée autre qu'intellectuelle sur ce qu'est la vie dans une entreprise, tant qu'ils n'y ont pas eux-mêmes fait au moins un passage ; de même, d'ailleurs, que les patrons et salariés d'entreprises n'ont aucune idée de ce qu'est la vie dans un établissement public ou une association tant qu'il n'y ont pas goûté. Il s'agit réellement d'univers différents, qui conditionnent les modes de pensée de sorte que ceux qui y vivent sont étrangers à ceux qui n'y vivent pas, et réciproquement, et ont tendance à considérer les autres à l'aune de leurs propres systèmes de valeur. C'est un cas de figure classique dans la rencontre entre un homme d'entreprise et

un fonctionnaire ou un permanent d'association, que l'un puisse être amené à considérer l'autre comme incompetent, dilettante, voire parasite, tandis que l'autre considérera que le premier cherche à faire de l'argent sur le pauvre monde, le seul sentiment partagé par chacun des deux étant l'impression d'être considéré par l'autre de manière hautaine, voire méprisante. En fait, pour exercer comme consultant dans les organisations, il est souhaitable d'avoir une expérience des différents types d'organisations, qui donne un recul par rapport aux modes de pensée qui leur sont propres et qui paraîtraient autrement, à celui qui n'en connaît qu'un, comme allant de soi.

De même, la formation en psychologie et l'expérience de l'humain nous semblent devoir être spécifiques. Actuellement, la plupart des psychologues qui interviennent dans le champ du travail et des organisations ont une formation spécialisée, dite de « psychologie du travail », dont beaucoup se sont cependant rendu compte qu'elle tendait à les isoler dans certains types d'approche, et les empêchait par ces aspects de se distancier du discours gestionnaire des organisations. C'est ainsi que dominant dans les DESS de psychologie du travail les approches de type statistiques, cognitives, enquête, testing qui sont utiles dans un type très précis de situation : 1/ dans les grandes organisations, qui se prêtent par leur effectif, à ce type d'évaluation, et 2/ dans la phase d'évaluation des problèmes. Les grandes organisations restent les premiers pourvoyeurs d'emplois salariés de psychologues, qui sont généralement limités à des fonctions d'évaluation, l'intervention proprement dite relevant de la direction. L'orientation des enseignements professionnels en psychologie est donc adaptée. Dans d'autres types de situation : lorsqu'il s'agit de mettre en place ou de suivre un processus de changement dans l'organisation, d'intervenir le cas échéant « à chaud » dans des situations de crise ou de conflit, et a fortiori lorsqu'il s'agit d'organisations qui, par leurs dimensions plus petites, vivent des relations interpersonnelles entre leurs membres, il est clair qu'une formation complémentaire est nécessaire : d'une part à des méthodes d'approche des humains et des groupes en situation, dynamique de groupe ; d'autre part, comme il s'agit en fait d'un domaine qui a encore été peu exploré par la psychologie, une ouverture est nécessaire à l'ensemble des courants de la psychologie, y compris ceux qui n'ont pas encore produit de travaux

reconnus dans ce domaine, comme la psychanalyse, pour fournir des outils d'une telle approche.

C'est pourquoi nous avons eu tendance, partant de notre propre formation en gestion et en psychologie, à travailler jusqu'à présent préférentiellement avec des professionnels formés à la psychologie clinique, en attendant que les cursus de psychologie du travail s'adaptent en intégrant cette dimension.

On peut s'étonner que l'entreprise puisse être un objet pour le psychologue clinicien. Une réflexion déjà ancienne, conduite avec quelques collègues psychologues sur la définition de la psychologie clinique, nous amenait il y a quelques années à en proposer une qui reste à notre avis toujours d'actualité : l'étude de l'être humain dans la globalité de son histoire singulière et de ses relations à son milieu¹⁰. Le terme *clinique* s'est imposé dans un contexte historique où la plupart des psychologues ont d'abord été employés dans le secteur sanitaire, puis social, sous l'autorité de médecins psychiatres. Étymologiquement, il désigne l'observation du malade à son chevet.

D'emblée, qualifier le travail du psychologue de clinique se fait donc au prix d'une distorsion : la clinique du psychologue est souvent, en quelque sorte, « ambulatoire », puisque ses clients ne sont pas a priori alités. Par ailleurs, s'il ne recueille pas leurs histoires au pied du lit, il ne doit pas non plus les entendre au pied de la lettre, en raison de la dimension fantasmatique qu'il doit prendre en compte et qui nécessite une *interprétation*. (C'est dire que, si leurs auteurs ne sont pas alités, les histoires en question sont par contre parfois « à dormir debout »).

Peut-on parler d'une clinique de l'entreprise ? Même en exceptant le fait que nombre d'organisations sont folles et/ou rendent les gens fous, il importe de ne pas confondre clinique et pathologique. Le matériau sur lequel on travaille est de la parole, l'observation de signes. Les histoires sont interprétées, et c'est ce caractère d'observation et d'interprétation de propos et de signes, concernant une organisation donnée, spécifique, et des hommes

¹⁰ P. Schmoll (dir.) (1985), *Épistémologie clinique. Recherches en psychologie et pratiques de psychologues*, Strasbourg, Nouvelle Revue de Psychologie, 1.

pris dans leur originalité, qui permettrait de qualifier de « clinique » notre démarche auprès des entreprises.

Le consultant : un passeur

Nous avons essayé de montrer dans les chapitres précédents que le développement de l'entreprise la conduit à devoir franchir un certain nombre de seuils critiques pour atteindre le niveau d'une organisation achevée. Ces seuils peuvent être rapprochés de ce que les anthropologues appellent des « rites de passage ». Il s'agit de moments de la vie du groupe et de l'individu caractérisés par un vécu de crise, avec le cortège des signes qui qualifient cette situation : perte des repères et des valeurs qui organisaient le monde jusque là, inquiétude voire angoisse, réduction de la capacité à anticiper sur l'avenir, etc. Comme à la sortie de l'enfance ou de l'adolescence, qui font dans toutes les sociétés l'objet de rites visant à organiser ces passages difficiles, la crise se résout dans l'instauration (on pourrait dire dans l'accouchement) d'un équilibre nouveau, d'un nouveau système d'échanges, qui résout les contradictions auxquelles était confronté l'équilibre antérieur.

L'entreprise est productrice d'un paradoxe constitutif :

1/ Ou bien le chef d'entreprise n'arrive pas à faire passer à son entreprise les seuils de développement qui correspondent en fait à autant de dépassements de lui-même, et d'abandons ; et dans ce cas son entreprise se maintient à un niveau de fonctionnement constant.

Nous connaissons des chefs d'entreprise qui ont fait explicitement ce choix parce qu'ils savent que s'ils développaient davantage, ils perdraient la maîtrise de leur entreprise. Ce qu'ils expriment en disant qu'ils ne contrôlèrent plus la qualité de leur produit, ne pourraient plus suivre tous leurs clients, n'auraient plus le contact direct avec l'ensemble de leur personnel.

D'autres souhaitent au contraire développer leur entreprise, et l'impossibilité de dépasser l'un ou l'autre de ces seuils finit par user leur moral, et le turn-over de leurs effectifs et de leurs clients et partenaires sur les mêmes difficultés les isole tous les jours un peu plus, menaçant la pérennité de l'entreprise. Dans les deux cas, qu'il s'agisse d'un choix ou d'une contrainte subie, le maintien de

l'entreprise à un niveau d'activité constant la menace de déclassement par rapport à sa concurrence, et elle ne se maintient que pour autant que dure le chef d'entreprise lui-même : à la disparition de ce dernier, l'entreprise doit changer, si elle en a encore l'opportunité, faute de quoi elle disparaîtra avec lui.

2/ Ou bien le chef d'entreprise réussit à développer son entreprise, et c'est alors au prix de son propre effacement. Par surcroît, le résultat de son oeuvre sera de produire un monstre qui ignorera presque tout de l'esprit d'entreprise qui inspirait au départ sa création. Les grandes entreprises fondées au début du siècle ou à la fin du siècle dernier exposent complaisamment les photographies en noir et blanc de leurs fondateurs, posant à l'ancienne devant des limousines de collection. Mais il est facile de faire parler les morts, et lequel d'entre eux, disparu alors que l'entreprise ne comptait qu'une centaine d'employés, se reconnaîtrait aujourd'hui dans ce géant multinational gérant un budget et un effectif aux dimensions de celles d'un État ? Et, surtout, fonctionnant réellement comme une organisation étatique.

La nature d'un paradoxe est de ne pas laisser d'alternative : quoi que l'on fasse, le choix est obligé et justifié, alors même que l'on sait que ses conséquences seront contraires à ce qui le motivait. Notre approche nous permet de suivre le parcours du développement d'une entreprise depuis sa création jusqu'à son achèvement comme organisation, c'est-à-dire lorsqu'elle cesse d'être proprement une PME, et sous un autre angle, lorsque son émancipation s'achève par l'effacement de son fondateur. À chaque étape de ce développement, un certain nombre d'options sont possibles pour l'acteur central qu'est le chef d'entreprise, qui n'ont que deux traductions possibles, soit une stase dans le développement de l'entreprise, soit la poursuite de ce développement jusqu'à une forme de maturité de l'entreprise comme organisation qui implique la mort de l'esprit d'entreprise lui-même.

Pour le dirigeant qui fait le choix de poursuivre, quels sont alors les moyens qu'il peut se donner pour passer les seuils ? On saisit que le passage de ces seuils est subordonné à un travail sur lui-même, qui va aboutir à une différenciation entre lui et son entreprise. La première étape, condition à la fois de cette séparation et d'un travail sur soi, est de pouvoir se poser soi-même comme objet envisageable d'un travail, c'est-à-dire envisager l'idée de se voir

soi-même, en quelque sorte de l'extérieur ; agir tout en s'observant agir. Quand ce recul est amorcé, on peut en fait dire que la moitié du chemin est fait, car l'esprit est ouvert aux conséquences de tout le reste. C'est cette objectivation de soi-même, cette vision claire de ce qu'il est, de ses projets, de ses potentiels et de ses limites, qui va en effet permettre au dirigeant de construire une stratégie d'entreprise qui tienne compte également de lui-même, qui l'intègre lui-même parmi les paramètres à prendre en compte, alors que d'autres auront tendance à s'exclure de leurs calculs, à oublier qu'ils sont réellement la première ressource humaine de leur entreprise.

Les chemins sont divers, qui mènent à ce travail sur soi. Certains chefs d'entreprise sont engagés dans une démarche personnelle : spirituelle, yoga, psychothérapie, art martial, écriture, pratique d'un instrument de musique. Tout ne s'équivaut pas dans l'enjeu de la recherche et dans ses résultats. Mais toutes ont un effet commun sur les rapports du chef d'entreprise avec son entreprise : elles lui permettent de s'intéresser, ou plus précisément, sans se dépassionner de son entreprise, de se passionner *aussi* pour autre chose. Ce sont autant de processus qui triangularisent les relations de l'homme à sa créature, le conduisent à investir ailleurs et autrement, donnant un sens plus vaste à son entreprise, tout en la laissant se détacher de lui.

Il n'y a donc pas lieu de faire du conseil aux entreprises, ou de l'intervention du psychologue, une panacée : d'autres moyens existent. Mais il est vrai que, dans la pratique, le temps dévoré par l'entreprise elle-même, et la rationalité gestionnaire s'imposant comme mode de penser contre toute aspiration de l'esprit, empêchent la plupart des chefs d'entreprise d'envisager spontanément une telle démarche, dont ils ne saisissent pas l'intérêt immédiat. La nécessité ne s'en impose parfois qu'à l'occasion d'une situation de crise.

Il est vrai aussi que, si les entreprises et les chefs d'entreprises n'ont pas attendu l'apparition des consultants pour se développer sans leur aide, l'émergence de cette profession correspond à une évolution historiquement plus récente des exigences de l'entreprise, qui dévore davantage que par le passé le temps et l'énergie de son dirigeant (preuve en est l'apparition sur le marché de séminaires de formation à la gestion du temps et à la gestion du stress).

Autrefois, le chef d'entreprise était pris dans une tradition familiale, une culture, trouvait le temps de s'intéresser à autre chose, d'aller à la messe, au théâtre, au club. Aujourd'hui, la pression est plus forte qui fait du chef d'entreprise un être unidimensionnel, captif des seuls problèmes de son entreprise, dans une relation duelle sans médiation externe. Même la famille, qui faisait partie de cet univers, tend à en être exclu.

La triangulation est alors dans ces cas introduite par l'intervention, entre l'entreprise et son dirigeant, d'un tiers extérieur en la personne du consultant. En ce sens, le consultant remplit dans les organisations, au regard des seuils qui sont à franchir, la fonction du « passeur » dans les rites de passage.

Consultant : mission impossible

1/ Un premier point dans l'approche des entreprises est de souligner qu'il y a fréquemment une série d'écarts entre a/ la demande telle qu'elle est formulée par le client et adressée au consultant, b/ la manière dont le client voit effectivement son problème et c/ la nature profonde du problème. Le client ne dit pas tout de ce qu'il voit de son problème et, de surcroît, ce qu'il voit n'est pas forcément tout le problème, ni même la réalité du problème.

L'exemple que nous avons donné des « dominos » montre qu'une demande de recrutement peut cacher un problème d'organisation, qu'un recrutement qui s'annonce difficile pourrait être avantageusement remplacé par la formation d'un collaborateur déjà en place, le poste qu'il libérerait à son tour pouvant faire l'objet d'un recrutement plus facile ; nous avons également vu qu'un problème perçu comme étant un problème de communication ou relationnel trouve souvent sa solution dans une simple réorganisation du travail, sans mise en cause des personnes, etc. Il n'est donc pas toujours souhaitable, ni même professionnellement légitime de répondre strictement à la demande du client : si on le fait, on lui fait plaisir, mais on le fait payer alors que son besoin risque de rester insatisfait, avec une forte chance d'échec de l'intervention. Il est donc nécessaire d'analyser la demande, de procéder à un pré-diagnostic pour pointer la réalité du besoin et asseoir le contrat sur des bases réelles.

Dans notre pratique, nous avons de ce fait été conduit à choisir un positionnement de *généraliste* en matière de conseil aux entreprises, malgré une formation de départ spécialisée dans le recrutement. Un cabinet spécialisé, par exemple dans le seul conseil en recrutement, ou dans l'organisation d'actions de formation, s'expose en effet à répondre à une demande de ses clients en proposant les prestations de service qui sont son objet social, un conseil en recrutement, ou une action de formation, et elles seules. Notre positionnement plus ouvert nous a permis par le passé de refuser un recrutement que nous savions voué à l'échec, et de proposer une autre prestation, plus adaptée.

2/ L'autre aspect important de la fonction de consultant, une fois le besoin diagnostiqué, consiste à ne pas oublier qu'il répond au *besoin de son client*, et de personne d'autre. Mais qui, précisément, en fonction de la distinction que nous avons introduite tout au long des pages qui précède, est le client ? L'entreprise ou le chef d'entreprise ?

La clarté exige d'avoir pour référent la réponse à la question : qui paie ? Notre client habituel c'est donc l'entreprise : le consultant travaille dans l'intérêt de l'entreprise, ce qui lui permet, en méthodologie comme en pratique, de ne pas confondre le besoin de l'entreprise avec la représentation que son dirigeant a de ce besoin. Dans un recrutement, par exemple, il est clair que le consultant ne fait pas le travail de l'ANPE : l'intérêt du candidat passe après celui de l'entreprise cliente. Mais il est tout aussi évident, parfois, que ce même référent permet aussi au consultant de dégager la procédure de recrutement des fantaisies de certains employeurs, et d'en préserver par là même aussi bien l'entreprise que les candidats.

Bien distinguer de ce point de vue permet ensuite d'articuler, au lieu de confondre. C'est en définitive l'intérêt du candidat de ne pas être accepté sur un poste où il ne sera pas adéquat, perdra son temps en investissement inutile et se fera licencier avec le risque de voir son CV entaché par une faute de parcours, que d'autres employeurs interpréteront comme un manque de discernement. On peut donc énoncer en résumé que la fonction du consultant en gestion des ressources humaines est d'articuler, dans l'intérêt de l'entreprise, les paramètres propres à un homme, ceux propres à un poste, et ceux propres à un dirigeant.

3/ Les deux remarques précédentes, qui sont assez classiquement posées comme des principes inhérents à l'exercice professionnel d'une fonction de conseil auprès des entreprises, ne doivent cependant pas cacher que leur application souffre des difficultés liées à la structure des PME. Même si le contrat (au sens moral et au sens juridique) définit clairement le client et la nature du besoin auquel on cherche à répondre, il reste que le besoin, virtuellement non pris en compte, *du chef d'entreprise*, son projet professionnel et personnel, ses motivations, sont plus difficiles à cerner dès les premiers entretiens de diagnostic, n'apparaissent souvent qu'en cours de route, et exercent néanmoins des effets incontournables sur le déroulement du contrat, surtout s'ils sont insatisfaits, voire contrariés, alors même que le contrat formel est rempli.

Idéalement, lorsqu'émerge un problème directement lié à la personne du dirigeant, le consultant devrait être amené à proposer une intervention distincte, payée par l'intéressé lui-même et non par l'entreprise. Il en est ainsi dans la formule du *coaching*, qui est un conseil personnalisé du dirigeant, portant sur ses propres rapports à sa carrière et à son entreprise. Il arrive aussi parfois qu'un dirigeant entame une démarche personnelle de type psychanalyse ou autre...

Mais ces cas de figure sont relativement rares. En pratique, nous avons souvent constaté que nos interventions apportaient quelque chose à l'entreprise et à son dirigeant sur deux plans bien distincts, l'un formel et apparent, l'autre informel et souterrain. Et souvent aussi, le plan des apports formels, qui font l'objet du contrat entre nous et le client, se révèle avec le temps moins important pour le devenir de l'entreprise que ce que nous apportons sur un plan informel, mais qui n'a pas fait l'objet d'un contrat au départ, parce que généralement moins bien repéré par le client, voire contesté, et pour lequel nous ne sommes donc pas payés.

Nous n'avons pas à ce jour vraiment trouvé de solution à ce problème. En fait, la rigueur méthodologique et éthique qui consiste à répondre au besoin de l'entreprise, qui n'est pas nécessairement celui de son dirigeant, et au besoin réel, qui ne correspond pas forcément, ni au besoin perçu, ni à la demande formulée, – cette rigueur ne fait pas toujours bon ménage avec la logique commerciale qui voudrait que l'on caresse l'interlocuteur dans le sens du poil. On pourrait arguer que la qualité d'une prestation contribue à

construire à la longue une image de marque : mais la réalité du marché expose le consultant à une confrontation à court terme avec une concurrence qui n'hésite pas à proposer au client des solutions faciles et moins chères.

Enfin, le consultant n'oubliera pas que certains dirigeants font intervenir le consultant pour des motifs obscurs qui n'apparaissent qu'après-coup. Dans certains cas, tel audit sollicité n'a pour réelle fonction que de trouver une justification pour licencier un collaborateur, dont on a déjà décidé de se débarrasser quelles que soient les conclusions du consultant. Dans d'autres cas, franchement plus pathologiques, la mission du consultant n'a pour but réel que de rassurer le dirigeant sur sa gestion ou sur lui-même, ce qui se fera le cas échéant au prix d'un réel sabotage de l'intervention, destiné à prouver que le consultant a tort, voire qu'il est une nullité. Ces situations extrêmes sont heureusement plus rares, mais elles indiquent bien que le travail du consultant s'apparente bien à une « mission impossible ».

L'exemple de Gh.

L'entreprise Gh. a pour objet l'usinage de pièces mécaniques de précision. Sa forme juridique est celle d'une société anonyme, elle emploie 13 personnes et réalise 10 MF de chiffre d'affaires annuel. M. Gh., PDG de l'entreprise, s'adresse à nous pour une assistance à la sélection en vue du recrutement d'un chef de fabrication.

M. Gh. nous avertit lui-même que le recrutement se présente comme une opération délicate. L'entreprise a eu de tous temps du mal à trouver un collaborateur qui convienne à ce poste, qui est en fait le lieu d'un turn-over élevé : sept personnes se sont succédé à cette place en dix ans, et ont quitté, soit par démission, soit par licenciement. Pour le recrutement du dernier chef de fabrication en date, l'entreprise avait finalement fait appel à un cabinet de recrutement spécialisé dans le secteur mécanique : ce cabinet est dirigé par un ancien ingénieur, reconverti dans le recrutement et qui exploite sa bonne connaissance de ce secteur d'activités et son fichier d'adresses. Ce recrutement s'est pourtant, lui aussi, soldé par un échec, puisqu'un an plus tard, au moment où nous intervenons, l'entreprise est obligée de licencier une nouvelle fois le chef de

fabrication ainsi recruté. Le licenciement intervient même à la suite de fautes professionnelles graves : oublis dans l'entretien des machines, ayant conduit à des pannes et à l'endommagement du matériel ; retards et erreurs de fabrication ayant provoqué des surcoûts et des pertes de clientèle.

M. Gh. a déjà lancé des appels à candidature en vue de pourvoir le poste. Il est en contact avec un candidat qui lui semble apte à prendre la succession du précédent, mais il hésite à prendre une décision : il se rend compte qu'il y a une répétition d'échecs sur ce poste, et sollicite des avis extérieurs. L'entreprise n'est pas dans notre région, elle en est même éloignée et nous n'aurions pas autrement entendu parler de ses difficultés : c'est un collègue psychologue de l'entourage de M. et Mme Gh. qui leur parle de notre approche et nous met en contact. Il leur suggère que, si un professionnel spécialisé dans leur métier n'a pas réussi à les conseiller dans ce recrutement, c'est que le poste ne fait pas appel qu'à des compétences techniques, mais également à un profil humain, personnel et relationnel. M. Gh. est donc disposé, malgré l'expérience peu convaincante de nos prédécesseurs, à faire appel une nouvelle fois à un consultant extérieur pour ce recrutement.

M. Gh. prend contact avec nous et nous présente la situation au téléphone. Notre première impression est que cette répétition d'échecs sur le même poste paraît effectivement être le signe d'un problème de fond : le besoin de l'entreprise va probablement au-delà d'une simple question de recrutement. Par ailleurs, l'entreprise est éloignée géographiquement, et le pilotage à distance d'une opération de recrutement aussi délicate nous paraît peu approprié, alors qu'elle risque d'être onéreuse pour le client. Plutôt que de faire signer à M. Gh. un contrat-type de prestation de services en recrutement, nous lui faisons donc la proposition suivante, qu'il accepte : nous nous déplaçons une journée complète chez lui, au cours de laquelle nous faisons connaissance avec lui et son entreprise, effectuons un rapide diagnostic, réalisons l'étude du poste et rencontrons également le candidat pressenti. Le but de ce diagnostic préalable doit être que les uns et les autres puissent décider à la fin de la journée s'ils peuvent (et ont envie de) faire affaire ensemble et, dans l'affirmative, si c'est bien d'un recrutement dont l'entreprise a besoin, ou si une autre forme d'intervention doit être envisagée.

De fait, à l'issue de cette journée, au cours de laquelle nous faisons également la connaissance de Mme Gh., l'épouse du PDG, qui travaille dans l'entreprise, nous pouvons leur formuler nos conclusions : nous ne pouvons pas accepter la mission de recrutement.

Nous nous en expliquons : si l'entreprise se lance dans un recrutement dans les conditions que nous avons diagnostiquées, elle court à une répétition des échecs précédents, et nous y courons avec elle en notre qualité de conseil, de la même manière que nos collègues qui nous ont précédés. La compétence du cabinet de recrutement précédent n'est pas en cause : le candidat qu'il avait proposé était peut-être adapté au poste sur le plan technique, et avait peut-être même l'expérience requise de l'encadrement d'une équipe. L'entretien que nous avons avec le candidat à sa succession, ainsi que les tests et la graphologie, indiquent que cette personne conviendrait également à ce poste. Mais nous avertissons M. Gh. que s'il le recrute, il y a de grandes chances pour qu'il connaisse le même destin que ses prédécesseurs sur le poste, et ce, quelles que soient ses qualités personnelles et professionnelles.

Ainsi que nous l'expliquons à M. Gh., le problème est effectivement ailleurs, comme on pouvait d'ailleurs le pressentir : l'état présent de l'entreprise, le seuil qu'elle a atteint dans son développement depuis quelques années déjà, constituent un contexte dans lequel le recrutement de n'importe qui sur ce poste précis ne peut que déboucher sur un échec du collaborateur recruté. L'erreur de nos collègues, – mais qui ne peut être considérée comme une faute puisqu'ils ont répondu à une demande précise par la prestation qui était leur spécialité –, a été de proposer un contrat de conseil en recrutement là où une intervention plus globale, sur l'organisation de l'entreprise, était nécessaire.

La situation est en effet celle que nous avons rencontrée dans d'autres cas, et dont nous avons exposé le modèle plus haut à propos du recrutement du « premier cadre ». L'entreprise a été développée par M. Gh., qui assurait au départ la recherche de clientèle et la fabrication, avec l'aide d'un ouvrier, tandis que son épouse, qui a une formation en gestion, s'occupait du secrétariat et de la comptabilité. Au fur et à mesure que l'entreprise se développait, M. Gh. a recruté du personnel. L'effectif s'est étoffé dès les premières années pour atteindre une douzaine de personnes. Il a alors rencontré ce seuil de développement organisationnel lié aux inci-

dences mécaniques du nombre : tant que M. Gh. travaillait avec une petite équipe, il pouvait être, comme on dit, « au four et au moulin », garder le contact avec les clients, travailler à l'atelier, superviser l'ensemble de son personnel. Une fois atteint le cap d'une douzaine de salariés, il devenait difficile de maintenir cette forme d'organisation, pour les deux raisons évoquées plus haut : l'impossibilité de rester en contact direct et permanent avec un personnel dont l'effectif avait augmenté ; et l'impossibilité de tout faire, en l'occurrence à la fois le commercial et la fabrication.

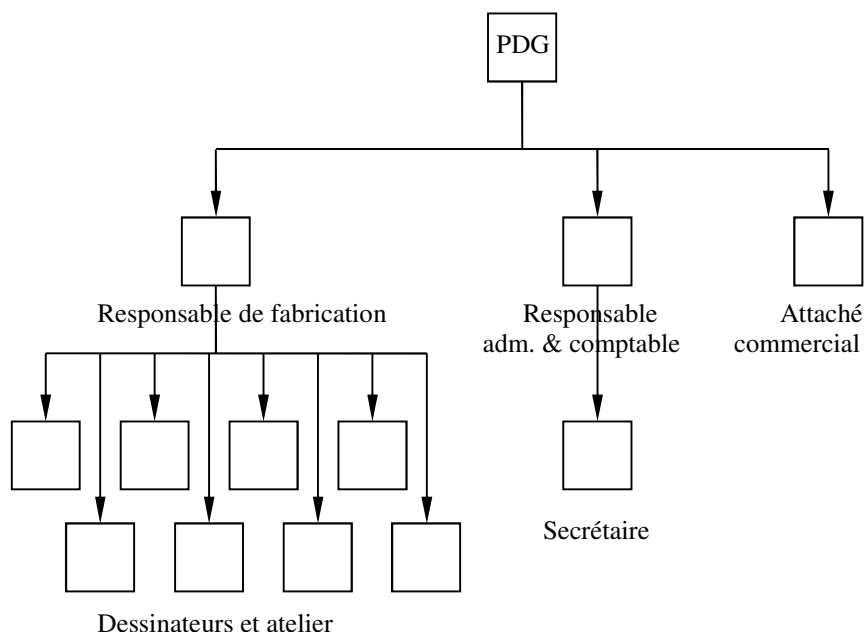
M. Gh. s'est donc spécialisé au sein de son entreprise en gardant le contact avec les clients, c'est-à-dire en assumant la fonction commerciale, avec l'aide d'un attaché commercial. Et il a délégué ses autres missions, administrative et fabrication, à des responsables, passant ainsi d'une organisation en « étoile » à une organisation « râteau ».

En l'occurrence, l'organigramme se présente comme suit :

- la fonction commerciale est rattachée à la direction générale (M. Gh.) ;

- la fonction administrative et comptable est depuis le début confiée à Mme Gh., assistée par une secrétaire ;

- la fonction fabrication comprend un bureau de dessinateurs qui dessinent les pièces et un atelier où est effectué l'usinage ; elle est donc confiée à un responsable, et c'est ce poste qui fait l'objet de recrutements répétés depuis plusieurs années ; comme, de surcroît, l'essentiel du personnel travaille au service dessin ou à l'atelier et doit donc être supervisé par le collaborateur recherché, le poste a véritablement une importance stratégique. Il s'agit de recruter sur le premier poste de cadre dans l'entreprise, qui est en même temps un poste de « second » du dirigeant.

*Fig. 9*

M. Gh. n'échappe pas aux pièges de ce type de recrutement. Au cours de l'étude de poste que nous réalisons avec lui, il exprime, dans l'image qu'il se fait du collaborateur idéal, qu'il recherche quelqu'un qui ait les mêmes qualités que lui. Et pourquoi ne l'espérerait-il pas, puisque ce sont ces mêmes qualités qui ont contribué à faire de l'entreprise ce qu'elle est, avec une renommée de qualité bien assise dans la région. En même temps, il souhaiterait que cette même personne n'ait pas trop de ses défauts, qu'il ne cherche pas à « jouer au patron » à sa place, et envisage d'ailleurs une rémunération confortable, mais qui ne saurait être celle du patron.

Le personnel nourrit également les attentes que nous avons décrites comme typiques de cette situation, vis-à-vis du nouveau venu. Avant la mise en place d'un organigramme, l'ensemble du personnel était en prise directe avec le patron, entretenant avec lui une relation affective forte : M. Gh. a un charisme incontestable, il aime son métier et fait partager sa passion à ceux qui l'entoure. Or, le patron leur a imposé un intermédiaire entre eux et lui, qu'ils ne

refusent pas, mais qui est l'objet d'un certain nombre d'attentes, d'espoirs et d'inquiétudes, qui fonctionnent remarquablement comme le miroir de ceux du dirigeant. On attend de lui : 1/ qu'il ait les mêmes qualités que le patron, 2/ qu'il n'ait pas les mêmes défauts, 3/ qu'il ne se prenne pas pour le patron.

Tant par le haut que par le bas, le nouveau venu est donc aplati dans l'injonction paradoxale d'avoir à être le patron, de l'être même là où le patron défaille, mais de ne pas prendre sa place : or, par définition, plus il le supplée, plus il l'affaiblit. Les responsables qui se sont succédé à ce poste n'ont manifestement pas décodé cette situation. Certains sont tombés malades, d'autres se sont pris de mots avec le patron et ont démissionné. Le dernier en date, qui a été licencié pour faute grave, a selon toute vraisemblance cherché à maintenir une image de perfection impossible qui lui était demandée (faire comme le patron) en même temps qu'elle lui était déniée (ce n'est pas le patron), jusqu'à dissimuler des erreurs aux conséquences graves pour l'entreprise.

Bien entendu, les années passant, chaque recrutement raté resserrait la boucle pernicieuse de ce fonctionnement : le chef d'entreprise, comme le personnel, ont fini à la longue par se convaincre, à leur satisfaction mutuelle inconsciente, que personne n'était de taille à prendre la place du patron, mais aussi, à leur désespoir également mutuel, que les possibilités de développement de l'entreprise étaient bloquées à ce stade. Chaque recrutement nouveau fait ainsi peser sur le nouveau collaborateur les mêmes attentes, renforcées par des craintes toujours plus précises, la quasi certitude qu'il a déjà échoué avant de commencer.

Tout cela, nous l'exposons d'emblée à M. Gh. – gratuitement, on s'en rend compte, car nous prenons le risque de nous faire jeter à la porte. Nous concluons donc qu'un recrutement dans un tel contexte ne peut que participer à cette répétition. Par contre, compte tenu des pertes constatées du fait d'erreurs à la production et du manque à gagner résultant de ces erreurs, une approche plus globale de la question se présente comme un investissement : pour le présent, mais aussi pour l'avenir, puisqu'elle peut servir de modèle pour les recrutements ultérieurs, et plus généralement pour le développement de l'entreprise. Nous proposons donc à M. Gh. un audit, suivi d'une intervention sous forme de réunions de régulation avec le personnel sur une période de six mois. À cette condition seule-

ment, nous pouvons recommander le recrutement du candidat présenté pour le poste de responsable de fabrication. Nous apportons même la garantie de résultat suivante : s'il démissionne ou est licencié dans les six mois qui suivent la fin de notre intervention, nous nous engageons à rembourser le montant de notre prestation.

M. Gh. est sans doute favorablement impressionné par notre franchise et par les signes de confiance que nous donnons : le fait que nous nous soyons déplacés en prenant le risque de ne pas être payés, que nous refusions un contrat qui se présente à nous sans que nous ayons eu à faire d'effort commercial, et la garantie de résultat que nous offrons à l'appui de notre proposition. Toujours est-il qu'il accepte cette dernière, bien que le montant de la prestation soit évidemment plus élevé que celui d'une simple assistance au recrutement.

Le temps de l'audit

L'audit fait ressortir, comme c'est souvent le cas, l'importance de problèmes organisationnels d'où ne font en fait que résulter les problèmes humains et relationnels.

Le problème organisationnel le plus saillant est l'insuffisance de procédures de travail formalisées, notamment par écrit :

- pas de définition de poste, pas de fiche d'attribution de tâches que les salariés auraient sous la main et qui leur serviraient de référents ;

- pas de fiche écrite ou de tableau d'utilisation et d'entretien des machines, pas de cahier des pannes et anomalies, qui permettent aux salariés nouvellement embauchés de s'informer, en cas de difficulté, de la manière dont on y a répondu par le passé ;

- manque de fonctionnalité du planning : tableaux muraux non « transparents », obligeant les personnes qui cherchent l'information la plus rapide à s'adresser directement au secrétariat ou au responsable de fabrication.

Or, ces procédures sont nécessaires à l'organisation du travail :

- a/ Elles définissent le travail à faire sur tel poste en termes d'objectifs et de fonctions, ainsi que les relations, également fonctionnelles, que la personne au poste entretient avec ses collègues

affectés à d'autres postes (avec qui, en quelle occasion, pour quoi faire).

b/ Le travail à faire et les objectifs étant fixés, il est possible d'évaluer objectivement les résultats et de récompenser ou de sanctionner en conséquence, et de manière graduée.

c/ Ces procédures fixent la *mémoire* de l'entreprise et la rendent accessible aux nouveaux venus sans qu'ils aient à passer systématiquement par les collègues plus anciens.

L'insuffisance de ces procédures détermine plusieurs effets :

a/ Sollicitation accrue des chefs : les relations hiérarchiques doivent suppléer les relations fonctionnelles : puisque le travail n'est pas suffisamment défini a priori, il faut un chef pour dire ce qu'il y a à faire.

b/ Faiblesse du système d'évaluation : Le travail est évalué, non par rapport à des objectifs, ou un descriptif de tâches, mais par rapport à ce que dit le chef à un moment donné, qui peut être contredit par la suite, et qui risque de plus d'être oublié entre-temps par les uns et les autres ; la sanction du travail n'est donc pas graduée, elle est de l'ordre du tout-ou-rien : une perte pour l'entreprise en cas de malfaçon, le licenciement pour le salarié.

c/ Répétition des erreurs et pannes : L'absence de mémoire collective conduit à répéter certaines erreurs et, pour leur solution, à devoir recourir au savoir-faire de chacun sur le moment ; le chef est sollicité plus que de raison, ayant le savoir-faire le plus important ; étant de ce fait pris par le quotidien, il ne peut pas consacrer une tranche de son temps, dans le cadre de la formation par exemple, à transmettre son savoir-faire, et est obligé de faire lui-même ce qu'il devrait pouvoir faire faire par d'autres.

M. Gh., trop sollicité par ceux qui lui demandent constamment ce qu'il faut faire, ainsi que par les pannes et erreurs à rattraper, finit par s'abîmer dans des tâches qui ne sont pas les siennes. Il cherche à se faire seconder par un responsable de fabrication qui serait un adjoint de direction, mais qui hérite des mêmes difficultés. M. Gh. s'irrite de constater la répétition du même type d'erreurs, de la part d'ouvriers qu'il sait être compétents par ailleurs. Il finit par ne plus voir que ces erreurs, et ne reconnaît pas suffisamment le travail qui, le reste du temps, est correctement réalisé. En l'absence d'un système d'évaluation et d'incitation posé au départ, il ne peut

réagir en accordant des sanctions ou des récompenses graduées. Face aux erreurs et pannes, il pousse des coups de gueule, vite oubliés de part et d'autre, car le personnel aime bien son patron et réciproquement, jusqu'à ce qu'une erreur de trop, ou un coup de gueule de trop, provoque une rupture, licenciement ou démission. Le turn-over élevé du personnel (l'équipe s'est presque complètement renouvelée depuis les débuts de M. et Mme Gh.) aggrave l'amnésie de l'entreprise, le chef d'entreprise finissant par être le seul dépositaire de sa mémoire, et par conséquent celui par l'intermédiaire de qui il faut systématiquement passer pour toute décision.

Le premier temps de notre intervention se conclut donc par un certain nombre de préconisations qui concernent la définition et l'organisation des postes, la mise en place de fiches de poste et de procédure écrites, l'organisation et la transparence du planning, que nous présentons comme des préalables à la mise en place d'un système d'évaluation et d'incitation, éventuellement de sanctions. Les problèmes humains et relationnels ne nous paraissent en effet pouvoir être analysés qu'à condition de faire la part entre ce qui relève des personnes elles-mêmes et de la dynamique de tout groupe humain, et ce qui relève des incidences sur ces personnes de problèmes en réalité organisationnels. On verra bien quels sont les problèmes strictement humains quand les problèmes organisationnels seront réglés... ou si les humains s'ingénient à maintenir ces problèmes organisationnels

Le temps de l'intervention

Le second temps de notre contrat consiste à tenir régulièrement une réunion de deux heures de l'ensemble du personnel, en présence du dirigeant de l'entreprise, le lundi matin une fois tous les quinze jours, pendant six mois. La réunion est animée par un consultant psychologue spécialisé dans ce type d'intervention. Elle est suivie par un autre consultant, qui observe sans participer. Le principe, qui est exposé aux participants, est de considérer que chacun des deux consultants tient une position distincte : l'un est garant du fonctionnement de la réunion comme espace d'échanges, il est donc essentiel qu'il n'ait pas de rapport privilégié avec la Direction ; l'autre a une position de conseil auprès de la Direction, il

s'entretient avec M. Gh. après la réunion pour en reprendre les résultats et préparer les prises de décisions adéquates pour les quinze jours suivants et à plus long terme ; le silence de ce consultant au cours de la réunion, voire son absence à certaines réunions, visent à lever toute ambiguïté sur son rôle.

Certes, le formalisme de ce cadre n'empêche nullement que les règles puissent en être transgressées en fonction des besoins et de l'évolution du groupe. Une commande importante à terminer, un client important qui appelle, perturbent le déroulement prévu de la réunion. Mais ce formalisme a une raison d'être. Ces transgressions sont pointées, la difficulté à maintenir le cadre appelle des explications. De sorte que le dispositif proposé fonctionne, même quand il est subverti, comme un repère, et a par lui-même des effets structurants, en ce qu'il existe au sein de l'entreprise comme un lieu et un temps doté de règles, imposant l'idée que des règles existent, que cette existence est confirmée par le fait même qu'on les transgresse, et que l'on ne peut les transgresser sans conséquence. Dans le contexte d'une organisation menacée de désagrégation, l'instauration d'un tel dispositif sur une durée de plusieurs mois ne peut que provoquer des réactions.

L'objectif explicite des réunions, tel qu'il est proposé au dirigeant de l'entreprise comme aux participants, est de fonctionner comme une sorte de « cercle de projet », inspiré de la démarche des « cercles de qualité » : les participants sont invités à mettre à plat les problèmes qui se posent dans le cours du travail, qu'il s'agisse de problèmes commerciaux, administratifs ou de production, voire des problèmes relationnels insistants dans la mesure où ils ont un impact sur le travail ou qu'ils sont l'effet d'un dysfonctionnement dans l'organisation du travail ; il s'agit ensuite de réunir les suggestions de chacun pour apporter une solution concertée aux problèmes posés, en conformité avec l'objet et la philosophie de l'entreprise.

Cette méthode a également une finalité implicite, qui n'a été présentée qu'au dirigeant de l'entreprise dans le cadre de l'exposé de la méthodologie de la proposition de services. Il s'agit, à l'occasion de l'arrivée du collaborateur nouvellement recruté, de rompre la répétition des échecs sur ce poste en provoquant une modification du système des attentes réciproques au sein du groupe constitué par le dirigeant et son personnel.

En effet, comme l'enjeu de notre intervention est en fait de faire franchir un seuil de développement à l'entreprise, il paraît nécessaire d'impliquer dans ce passage, non seulement la Direction et ce collaborateur, mais l'ensemble du personnel. Le succès dépend en effet manifestement de la contribution de tous. Les réunions doivent permettre l'évocation de difficultés individuelles ou propres à un service de l'entreprise, dont certaines sont méconnues des collègues proches ou des autres services. La mise en commun des suggestions part de l'idée que chacun peut détenir un élément de la solution au problème de l'autre, parfois à l'insu des autres, voire de lui-même.

Mais, surtout, cette démarche permet de poser le nouveau responsable de fabrication comme l'un, parmi d'autres dans le groupe, qui a une contribution à apporter, et donc pas le seul, évitant ainsi de le faire fonctionner d'emblée comme le point de fixation des inquiétudes et des freins du personnel. Sa participation, au même rang que les autres, au travail en cours dans les réunions de ce groupe, permet ainsi de l'intégrer dès son arrivée dans l'entreprise, à la place qui est la sienne dans l'organigramme, et non dans un rôle constitué par des attentes fantasmatiques.

Le résultat est que ce collaborateur restera effectivement dans l'entreprise et s'y trouve encore plus de deux ans après son embauche, lors de la dernière en date de nos visites de suivi chez notre client. Confirmant ainsi le bien-fondé du risque que nous prenions en proposant, à l'appui de notre proposition d'intervention, une garantie de résultat liée à son maintien.

Par contre, l'intervention va mettre en relief et, surtout, permettre de sérier les problèmes humains au sein de cette entreprise avec une acuité remarquable. Ceux-ci sont en effet de deux sortes, qui sont étroitement intriquées par la situation dans laquelle se trouve l'entreprise, mais l'intervention va opérer comme l'analogue d'une réaction chimique qui, en faisant décanter l'une, fera apparaître l'autre dans toute sa transparence :

1/ Les problèmes personnels et relationnels rencontrés au sein du personnel, dont le plus saillant est l'insuffisance d'implication, vont se présenter très rapidement à l'analyse comme un résultat des problèmes organisationnels déjà évoqués. On pourra donc s'attendre à ce que le déroulement normal des réunions mises en place aboutisse à des solutions d'abord organisationnelles, – définitions

de postes, organigramme, système d'évaluation et d'incitation –, qui permettent par contrecoup une redynamisation de l'équipe. Or,

2/ les réunions ne se dérouleront pas normalement. La mise à jour des problèmes et des solutions apparemment « logiques » ne fera que faire émerger un autre type de problème, plus purement humain, celui du dirigeant de l'entreprise. Ce problème, jusque là inapparent, deviendra de plus en plus transparent, à travers même les formes qu'il prendra pour se dissimuler. Il s'exprimera dans un premier temps par la subversion du dispositif d'intervention mis en place, pourtant avec l'accord de M. Gh., avec pour effet le maintien, voire l'exacerbation des problèmes organisationnels.

Nous allons donc exposer ces deux séries de problèmes, dans l'ordre logique dans lequel ils se présentent à l'analyse et à l'intervention, le second déterminant en fait, après les temps contractuels de l'audit et de l'intervention, un troisième temps, celui de la surprise, qui est par nature hors-contrat.

L'analyse du manque d'implication du personnel

En règle générale, le personnel est conscient de travailler dans une entreprise dont l'identité est forte et motivante. Celle-ci a en effet une réputation bien assise dans la région pour la qualité des pièces qui y sont usinées. L'attachement du personnel, autant à l'entreprise qu'à la personne de M. Gh., rend donc d'autant plus surprenante la désimplication que l'on observe par ailleurs, le désintérêt de chacun pour tout ce qui ne concerne pas directement les tâches quotidiennes de son poste de travail.

Cette désimplication se manifeste de plusieurs façons :

- dans le cours de nos réunions, les participants utilisent fréquemment le « on » à la place du « je » ou du « nous », dès qu'il est question d'un problème : énoncer « qu'on » a tel problème permet à l'énonciateur de ne pas dire que c'est lui, notamment, qui a ce problème, ou bien lui évite une confrontation directe avec celui ou ceux qui sont impliqués dans le problème ;

- chacun ne se sent concerné que par son poste de travail, qu'il définit autour d'un certain nombre de missions et tâches centrales ; les tâches plus périphériques, plus occasionnelles, moins régulières, ne font pas clairement partie de cette définition « spon-

tanée » du poste ; la tendance est à les fuir, à les évacuer sur le voisin, elles constituent une sorte de frontière mouvante, inquiétante du territoire de chacun, comme si accepter d'en accomplir une fois risquait de créer un précédent et de se laisser déborder, envahir, par un surcroît de travail ; l'environnement du poste, le travail de ceux qui précèdent ou suivent le maillon que l'on occupe dans la chaîne de production, est évacué des préoccupations individuelles, contribuant à une définition des postes par la négative : ce n'est pas à moi de faire ceci ou cela, ou plus exactement, le « moi » s'affirmant difficilement dans ce contexte, ce n'est pas à « l'atelier », par exemple, de faire le « boulot des dessinateurs » ;

– les instructions verbales de la Direction sont inopérantes : M. Gh. fait des remarques, donne des instructions, le comportement au travail se redresse un temps, puis replonge dans la même inattention, répétant les mêmes erreurs.

Deux facteurs conditionnent l'implication du personnel dans le travail :

- l'organisation ou la désorganisation du travail ;
- la présence ou l'absence ressentie du chef d'entreprise.

Il est clair que les problèmes d'organisation soulignés par l'audit ne peuvent que générer des pertes de temps et d'énergie qui démobilisent les personnes. La définition des postes au sein d'un organigramme, une meilleure planification du travail, l'établissement de procédures écrites, sont des préalables purement organisationnels de la gestion, qui n'ont pas besoin d'un psychologue pour être mises en place, mais qui n'en ont pas moins des effets sur la vie relationnelle et personnelle au sein de l'entreprise. Judicieusement présentés comme les moyens d'atteindre un objectif commun de travail, ils permettent que chacun se sente impliqué dans ce qu'il fait, saisisse que son travail s'inscrit dans un tout dont il est partie prenante, et prenne ainsi le recul nécessaire à l'anticipation. En effet, en ayant une vision globale du processus, chacun peut saisir les incidences de son propre travail sur celui du voisin et de celles du voisin sur le sien : dans un esprit qui est celui des « cercles de qualité », il est ainsi porté à prévenir le collègue qui le précède dans la chaîne de production des modifications de son travail qui pourraient améliorer le sien, et à modifier le sien pour améliorer le travail du collègue qui le suit.

Dans l'entreprise Gh., l'absence de fiches de poste et de procédures écrites fait que les instructions viennent toutes de la Direction, c'est-à-dire sont toutes hiérarchiques et occasionnelles, au lieu d'être fonctionnelles et permanentes. Au lieu d'être posées a priori, elles sont formulées « à chaud » et a posteriori, quand l'erreur est constatée. Il en résulte une défaillance spécifique de la communication, caractéristique du climat du moment au sein de l'entreprise. L'erreur est habituellement commise dans un moment de surcharge de travail, alors que chacun est fatigué et énervé. Constatée dans ce climat déjà tendu, elle suscite la colère de M. Gh., qui pousse un sérieux coup de gueule, mettant en cause le professionnalisme de ses salariés. Il leur reproche de ne plus connaître leur métier, – reproche souvent fondé par la bêtise répétitive de certaines erreurs. Parfois, l'homme et le professionnel ne faisant qu'un en lui, ses propos dépassent sa pensée et prennent un tour plus personnel. Les visages se ferment sous les coups de paroles assassines. Comment réagir ? Certains collaborateurs par le passé ont rendu leur tablier. Ce fut notamment le cas de quelques responsables de fabrication. Mais la plupart des salariés sont attachés à la personne de M. Gh., ils le connaissent, ils estiment que c'est dans son caractère de s'emporter : le lendemain, l'orage est passé et les mots sont oubliés. Le problème, c'est que, dans le même temps où M. Gh. remonte les bretelles à son personnel, il donne également, et toujours « à chaud », des instructions qui doivent permettre d'éviter la réédition de l'erreur constatée. Mais ce contenu informatif est perdu dans l'orage affectif de l'engueulade. Et quand les mots durs du patron sont oubliés, le message instructionnel l'est également. En fait, cette forme de communication, émotionnellement chargée, rend difficile le tri des informations : soit on prend les paroles du patron au sérieux et on démissionne, soit on ne les prend pas au sérieux et son message ne passe pas.

Dans le même ordre d'idée, les licenciements des années précédentes n'ont pas fait l'objet de mises au point avec le personnel : ces décisions ont été mal comprises. Les salariés s'entendent bien entre eux, et c'est aussi pour préserver cette bonne entente qu'ils préfèrent ne pas se mêler de ce qui se passe sur le poste de travail du voisin. En sorte que l'ambiance de l'équipe, au lieu de servir la mobilisation de tous dans le travail, est au contraire préservée par un repli de chacun sur soi, au prix même de cette mobilisation. L'absence de système d'évaluation du travail, et donc d'informa-

tion sur les raisons des sanctions (et surtout sur leur moment : pourquoi maintenant, à la énième erreur, et pas avant ou plus tard ?), finit par provoquer le sentiment diffus que le tour prochain peut être celui de n'importe qui.

Le temps des surprises

Le travail de mise à plat des réunions devrait aboutir logiquement à la mise en place de solutions organisationnelles adaptées. Ce ne sera pas le cas d'emblée, et, comme on va l'observer, ce sont les surprises par rapport à un déroulement prévisible qui vont mettre à jour une autre catégorie de problèmes humains. Et, de même, la solution de ces derniers sera de l'ordre de l'imprévu, avec le problème connexe de la contractualisation.

Les deux premières réunions se passent bien, permettent que le personnel suggère de lui-même les procédures à mettre en place pour une réorganisation de l'entreprise. Dans le courant de ce premier mois, les procédures n'ont cependant pas le temps de se mettre en place, et les comportements sources d'erreurs perdurent. M. Gh. s'impatiente, estime que ces réunions permettent aux salariés d'énoncer des vœux pieux, de proposer des solutions évidentes, dont il se demande pourquoi ils ne les appliquaient pas avant, et n'apportent rien de concret dans les faits, puisqu'ils continuent à commettre des erreurs dont la bêtise n'apparaît que mieux puisqu'ils sont conscients des causes. En fait, M. Gh. semble s'éloigner de son personnel. Dans nos entretiens avec lui à la suite des réunions, il nous dit qu'il ne les comprend pas. Et il se demande où il en est lui-même. Il n'est pas assez paranoïaque pour penser qu'il est le seul vrai professionnel de la maison et que tous les autres, y compris les consultants, sont des rigolos. Mais il ne peut pas non plus, au prix de son image et de l'intérêt de l'entreprise, se laisser aller à penser qu'il a commis quelque erreur ou oubli fondamental. La crise cherche cependant déjà une issue logique.

Lors de la troisième réunion, M. Gh. s'absente à plusieurs reprises assez longuement, pour répondre au téléphone et pour recevoir un client important avec qui il a pris rendez-vous à l'heure prévue pour la réunion. La quatrième réunion prend une tournure nettement paradoxale : M. Gh. pratique ouvertement une politique

de la « chaise vide ». Alors que tout le personnel et Mme Gh. participent à la réunion, M. Gh. erre tout seul dans l'atelier, une trousse à outil à la main, réparant des pannes qui ont été repérées sur les machines, comme toujours à la suite de défauts d'entretien, et qui ont à nouveau généré, la semaine passée, des retards inacceptables dans la fabrication. Il signifie ainsi clairement à tous qu'il y a à ce moment-là deux camps dans l'entreprise : ceux qui bavardent autour d'une table, et le patron qui met les mains dans le cambouis pour résoudre les vrais problèmes là où ils sont.

On devine que le personnel est perturbé par cette situation. À chaque réunion, l'opposition boudeuse du patron alourdit un peu plus le climat. Les échanges cessent d'être spontanés, les analyses et les suggestions se raréfient. La quatrième réunion est dominée par la gestion de périodes importantes de silence, l'animateur ayant opté pour le maintien du cadre, et donc pour la poursuite de la réunion pendant le temps prévu, même en l'absence du dirigeant, de manière à ne pas entrer dans le jeu auquel ce dernier semble se livrer. Les participants sont effarés, coincés qu'ils sont entre l'attitude de leur patron, dont ils ont saisi le message, et la nécessité d'assister à la réunion puisqu'ils n'ont pas reçu de lui d'instruction contraire.

À la suite de cette réunion, nous nous entretenons avec M. Gh. pour lui rappeler le principe de notre intervention, dont il a accepté les formes, et souligner que son adhésion est nécessaire à ce type d'intervention, car le personnel ne peut se mobiliser pour le changement que si le dirigeant montre l'exemple. Il nous dit que rien ne change dans le comportement du personnel. Nous lui faisons remarquer que rien n'a été essayé depuis le début : les préconisations de l'audit et les suggestions du personnel n'ont pas encore donné lieu à la mise en place de fiches de poste, ni des procédures proposées, et que l'on ne peut pas annoncer qu'elles ne servent à rien si on n'a pas d'abord essayé. M. Gh., coincé par son propre engagement, qui l'empêche de mettre fin à notre intervention... M. Gh., à la fois contraint par les contradictions de son attitude, et néanmoins mis en confiance par la fermeté de la nôtre, nous expose le fond du problème.

M. Gh. a toujours vécu pour son entreprise. Il la tient en fait de son père, et quand il était plus jeune, toute la famille vivait au rythme de ce qui n'était à l'époque qu'un atelier de mécanique.

M. Gh. a eu l'occasion de faire des études, a travaillé comme salarié dans d'autres entreprises dont il a pu comparer les méthodes. Quand son père a pris sa retraite, il a repris l'entreprise paternelle en y apportant de nouvelles méthodes et l'a développée pour en faire l'entreprise que nous connaissons, dont l'image de marque est reconnue dans la région. Mais l'esprit de la maison, – la culture de l'entreprise, devrions-nous dire –, est resté dans son esprit le même : son épouse travaille avec lui et il espère que l'un de ses enfants reprendra à son tour le flambeau.

Or, plus son entreprise se développe, et plus se détériorent cette image et ce projet, qui sont à la fois ceux d'une entreprise, d'une famille et d'un homme. En effet, Mme Gh., qui travaille dans l'entreprise, n'a pas le même point de vue que son mari. L'entreprise est d'abord le gagne-pain de la famille. Elle n'a pour elle une importance affective que dans la mesure, indirecte, où elle a manifestement de l'importance pour son mari et qu'elle-même est attachée à ce que son mari se réalise personnellement. Mais elle supporte de moins en moins bien que l'entreprise finisse par submerger tous les aspects de leur vie familiale : Il n'y a plus d'horaires, M. Gh. rentre tard le soir, s'absente même le week-end pour aller travailler, et quand ils sont ensemble à la maison, ils continuent à parler du travail. Mme Gh. souhaite continuer à avoir une activité professionnelle, mais envisage de quitter l'entreprise pour prendre un poste salarié ailleurs, qui lui permettrait de rentrer à la maison à heures fixes, de se consacrer davantage à ses enfants, et de parler avec son mari de choses qu'ils n'auraient pas forcément entièrement en commun.

M. Gh. ne comprend pas cette attitude. Sa conception de la famille et de l'entreprise, héritée du souvenir qu'il a du couple de ses parents, s'en trouve bouleversée. Que sa femme parte travailler pour une autre entreprise serait une trahison et, pour tout dire, il se sentirait cocu. L'atmosphère conjugale fait alterner les discussions orageuses et de longues périodes de morosité dépressive de M. Gh. Pour appuyer le tout, dans le climat familial tendu dont l'entreprise est l'objet et la cause apparente, aucun des enfants n'exprime le souhait de reprendre un jour l'entreprise paternelle.

Mme Gh. a reporté jusqu'à présent sa décision de quitter l'entreprise parce que les difficultés qu'elle traverse nécessitent que son mari soit soutenu. Mais elle espère que notre intervention dé-

bloquera la situation et permettra que son mari trouve dans son responsable de fabrication l'adjoint dont il a besoin, et qu'elle pourra quitter sans se soucier de conséquences pénibles pour l'entreprise. Elle l'a dit à son mari et nous le confirmera. L'attitude de son mari face à notre intervention l'agace, car elle y voit un sabotage plus ou moins conscient.

De fait, le succès de notre intervention, parce qu'il risquerait d'entraîner le départ de Mme Gh., signifierait clairement un échec pour M. Gh. sur un plan pour lui plus profond que les simples problèmes organisationnels qu'il connaît : ce serait une perte de sens. Nous touchons là au noyau de ce qui fait l'entreprise : le sens qu'elle a pour son dirigeant, et nous découvrons que notre intervention participe jusqu'à présent à un paradoxe suffisamment puissant pour conduire M. Gh. à parasiter le fonctionnement du dispositif dont il a pourtant accepté la mise en place, sans pour autant pouvoir provoquer lui-même une rupture de contrat car il assumerait alors, vis-à-vis de lui-même et de sa femme, que les problèmes viennent de lui seul.

Les consultants sont capturés dans le même paradoxe que M. Gh. et doivent jouer entre le maintien du dispositif mis en place et l'adaptation aux réactions inattendues du dirigeant. Le dispositif doit être maintenu : ses effets structurants se manifestent, et la réaction du dirigeant au changement est en soi un signe ; du reste, il est prévu au contrat et nous ne pouvons y déroger. Mais nous devons aussi tenir compte de cette réaction et y apporter une solution, ne serait-ce qu'en dialoguant avec M. Gh., puisque l'efficacité des réunions dépend de son adhésion à leur principe. Nous ne pouvons donc pas ignorer la situation conflictuelle dans laquelle se trouve M. Gh., même si elle n'est pas prévue au contrat.

Nous envisageons donc avec M. Gh. un certain nombre d'alternatives, en restant centré sur ce qui est notre référent : l'intérêt de l'entreprise. M. Gh. dispose en effet de multiples possibilités :

- continuer dans la même voie, avec le risque de tout perdre de toutes manières ;
- amorcer une démarche personnelle de type psychothérapeutique ou psychanalytique ;
- amorcer une démarche personnelle de type « coaching », centrée sur son projet de vie et les rapports affectifs qu'il entretient avec son entreprise ;

- vendre son entreprise et faire autre chose ;
- se diversifier : faire autre chose tout en gardant tout ou partie de l'entreprise, par exemple dans le cadre d'une holding, et confier dans ce cadre la responsabilité de l'entreprise à quelqu'un d'autre ;
- etc.

Nous le laissons réfléchir à ces différentes pistes, sachant que ce balayage objectif des possibles va couper court aux manœuvres parasites, mais qu'il ne résout pas la position dépressive de M. Gh. Au contraire, celui-ci est désormais adossé à l'alternative : jouer réellement le jeu ou suspendre le contrat... sauf surprise.

Et la particularité des interventions sur l'humain, c'est que les vrais problèmes apparaissent par surprise, mais que leurs solutions ne sont pas moins imprévisibles, comme le montre la suite.

M. Gh. assiste à la cinquième réunion, quinze jours plus tard, mais sa présence est purement formelle, passive sans être agressive, en fait plutôt dépressive. La réunion, à son image, n'est pas tendue, mais ne produit rien de constructif.

Une dizaine de jours plus tard, le vendredi qui précède notre sixième intervention, M. Gh. nous téléphone, très en colère : une nouvelle erreur de fabrication a été commise, il est évident qu'en trois mois les choses n'ont pas bougé, et s'il en est ainsi, ce n'est pas la peine de venir lundi. Nous lui rappelons à nouveau que notre intervention repose sur une méthode et un déroulement qu'il a approuvés et que ses résultats ne peuvent être évalués que si les préconisations qui en résultent ont fait l'objet au moins d'un essai d'application, et en tout état de cause pas avant la fin de l'intervention ; mais qu'il est le client et qu'il peut prendre sur lui d'interrompre à ce stade. M. Gh. hésite et nous convenons qu'il rappelle dans la journée pour nous dire si nous interrompons. Nous lui communiquons nos coordonnées personnelles de manière à pouvoir appeler, le cas échéant, samedi matin.

Vendredi et samedi passent sans que M. Gh. rappelle. Les consultants se concertent, téléphonent à l'hôtel où l'entreprise a l'habitude de leur réserver des chambres le dimanche soir : M. Gh. a décommandé les réservations. Nous convenons entre nous que, puisque M. Gh. n'a pas retéléphoné, c'est que le contrat court toujours. Nous réservons donc à nouveau les chambres, et le lundi ma-

tin, les deux consultants déboulent dans le bureau de M. Gh. Celui-ci est surpris de les voir : il pensait que, comme il n'avait pas retéléphoné, il était « clair » que les intervenants n'avaient pas besoin de venir. Nous lui répondons que, comme il n'a pas téléphoné, il était au contraire « clair » que nous devons venir, puisque le contrat le prévoit. M. Gh. est en fait davantage gêné que fâché par notre présence : il nous annonce qu'il est en fait en train de préparer les questions à aborder au cours de la réunion du lundi matin, qu'il a en fait maintenue et qu'il comptait animer lui-même.

Bien qu'il soit probablement gêné par cette appropriation de la réunion, on devine que la nouvelle, sans qu'il s'en rende vraiment compte, nous surprend agréablement car elle manifeste que le chef d'entreprise se réapproprie le dispositif et reprend les choses en main. Nous réalisons alors que M. Gh. n'avait jamais par le passé pensé à instaurer une réunion régulière de son personnel, et que notre dispositif, en mettant en place un outil de management dont il aurait dû avoir lui-même l'initiative, créait le paradoxe de l'écarter de sa position de dirigeant. Nos entretiens avec lui, visant à trouver des formes alternatives d'intervention pour nous, et d'exercice pour lui, ne faisait que verrouiller un peu plus le paradoxe : ou bien il vendait son entreprise, ou bien il était contraint par notre dispositif d'assumer sa position de chef d'entreprise, alors que l'essence de cette position est que l'on ne saurait y être contraint. Corollairement, il ne pouvait reprendre sa place de chef d'entreprise qu'à condition, jusque là, de contrer notre intervention, voire à la saboter, et puisque nos propositions alternatives empêchaient tout sabotage, de faire de toute façon autre chose que ce que nous avions prévu pour lui.

Nous lui demandons s'il a prévenu son personnel que nous ne serions pas là ce matin. Il nous dit qu'il avait l'intention de l'annoncer seulement en début de réunion. Nous lui suggérons donc, pour éviter de déstabiliser le personnel, de faire comme si la réunion était une continuation du dispositif mis en place : nous nous contenterons d'être présents, mais il animera la réunion comme il a prévu de le faire. C'est donc lui qui ouvre cette sixième réunion, en annonçant qu'il a décidé de prendre cette séance en main, parce qu'il a un certain nombre de points à aborder.

Nous assistons alors à un de ces moments forts qui font la satisfaction des intervenants auprès des groupes et des organisations :

ce moment de l'intervention ou le groupe *change*, manifestant dans une émotion particulière, difficile à décrire, parce que peu exprimée (il s'agit tout-de-même d'une réunion de « travail » dans un contexte professionnel) qu'un seuil essentiel a été franchi, et que le groupe et l'organisation, pour le meilleur et pour le pire, ne seront plus jamais comme avant. Le sentiment qui traverse le groupe peut être exprimé par une phrase : *le patron est de retour*.

M. Gh. expose les différents points qu'il souhaite entendre discuter. Instant magique. Alors que jusque là les problèmes n'avaient jamais pu être évoqués en présence du personnel réuni autrement que sur un mode catastrophique au moment où l'erreur était déjà commise, dans des accès de colère où tout le monde était nul, voici que M. Gh. expose point par point les questions concrètes les plus importantes qui se sont posées dans les derniers mois de manière répétitive. Important : il ne jette pas l'anathème, il fait la part des erreurs qui sont le fait d'inattentions répétées et la part de ses propres responsabilités. Il s'interrompt après l'exposé de chaque point et sollicite les suggestions de l'équipe pour arriver ensemble à des solutions qui permettent les améliorations nécessaires.

Et, l'un après l'autre, comme dans une espèce de danse mimétique initiée par le chef d'entreprise, les salariés interpellés par les questions se mettent, comme lui, à *parler*. Vraiment. À leur tour, ils analysent avec objectivité le problème abordé par leur patron. Ils ne refusent pas leurs responsabilités, certains en rajoutent même un peu. Ils font des suggestions. Des solutions sont adoptées en concertation. La réunion se termine sur le sentiment, un peu surpris, comme au sortir d'un long sommeil qui s'achève sur un rêve, que l'esprit de l'entreprise vient de se reconstituer sur son objet et sur son chef.

En tant que consultants, nous savons à cet instant-là que, même si notre intervention se poursuit formellement encore pendant quelques mois, il n'y a plus qu'à régler des détails. Car la mise en place de préconisations de l'audit en matière organisationnelle est désormais de l'ordre du détail, même si elle reste nécessaire : l'enjeu de l'intervention, qui s'était progressivement dessiné au-delà de l'objectif contractuel, est désormais passé.

Certes, le problème de fond qui est celui du chef d'entreprise demeure, et avec lui ce qui menace le noyau de l'entreprise, son âme, à savoir le sens que l'entreprise a pour son fondateur. La der-

nière fois où nous rendrons visite à notre client, le problème restait ouvert, comme une blessure. Car Mme Gh., sentant les problèmes réglés, a pu avoir l'impression que son mari et l'entreprise pouvait se passer d'elle et a confirmé son départ de l'entreprise. Mais le dirigeant a assumé d'en faire son problème propre, et non celui de l'entreprise, contribuant à faire franchir à l'entreprise un seuil dans son développement. Sans doute ce franchissement signifie-t-il que l'organisation a pu s'affranchir un peu plus de son fondateur. Sans doute aussi l'homme est-il de ce fait un peu plus seul dans sa souffrance, dans cette question irrésolue du sens de ce qu'il fait. Mais peut-être, en prenant lui-même l'initiative d'un événement qui faisait grandir son entreprise, s'est-il aussi grandi lui-même, de sorte qu'il retrouvera en lui les ressources nécessaires pour assumer son propre avenir.

On voit que l'intervention auprès d'entreprises de petite taille et de leurs dirigeants nous confronte parfois très directement et rapidement avec le noyau, l'âme de l'entreprise, à savoir le sens que l'entreprise a pour son fondateur, un sens suffisamment puissant pour le conduire, sans doute à sa propre surprise, à l'affirmer dans le maintien des choses telles qu'elles sont, en sabotant plus ou moins activement l'intervention qu'il a pourtant acceptée et pour laquelle il paie.

Ce phénomène conduit à devoir envisager, parallèlement à l'intervention contractualisée avec l'entreprise, une approche plus personnelle du dirigeant, même si celle-ci ne fait pas l'objet du contrat, ni même d'une demande de sa part, car le succès de l'une dépend souvent de l'autre. C'est en ce sens que nous disons que nos interventions apportent quelque chose à l'entreprise et à son dirigeant sur deux plans bien distincts, l'un formel et apparent, l'autre informel et souterrain. Et souvent aussi, le plan des apports formels, qui font l'objet du contrat entre nous et le client, se révèle avec le temps moins important pour le devenir de l'entreprise que ce que nous apportons sur un plan informel, mais qui n'a pas fait l'objet d'un contrat au départ, parce que généralement moins bien repéré par le client, voire contesté, et pour lequel nous ne sommes donc pas payés.

CONCLUSION

En définitive, ce livre est un essai sur l'héroïsme ordinaire. L'héroïsme de ceux qui ont choisi l'aventure de l'entreprise.

L'entreprise est à la mode. L'échec désormais affiché des économies d'État, en consacrant la victoire des conceptions libérales, a aussi consacré l'entreprise comme valeur-clé de nos sociétés pour les prochaines années, sinon pour les prochaines décennies. Même les Français, traditionnellement antipatronaux comme ils étaient autrefois anticléricaux, sont aujourd'hui réconciliés avec l'entreprise.

Ce phénomène est cependant l'aboutissement d'un processus plus ancien et plus profond. En un demi siècle, les fondements traditionnels du lien social : famille, religion, métier, appartenance à une communauté culturelle ou de classe, se sont désagrégés, tandis que se renforçait le rôle des *organisations* et de *l'État*. Ce sont aujourd'hui les organisations qui définissent le statut social de chacun, à travers sa carrière professionnelle, déterminée par les appareils éducatifs, les administrations et les entreprises.

Les organisations sont de ce fait l'objet de représentations ambivalentes. D'un côté, elles sont un cadre nécessaire de la vie sociale : personne ne songerait à remettre en cause le principe même de l'Éducation Nationale, de la Sécurité Sociale, voire du Fisc, quels que soient leurs dysfonctionnements ou les griefs particuliers que chacune pourrait leur porter. D'un autre côté, l'inhumanité de leurs dimensions et de leurs logiques propres, au regard desquelles l'individu n'est qu'un pion, en font des monstres qui se nourrissent de ceux-là mêmes qu'elles ont pour objet d'éduquer et de protéger, comme Kronos dévorait ses enfants.

Le prestige de l'entreprise tient à ce qu'elle est devenue, dans les représentations communes à tout un chacun, une figure-anti-thèse de l'État. Face aux monstres administratifs, immenses et sans âme, peuplés de fonctionnaires sans vie, le dirigeant d'entreprise, et de préférence le créateur-dirigeant de la petite entreprise, brandit l'étendard du projet, du rêve, bref de la lutte de l'esprit contre la pesanteur. L'entreprise est donc désormais le lieu moderne du mythe, le cadre où se met en scène quotidiennement le jeu des valeurs et des interdits qui commandent notre société.

Pourtant, elle est une organisation, et plus d'une raison permettent d'ailleurs de présenter l'État, historiquement, comme une conséquence logique, voire l'aboutissement paradoxal, de l'économie d'entreprise. Mais elle se distingue des organisations anonymes par l'existence d'un personnage qui la fonde et l'anime, l'entrepreneur. Ainsi se dessine la place que prend l'entrepreneur dans la mythologie de nos sociétés : celle du héros.

Le héros n'est pas un personnage réel, c'est un rôle dans un scénario. Il a une existence par rapport à un mythe, dans lequel il prend une certaine place : celle du représentant de l'humanité contre les forces de la vie et de la mort qui la menacent ; que ces forces soient des dieux, des monstres, ou des principes abstraits ; la place d'un humain qui doit dépasser son humanité, et de ce fait la nier, au point de se mettre, ou d'être mis, au ban des hommes alors même que c'est l'humanité qu'il sauve.

Quand un personnage réel affronte la mort pour que vainque la vie, sa vie mais aussi celle de ses semblables, il prend cette place pour la postérité, se mêlant à la foule des héros, renommés ou inconnus, qui l'ont précédé.

Or, ce que notre expérience de quelques années comme consultant en entreprise, au contact de dirigeants d'entreprises le plus souvent petites et moyennes, nous apprend, c'est que l'entreprise est un combat pour la vie. Et nous avons vu, au long des exemples que nous avons donnés, que ce combat est un combat toujours recommencé, parce que jamais complètement gagné, et peut-être, d'une certaine manière, toujours perdu d'avance. Comme l'est le combat du héros lorsque sa mission le conduit à défier les dieux : l'entreprise produit les ferments de sa propre mort, contre lesquels elle doit inventer des solutions toujours nouvelles.

C'est un combat pour la vie, où la vie prend les visages contrastés de l'inventivité, de la ténacité, de la ruse, voire de la mauvaise foi et du scandale financier. Où la mort menace sous les formes multiples du fisc, de l'URSSAF, de la Banque, du client ou du fournisseur en situation de monopole, en fait, de tout ce qui est le plus antagonique à l'être humain, monstres aveugles qui hantent les nuits blanches de l'entrepreneur : l'Institution.

Ainsi l'entrepreneur a-t-il un rôle fondateur : il recrée de nouveaux cadres, de nouvelles références, là où les institutions vieilles, décalées par l'évolution des mœurs, s'effritent, meurent par étouffement. Mais, paradoxalement, créant une nouvelle organisation, la remodelant en y laissant sa marque, il produit à son tour de l'Institution. L'entreprise grandit, devient groupe, organise le travail de centaines de milliers d'hommes, gère des budgets plus gros que ceux de certains États. Le créateur disparu, reste sa créature, à l'antithèse de ce que poursuivait sa démarche initiale.

C'est pourquoi l'entrepreneur est un héros de la mythologie moderne. Comme le héros, il est utilisé par les dieux qui le missionnent pour dépasser leurs contradictions, qui se nourrissent de ses efforts. Comme le héros, il est, au nom des dieux et des hommes, obligé d'affronter d'autres dieux et d'autres hommes, et de transgresser pour cela les lois dictées par ceux-là mêmes qui l'ont missionné. Pour cela, il sera récompensé, mais aussi châtié. La fin du héros n'est pas facile : que l'on repense à Prométhée, dérobant le feu du ciel pour le donner aux hommes, et condamné à avoir éternellement le foie dévoré par un rapace (combien de dirigeants ont-ils des troubles gastro-intestinaux... ?). Que l'on repense à Hercule, s'arrachant la peau pour se débarrasser de la tunique de Nessus.

Créer, reprendre, diriger une entreprise : dès lors que le choix en est fait, l'entrepreneur abandonne une part de son humanité, car il quitte le monde normal du travail, gouverné par l'échange d'une force de travail contre une rémunération.

Bien sûr, l'entreprise appartient à son dirigeant. Et nul ne contestera que si elle est une réussite, il en tire des avantages matériels significatifs. Encore qu'elle ne soit pas toujours une réussite, et c'est alors aussi dans l'adversité que l'on reconnaît le chef d'entreprise.

En revanche, le dirigeant, lui, ne s'appartient plus. Plus question pour lui de marchander sa force de travail, de pouvoir compter son temps entre l'entreprise, sa famille et ses loisirs. Le travail passe avant tout. Certes, il ne travaille pas continuellement, mais continuellement il est disponible : les conjoints et les enfants de chefs d'entreprise savent, pour le vivre quotidiennement, qu'il peut être sollicité à tous moments, en famille et pendant ses loisirs. Eux-mêmes contribuent souvent par leur travail à la marche de l'entreprise, et donc à cet effacement des limites entre vie privée et vie professionnelle.

Quel patron ne se demande-t-il pas parfois s'il n'a pas trop sacrifié à cette créature exigeante, au risque de perdre dans ce qu'il sacrifiait ce qui était peut-être l'essentiel : ceux qui l'aimaient. Comment formuler une réponse autrement qu'en termes missionnaires : « il le fallait ». Il le fallait, parce que les rapports d'un dirigeant à son entreprise ne sont pas les rapports d'échanges qu'un salarié entretient avec elle : ce sont des rapports d'appartenance. Oui, l'entreprise appartient à son dirigeant, mais ce dernier, en retour appartient à l'entreprise. L'entreprise et lui s'appartiennent mutuellement.

Leur nombre, la petitesse de leur entreprise, leur solitude dans un univers de géants institutionnels, et la quotidienneté des épreuves qu'ils ont à traverser, en font un combat ordinaire. Rendent-ils ce combat moins héroïque pour autant ?

Même si le héros devient héros dans l'esprit du commun une fois sa mission remplie, souvent une fois mort, ce n'est pas l'image de son triomphe, auréolé de gloire, qui le constitue comme tel. Il se construit comme héros dans l'adversité : Napoléon ne serait pas ce qu'il est sans Waterloo et Sainte-Hélène.

Ce n'est donc pas qu'un combat contre les forces qui lui sont adverses, c'est aussi un combat que l'entrepreneur mène à l'intérieur de lui-même, contre la pulsion de mort. C'est même le plus difficile, car l'Ennemi n'est pas aussi clairement désigné. N'est pas entrepreneur qui veut, et s'il représente socialement les forces de la vie, c'est aussi parce que lui-même surmonte les tentations mortifères : celles que l'on repère dès le départ chez un créateur, quand il a envie de tout laisser tomber, de baisser les bras, de fuir, cette horreur quotidienne qu'est le souci de faire survivre et croître une entreprise, sans merci de quiconque, dans l'incompréhension même

de ceux qu'elle nourrit ; la forme dernière de ces premières tentations est bien de vouloir abandonner pour rejoindre le giron de l'institution comme salarié. Ceux qui l'ont tenté savent d'ailleurs que le retour n'est pas facile : l'Institution se méfie d'eux.

Plus subtilement, quand l'entreprise se développe, l'entrepreneur doit se garder de la pulsion de mort sous les formes des erreurs de gestion. Ses anticipations, ses choix stratégiques sont entachés d'erreurs d'appréciation qui sont autant de projections de ce que nous avons appelé son « point aveugle » : cette zone de son champ de perception que le stratège ne voit pas, ne veut pas voir, parce qu'elle demanderait de lui plus qu'il ne veut ou ne peut accepter ou donner.

Ce qu'il y a de remarquable dans l'approche des entreprises sous cet angle, ce que nous avons essayé de montrer dans cet essai, et qui fait la difficulté du métier de consultant, voire son impossibilité, c'est que, le sens de ce que fait le dirigeant d'entreprise étant au-delà de lui-même, c'est souvent contre lui-même aussi qu'il doit se battre, et que nous devons l'aider à se battre, pour aboutir à un résultat, le développement de l'entreprise sous sa forme institutionnelle achevée, dans lequel le dirigeant risque de ne même pas reconnaître le projet qui fut initialement le sien.

BIBLIOGRAPHIE

- ANZIEU D., *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 1973.
- AUBERT N., ENRIQUEZ E. & DE GAULEJAC V. (eds), *Le sexe et le pouvoir*, Paris, Epi, 1986.
- AUBERT N. & DE GAULEJAC V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991.
- BALANDIER G., *Le pouvoir sur scènes*, Paris, Balland, 1992.
- BAUER M., *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, Interéditions, 1993.
- BEAUCHARD J. & coll., *Le tiers social. Stratégies et politiques de médiation*, Paris, Réseaux, 1981.
- BLAKE R. & MOUTON J., *Les deux dimensions du management*, Paris, Editions d'Organisation, 1974.
- BOURDIEU P., *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard, 1982.
- CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil, 1963.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
- DEVAL Ph., *La mise en scène de la vie professionnelle*, Paris, Vigot, 1996.
- DUCHÉNEAUT B., *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil, 1995.
- ENRIQUEZ E., *De la horde à l'Etat. Essai de psychanalyse du lien social*, Paris, Gallimard, 1983.
- ENRIQUEZ E., *Les figures du maître*, Paris, Arcantère, 1991.
- GELINIER O., *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Paris, Ed. Hommes et Techniques, 1984.

- GERI Groupe d'Etudes, de Recherche et d'Intervention (coord. J. Muller), *Le pouvoir dans les organisations. Masques et mouvances*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- GIROD J.-C., Style de direction et motivation du personnel dans une PMO, in GERI, 1996, p. 191-232.
- HURSTEL F., *La fonction paternelle aujourd'hui en France. Question d'actualité et problèmes de théorie*, Thèse d'État en psychologie, Strasbourg, Université Louis Pasteur, 1991.
- KITTEL F., La transmission d'une PME familiale, in GERI, 1996, p. 173-190.
- LEGENDRE P., *L'amour du censeur*, Paris, Seuil, 1974.
- LEGENDRE P., *Paroles poétiques échappées du texte, ou Leçons sur la communication industrielle*, Paris, Seuil, 1982.
- LEVI-STRAUSS C., *Les structures élémentaires de la parenté*, Paris, PUF, 1949. Nouv. éd. revue, La Haye, Paris, Mouton, 1968.
- LEVI-STRAUSS C., *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 1958.
- LEVY-LEBOYER C., *La crise de la motivation*, Paris, PUF, 1984.
- MICHEL S., *Peut-on gérer les motivations ?*, Paris, PUF, 1989.
- MILGRAM S., *La soumission à l'autorité*, Paris, Calman-Lévy, 1974.
- PAGÈS M., VONETTI V., de GAULEJAC V., *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 1979.
- REGNAULT G., *Motiver le personnel dans les PME*, Paris, L'Harmattan, 1993.
- REGNAULT G., *Animer une équipe dans les PME aujourd'hui*, Paris, L'Harmattan, 1994.
- REGNAULT G., *Réussir son plan de formation dans une PME*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- REGNAULT G., *La communication interne dans une PME*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- RENAUD M., Une organisation « malade » du pouvoir ? Le cas d'une régie municipale, in GERI, 1996, p. 109-135.
- SCHMOLL P., La place des tests dans le conseil en recrutement, *Journal des Psychologues*, 1990, 77, p.36-38.
- SCHMOLL P., Œdipe manager, *Journal des Psychologues*, 1996, 135, p. 40-42.
- SCHMOLL P., L'univers mental des PME : ressources humaines et organisation, *Journal des Psychologues*, 1997, 152, p. 14-17.

- SCHMOLL P., Meurtre du père et naissance des organisations. Une relecture du récit freudien de la "horde primitive", *Revue des Sciences Sociales*, Strasbourg, Université Marc Bloch, 2000, 27, p. 128-135.
doi : <https://doi.org/10.3406/revss.2000.1864>. En ligne :
https://www.persee.fr/doc/revss_1623-6572_2000_num_27_1_1864
- SONNTAG M., Dispositifs et enjeux des rapports de pouvoir en entreprise, in GERI, 1996, p. 137-169.
- DE VRIES M.F.R. K. & MILLER D., *L'entreprise névrosée*, Montréal, McGraw Hill, 1985.
- WATZLAWICK P., HELMICK BEAVIN J. & JACKSON D.D., *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1972.