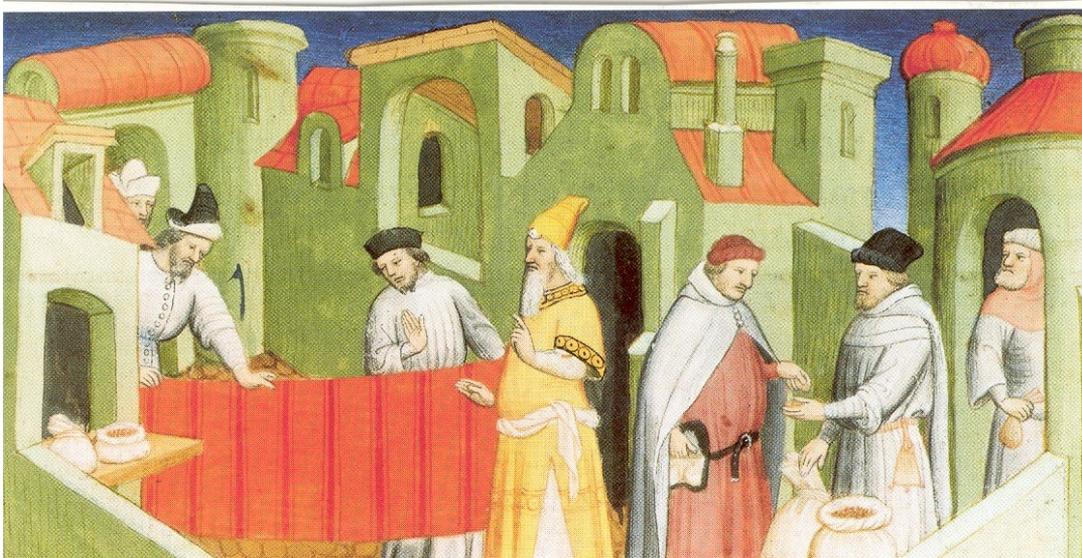


Cursus des Ingénieurs IAA  
Tronc Commun des études  
Cours « Economie et Sociologie » partie II

# Introduction à la sociologie des entreprises

Michel Villette



 **AgroParisTech**  
INSTITUT DES SCIENCES ET INDUSTRIES DU VIVANT ET DE L'ENVIRONNEMENT  
PARIS INSTITUTE OF TECHNOLOGY FOR LIFE, FOOD AND ENVIRONMENTAL SCIENCES



# Introduction à la sociologie des entreprises

Ce cours de sociologie de 20 heures fait suite au cours d'économie. Plutôt qu'un cours traditionnel sur les grands auteurs, on présente la pensée sociologique par l'exemple. Partant d'une interrogation sur l'origine et les usages des notions de « marché », « d'entreprise », de « manager » et « d'ingénieur », on montre comment naissent et se transforment nos conceptions du travail et de la vie des affaires, comment s'organisent nos modes de pensée habituels et comment on peut les remettre en chantier, pour explorer des voies nouvelles.

## **Objectifs pédagogiques**

1. Faire découvrir le mode de pensée sociologique.
2. Développer l'imagination sociologique chez les élèves.
3. Présenter des travaux de recherche sur l'entreprise et le management.
4. Entraîner les élèves à lire et à discuter des textes de science sociale.

## **Contrôle et méthode pédagogique :**

Par groupe de trois, les élèves lisent, discutent et présentent un des textes du programme, au cours d'un exposé de 20 mn. Les présentations sont notées. Elles sont avant tout, un service rendu aux élèves qui écoutent : elles doivent donc être fidèles au texte, précises, et agréables à entendre. Un contrôle terminal sur table permet de vérifier que l'ensemble des élèves a bien compris les principales notions exposées en classe.

## **Charge de travail :**

Prévoir une demi-journée de travail pour lire le texte choisi et préparer l'exposé.

La présence assidue est le seul moyen efficace et rapide de préparer le contrôle terminal car il faudrait beaucoup plus de temps pour lire l'ensemble des textes que pour écouter les exposés en classe. En raison des problèmes de copyright et du coût de la reprographie, il n'est pas distribué de polycopié. En cas d'absence, les élèves peuvent se référer à la bibliographie de la séance correspondante.

N'oubliez pas de vous inscrire sur le tableau des exposés dès la première séance (une fois inscrit, on ne peut modifier ni le texte, ni la date).

Michel Villette

# Plan du cours <sup>(1)</sup>

1. Comment naissent les marchés ?
2. Qu'est-ce qu'une entreprise ?
3. Qu'est ce qu'un circuit marchand ?
4. L'entrepreneur
5. Comment sont nées les grandes entreprises modernes?
6. La formation d'une classe de managers professionnels aux USA
7. La formation d'un groupe social: les cadres français
8. Comment devient-on dirigeant?
9. Un dirigeant de grande entreprise, ça passe son temps à quoi?
10. Comment naissent les techniques de gestion ?
11. Entreprise-réseau, LBO, start-up: modèles du XXIe siècle ou retour aux sources de l'économie marchande ?

---

<sup>1</sup> Plusieurs thèmes importants ne sont abordés qu'incidemment dans ce recueil. Par exemple, les relations entre les entreprises et l'Etat; les rapports entre l'entreprise et les marchés financiers, les relations inter-entreprises, la condition ouvrière et la vie des ateliers; l'impact de l'évolution technique sur les entreprises; l'internationalisation... Ces thèmes pourront être approfondis dans la suite du cursus et dans le cadre de cours spécialisés.

# 1. Comment naissent les marchés?

## Le thème de la séance:

L'axiomatique moderne de la théorie économique, dans le prolongement des travaux de Léon Walras, généralement considéré comme son initiateur, paraît, depuis un demi-siècle, avoir défini le concept de marché avec la rigueur qui convient aux formulations définitives. Le marché est le lieu où se confrontent, émanant d'individus rationnels, des offres et des demandes relatives à des biens dont les qualités sont définies et connues de tous. Les prix à l'équilibre sont tels qu'ils maximisent, à l'issue des échanges, le bien-être de chacun des échangistes. Le marché est ainsi constitué comme une mécanique autosuffisante, indépendante de la personnalité des échangistes et du contexte social et culturel dans lequel elle fonctionne.

Cette mécanique mathématisée du social est liée à une philosophie morale qui fait de l'égoïsme individuel le ressort caché du bien être collectif: "Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais de leur souci de leur intérêt propre." (Adam Smith)

Cette vision théorique des marchés mérite d'être confrontée à des descriptions détaillées de la naissance, du fonctionnement et de la disparition des marchés historiquement observables. Comme le propose Fernand Braudel: "avant de s'enfermer dans des explications générales, commençons par décrire."

## Le texte:

Le texte qui vous est proposé raconte très simplement l'histoire de l'invention et de la mise en place d'un petit marché aux fraises d'intérêt régional. L'auteur rappelle les conditions (théoriques) de fonctionnement d'un marché pur et parfait et fait l'hypothèse que le marché de Fontaines en Sologne est très proche du modèle théorique. Elle montre alors que cette coïncidence entre la réalisation et le modèle n'a rien de naturelle: elle a du être construite par un travail politique de mobilisation de toutes les parties prenantes au marché. Elle reste

toujours fragile et doit être défendue contre ceux qui auraient avantage à mener leur commerce selon d'autres règles du jeu.

## Références:

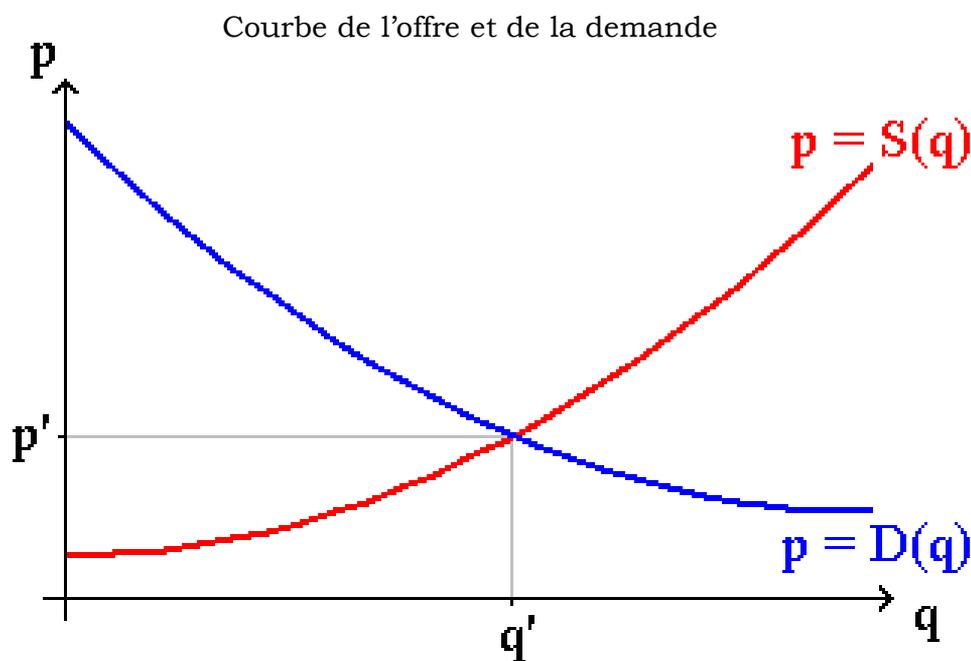
Marie-France Garcia. "La construction sociale d'un marché parfait: le marché au cadran de Fontaines-en -Sologne. Actes de la Recherche en Sciences Sociales. N°65 novembre 1986.

Fernand Braudel. Civilisation Matérielle, Économie et Capitalisme, XVe-XVIIe siècle, Paris Armand Colin, 1979 tome 2, Pages 11-130

Paul A. Samuelson. L'Économique. Tra;Fra. Paris Armand Colin, 198X, tole 1, Chapitre 4, pages 93-124.

Werner W. Pommerehne et Bruno S.Frey. De l'équité du marché: résultats d'un sondage sur les opinions de la population. Journal des Économistes et des Études Humaines Volume 2, N°4, Décembre 1991, pp 449-463.

Arnaud Berthoud, Roger Frydman (eds) Le Libéralisme économique: interprétations et analyses. Numéro Spécial des Cahiers d'Économie Politique, N°16-17,1989.



## 2. Qu'est ce qu'une entreprise?

### Le thème de la séance:

Le Club Méditerranée, Air France KLM, Michelin, IBM, l'INRA, TOTAL, la SNCF, La RATP, La Poste, l'Opéra Bastille, le groupe Bouygues, la Sodexo, La boulangerie "Au bon pain", le café du coin, la succursale Renault de Massy, l'Olympique de Marseille, le Cabinet d'audit Price Waterhouse Cooper, Lacoste, Accor, Ajinomoto : classez ces objets selon leurs similitudes et leurs différences, regroupez-les par familles, dites quelles sont ceux que vous classez dans la rubrique "entreprises", explicitez vos critères....

Ce premier exercice devrait permettre aux étudiants de comprendre que la réalité dépasse la fiction et qu'il est vain de vouloir s'enfermer dans une définition normative et à priori de l'entreprise.

L'entreprise a partie liée avec le hasard. C'est une réalité instable, multiple, changeant d'aspect selon les lieux, les conjonctures, les stratégies machiavéliennes des entrepreneurs pour échapper à l'ordre institué, se placer en position d'intermédiaire (entre-prendre) et réaliser leurs rêves.

Rien n'est plus trompeur que de réduire l'entreprise aux définitions que donnent d'elles les différentes disciplines scientifiques qui prétendent l'expliquer et les différentes institutions qui prétendent l'administrer. L'entreprise n'est pas (où pas seulement, où pas toujours) la personne morale des juristes, ni l'employeur du code du travail, ni le contribuable des fiscalistes, ni l'agent économique rationnel cherchant à maximiser ses gains des économistes, ni l'organisation optimisant des fonctions de conception, de fabrication et de vente des professeurs de gestion, ni la hiérarchie, le "gouvernement privé" qu'y voient les sociologues, ni la communauté d'hommes et de femmes au travail qu'y voient les humanistes, ni l'expression de la volonté stratégique de son chef comme voudrait le croire certains utopistes du management: c'est une réalité multiple dont la définition doit être plurielle et contextuelle.

### Les textes

L'article de R.V. Jenkins sur **George Eastman et les débuts de la photographie populaire** permet de suivre pas à pas le travail d'un entrepreneur qui crée tout à la fois le produit, le marché, le réseau de distribution, les techniques de fabrications, et l'entreprise qui gèrera le tout. Pour bien comprendre ce texte, il faut noter dans l'ordre chronologique les principales étapes du lancement. A chaque phase, on repèrera les acquis et les obstacles que l'entrepreneur rencontre. Pour passer à l'étape suivante, l'entrepreneur tente une manoeuvre qui parfois réussit et parfois échoue ou même lui fait perdre certains acquis antérieurs. Pendant ce temps, certains adversaires sapent d'autres parties de l'édifice en construction...

L'extrait du livre d'Hélène Verin **Entrepreneur, Entreprise** permet d'approcher le lent travail d'invention qui a conduit, du moyen âge au XVIIIe siècle à la formation du concept moderne d'entreprise tel qu'il nous apparaît aujourd'hui.

Contre les corporations et les polices des métiers qui veillaient au respect des conventions et obligeaient chacun à tenir son rang et à rester à sa place, l'entrepreneur développe une "conduite de hasard" c'est à dire qu'il se laisse guider par son intérêt et non par des obligations. Faire fortune avec peu de chose devient possible mais au prix d'une transgression de l'ordre établi: il faut attirer le chaland, employer des ouvriers hors du cadre réglementaire, spéculer sur l'impondérable, prendre des risques, s'engager dans des "ventura".

La curiosité intellectuelle de l'entrepreneur lui fait voir la multiplicité des possibles là où d'autres ne voyaient que devoir et fatalité. Le calcul, la ruse, la stratégie permettent de profiter des occasions. Cependant, ce qui est occasion pour les uns est accident pour les autres qui se trouvent "entrepris", pris dans la stratégie d'un entrepreneur. Les entrepreneurs sont constamment mis en accusation pour leur machiavélisme: le corps social s'en méfie.

## Références:

- Hélène Verin. *Entrepreneurs, Entreprises*. PUF, Paris, 198X , pages 171-224.
- Reese V. Jenkins. "George Eastman and the origins of mass amateur photography" . *Technology and Culture*(1975). Tra. fran. "George Eastman et les débuts de la photographie populaire." *Culture Technique*, N°10, juin 1983
- Paul A. Samuelson. *L'Economique*. Tra Fran Paris Armand Colin, 198X, Tome 1, Chapitre 5: Organisation et financement des entreprises, pages 126-153.
- Martin Ricketts; *The Economics of Business Enterprise*, New Approaches to the Firm. Wheatsheaf Books Ltd, Brighton, 1987.
- Neil Fligstein, *The Transformation of Corporate Control*. Harvard University Press, Cambridge, 1990.
- Christian Thuderoz, *Sociologie des entreprises* , La Découverte, Paris, 1997.

## 3. Qu'est-ce qu'un circuit marchand ?

### Le thème de la séance:

On a trop l'habitude d'identifier l'entreprise à un espace clos de murs, rempli de machines, où s'activent des ouvriers. Le modèle de la manufacture, lieu de transformation de matières premières en produits finis n'est qu'une des nombreuses formes possibles de l'entreprise.

On peut classer les activités des entreprises en quatre fonctions principales: concevoir, fabriquer, vendre, gérer. Certaines entreprises remplissent ces quatre fonctions à la fois (par exemple: Danone, Saint-Gobain, Lafarge). D'autres ont très peu d'activités de conception (cas de petits sous-traitants travaillant pour l'industrie aéronautique, réalisant des pièces selon des plans fournis par le donneur d'ordre ), aucune activité de production (sociétés d'import-export, négociants, grande distribution). Les activités commerciales sont toujours présentes, mais elles peuvent être réduites au minimum (cas du client unique ou des clients captifs). La gestion est toujours présente, mais sous une forme plus ou moins sophistiquée et professionnalisée: dans un petit garage par exemple, elle peut se réduire à l'établissement des documents comptables, fiscaux et sociaux obligatoires. Le patron s'en occupe à temps perdu, le soir, avec l'aide d'un expert comptable.

Les marchands du grand commerce international tels qu'on en trouvait à Venise, à Anvers, à Amsterdam dès le XVe siècle offrent un exemple traditionnel d'entrepreneurs qui se définissent avant tout comme des intermédiaires, des relais au sein d'un réseau d'échange. Leur avantage compétitif, la source de leur enrichissement n'est pas dans ce qu'ils savent fabriquer ou concevoir mais dans la place qu'ils occupent au sein d'un réseau de marchands implantés dans différents pays et unis entre eux par des liens de solidarité et de confiance.

### Le texte:

Le texte de Fernand Braudel permet de comprendre les règles traditionnelles du métier de marchand au long cours. On découvre le type d'homme qui exerçait cette activité. On suit pas à pas le circuit d'échange grâce à l'historien qui a lu pour nous des séries de lettres commerciales, des livres de comptes et reconstitué le fil de quelques affaires.

On prêter attention aux difficultés du "bouclage" du circuit d'échange et à l'importance des liens personnels qui unissent les membres des réseaux marchands et qui leur permettent, par la confiance, de faire face à ces difficultés.

## Références:

Fernand Braudel. Civilisation matérielle, économie et capitalisme, tome 2: Les Jeux de l'Echange. Paris Armand Colin, 1979, pages 117-130.

Marco Polo, Le Livre des Merveilles.



## 4. L'entrepreneur

### Le thème de la séance:

Les personnes qui fondent une entreprise (c'est à dire les "entrepreneurs" au sens strict) ne sont pas tout à fait comme les autres: quelques événements particuliers dans leurs premières expériences de la vie les poussent à investir plus dans le travail, à prendre plus de risque, à s'affirmer face à un milieu souvent sceptique ou hostile. Pour que cette propension à investir et à s'investir dans la création d'entreprise trouve à s'exprimer, il faut aussi que l'entrepreneur puisse accéder à un minimum de ressources indispensables : un peu d'argent, un réseau de relations parmi lesquelles on trouvera les premiers clients, les premiers investisseurs, un banquier, parfois les premiers fournisseurs, les premiers collaborateurs. Il faut aussi une bonne idée, un savoir faire technique et commercial, un minimum de compétence en gestion....

Lorsque tous ces ingrédients sont réunis au bon moment et que l'affaire est lancée, l'entrepreneur s'identifie complètement à son entreprise, il devient possédé par elle au même titre qu'il la possède, il lui imprime sa marque et elle détermine sa destinée. Désormais, l'identité personnelle de l'entrepreneur et sa fortune dépendent des résultats de l'entreprise qu'il a fondée.

### Le texte:

Madame Thérèse Rieul, a fondée en 1976 une entreprise française de distribution de produits informatiques: KA L'informatique douce. Son témoignage, recueilli et commenté par Hamid Bouchikhi et John Kimberly offre un bon exemple de la manière dont les créateurs d'entreprise gouvernent au plus près pour assurer le succès, garder le contrôle et imprimer leur marque.

En tant que femme-entrepreneur évoluant dans un secteur de pointe, on pourrait s'attendre à ce que Madame Rieul développe une manière très nouvelle de gouverner son entreprise. Ce n'est pas le cas. Bien des aspects de son attitude "maternelle" vis à vis de son entreprise et de ses collaborateurs évoquent des traditions qu'on

pourrait faire remonter au "capitalisme social" ou au "paternalisme" qu'on connut certaines entreprises françaises aux XVIII et XIXe siècles. (Voir par exemple, le cas de l'entreprise de chocolat Meunier).

La nouveauté apparente des pratiques de Madame Rieul n'apparaît que si l'on se réfère aux manières bureaucratiques de gouverner les grandes entreprises tels qu'on les a enseignés et qu'on les enseigne encore dans les cours de gestion des écoles et des universités. Aux pratiques standardisées, rigides et impersonnelles, Madame Rieul oppose la souplesse, le sens de l'à propos, la personnalisation, l'adaptation fine aux spécificités des clients et des collaborateurs: tout ce que permet un gouvernement direct, de proximité, lorsque l'entreprise est encore à taille humaine.

On peut estimer que ce mode de management, lorsqu'il est pratiqué avec talent, offre à la petite entreprise conquérante un avantage compétitif par rapport aux bureaucraties plus lourdes qui sont ses concurrents. Tout le problème est de maintenir cet état d'esprit dans la durée et en dépit de l'augmentation de taille de l'entreprise.

#### Références:

Hamid Bouchikhi et John Kimberly. "Le management bureauganique" . Gérer et Comprendre. N°29, Décembre 1992.

Ray Kroc Pensez grand vous deviendrez grand. L'autobiographie du fondateur de la chaîne Mac Donald. Canada. Libre Expression, 1985, 280 pages.

Soichiro Honda. Honda par Honda. Paris, Stock, 1979. 291 pages.

Goutard Noel, 2005, *l'Outsider, Chroniques d'un patron hors norme*, Paris : Village Mondial.



## 5. Comment sont nées les grandes entreprises modernes?

### Le thème de la séance:

On partira de la dernière édition des Tableaux statistiques de l'économie française publiés par l'INSEE. On y trouvera un tableau des plus grandes entreprises mondiales parmi lesquelles: General Motors, Ford, Exxon, IBM, Mobil, General Electric, Philip Morris, Du Pont de Nemours occupent les tous premiers rangs. C'est de la naissance de ce genre d'énormes entreprises dont nous allons parler.

Quelques pages plus loin, dans le même annuaire statistique, on trouvera un tableau de la concentration économique dans les différents secteurs de l'économie française: on y repérera au moins 16 secteurs ou les quatre plus grosses entreprises réalisent plus de la moitié du chiffre d'affaires à elles-seules: autant de secteurs ou **la main visible des managers a remplacé ce que Adam Smith appelait la main invisible des forces du marché.**

L'objet de cette séance est de se demander comment et pourquoi, à partir du milieu du XIXe siècle et dans un nombre croissant de secteurs d'activité et de pays, la coordination administrative par quelques grandes entreprises bureaucratiques intégrées s'est substituée au grand nombre d'entrepreneurs en compétition sur le marché.

En examinant l'évolution de l'organisation et de la gestion de la production et de la distribution aux Etats-Unis, Alfred D.Chandler et d'autres historiens de l'économie, de l'entreprise et des techniques ont constaté qu'à partir de 1840, la grande entreprise qu'ils appellent "moderne", dirigée par des managers salariés a commencé à remplacer la petite firme familiale traditionnelle en tant que principal instrument de la production et de la distribution.

Chandler affirme que **la grande entreprise bureaucratique "moderne" s'est substituée aux mécanismes du marché** dans la tâche de coordonner les activités économiques et de répartir les ressources. Il propose une explication essentiellement économique à ce fait: sous certaines conditions bien précises, qu'il spécifie, (état des marchés, de la technique, des méthodes de gestion...) une bureaucratie administrative peut assurer la coordination de la production et de la

distribution à plus faible coût qu'une chaîne de petites entreprises indépendantes réalisant des transactions sur des marchés.

Ainsi, selon Chandler, le marché est demeuré la cause première de la demande de biens et de services, mais c'est la grande entreprise bureaucratique qui a pris en main la coordination des flux de marchandises à travers les différents stades de la production et de la distribution, ainsi que la répartition des capitaux et des hommes en vue de la production et de la distribution futures.

Remplissant des fonctions jusque là assurées par le marché, la grande entreprise bureaucratique est devenue l'institution la plus puissante de l'économie américaine et ses managers sont devenus les décideurs économiques les plus influents. L'essor de l'entreprise moderne aux États-Unis a donc apporté avec lui le capitalisme gestionnaire.

## Les textes

Un premier texte propose une définition de la grande entreprise bureaucratique "moderne" et énonce un ensemble de propositions générales.

En lisant ce texte on se posera les questions suivantes:

1. Pourquoi la grande entreprise multidivisionnaire parvient-elle à se substituer aux petites entreprises individuelles?
2. Quelles sont les causes qui expliquent la baisse des coûts de coordination au sein de la grande entreprise multidivisionnaire?
3. Quelles sont les conditions externes et internes pour que cette baisse des coûts puisse avoir lieu ?

Le second texte explique pourquoi certaines entreprises viennent à réaliser l'intégration de la production de masse et de la distribution de masse pour devenir de puissantes entreprises industrielles multidivisionnaires . Dans ce texte, on suivra les aventures de James Buchanan Duke et l'on cherchera à comprendre comment il est devenu en quelques années le roi de la cigarette.

## Références:

Alfred D. Chandler. La Main Visible des Managers, tra. fran. Economica, Paris, 1988.

## 6. La formation d'une nouvelle classe de managers professionnels aux USA

### Le thème de la séance:

William H. Whyte Jr. était le fils d'un professeur de Harvard et il était lui-même journaliste du célèbre magazine pour homme d'affaires Fortune lorsqu'il a entrepris de rédiger son livre: The Organization Man, publié en 1956 par Simon and Schuster à New York. Ce livre, très critique et bien documenté décrit le mode de vie de la nouvelle classe sociale constituée par les nombreux "managers professionnels" qui forment la hiérarchie administrative des entreprises multidivisionnaires modernes dont Alfred D. Chandler nous a expliqué la naissance (voir séance N°5).

### Le texte:

William H. Whyte oppose deux types d'hommes: le type du pionnier américain traditionnel d'avant 1880, animé par la volonté de réussir, ascétique, économe, pénétré de morale protestante, conscient de ses devoirs vis à vis de la communauté d'une part et d'autre part, le membre de la "middle class" moderne, employé d'une grande compagnie, travaillant dans le bureau d'un gratte ciel et habitant une de ces banlieues résidentielles des grandes villes américaines.

Whyte se fait une idée assez négative de cet homme nouveau qu'il perçoit comme un être faible et dépendant, dépourvu de la vigueur et du dynamisme qui avait fait la force de ses ancêtres. Il prédit le déclin des grands entreprises bureaucratiques et donne pour principale explication à ce déclin le manque de goût au travail de l'immense armée des cadres intermédiaires et des employés de bureau.

Il explique que pour pallier au manque d'enthousiasme au travail de ces nouvelles couches sociales, les grandes compagnies ont été obligées de d'inventer des "techniques sociales" pour motiver au travail ceux qui ont perdu le goût de travailler par et pour eux-mêmes. Ces techniques, qui produisent du conformisme et qui visent à "régler la machine humaine comme on règle les machines" ne sont selon lui, qu'un pis aller.

Les "techniques sociales" dont parle Whyte sont les techniques de publicité, de gestion des ressources humaines et de relation publique enseignées encore aujourd'hui dans les écoles de commerce et qui permettent de produire artificiellement le goût de travailler, le goût de consommer et le goût de collaborer avec les grandes entreprises: il décrit donc la naissance d'une des grandes affaires de la seconde moitié du vingtième siècle: l'utilisation administrative des sciences sociales, l'human engineering.

## Références:

William H. Whyte Jr. The Organization Man., New York, Simon and Schuster, 1956.  
tra.fran. L'homme de l'organisation, Paris, Plon, 1959.  
C. Wright Mills. White Collars. tra. fran. Les Cols Blancs. Paris, Maspero, 1966



## 7. La formation d'un groupe social: les cadres français

### Le thème de la séance:

Les étudiants de l'enseignement supérieur et leurs familles considèrent souvent que le diplôme de fin d'étude doit permettre un accès direct au "statut de cadre". L'accès direct à ce statut dès le début de la vie professionnelle distingue les heureux élus du système d'enseignement de la masse des salariés ordinaires: employés et ouvriers. Mais en vertu de quel principe? Et que signifie cette distinction qui paraît aujourd'hui aller de soi? Comment a-t-elle pu s'incruster dans les esprits de la population française?

Qu'est-ce qu'un cadre? Les cadres forment-ils une catégorie sociale homogène? Qu'est-ce qui confère une identité à ce groupe social? Qu'est-ce qui donne un sens à ce titre reconnu?

Il est important de savoir que la notion française de "cadre" est intraduisible en anglais ou en allemand. Aux États-Unis par exemple, la catégorie des "managers" inclut toute personne ayant la responsabilité hiérarchique sur une équipe. Un "ouvrier" (au sens français) peut donc être manager aux USA dès lors qu'il est chef d'une équipe. Par contre, un ingénieur diplômé qui remplit une fonction d'expert sans avoir aucun collaborateur sous ses ordres ne sera pas qualifié de "Manager" mais de "Professional". En France, on dirait sans hésiter que c'est un cadre...

Le caractère étroitement national de la catégorie de cadre suggère qu'elle est liée à l'histoire politique et sociale de la France. Pour bien comprendre ce que recouvre cette notion, il faut donc suivre l'histoire sociale et politique de la formation du groupe social des cadres.

### Le texte

Le livre de Luc Boltanski: Les Cadres montre comment, autour de 1936, devant la menace que constituaient les mouvements syndicaux et les partis politiques de masse, un noyau militant d'ingénieurs catholiques hostiles au front populaire découvre qu'il est trop peu nombreux pour peser sur la vie politique nationale. Ils cherchent alors à enrôler un maximum d'alliés et organise peu à peu "l'union des classes moyennes". Des élèves de grandes écoles d'ingénieurs originaires de milieux bourgeois parisiens, qui s'étaient jusque là pensés comme très différents des contremaîtres autodidactes issus du rang, affirment alors une certaine identité de destin avec ceux qu'ils avaient tenus jusque là à distance.

Après 1945, autour des patrons et des hauts fonctionnaires modernistes souvent issus de la résistance, une nouvelle définition du cadre apparaît et devient le modèle à imiter pour faire partie de la "nouvelle classe moyenne". Le "manager à l'américaine" est un nouveau héros dont les traits s'opposent à ceux de la bourgeoisie française traditionnelle tout comme aux modèles totalitaristes (fasciste et communiste).

L'importation du management conduit à la mise en place de normes de comportements typiques du "cadre moderne" tel qu'on se le représente encore aujourd'hui.

On repérera dans le texte les caractéristiques du "manager idéal" tel que se le représentent les français à partir des années 60.

On repérera aussi les vecteurs d'importation de cette conception d'origine américaine dans la société française ainsi que les institutions qui ont assuré la conversion des français au management et la pérennité de cette conception de l'homme au travail.

## Références:

- Luc Boltanski, Les Cadres, Minitext, Paris, 1980  
G. Lamirand, Le rôle social de l'ingénieur, Paris, Plon, 1954.  
R.O. Paxton, La France de Vichy 1940-1944, Paris, Ed du Seuil, 1973.  
J. Gimbel, The Origins of the Marshall Plan, Stanford, Stanford University Press, 1976.  
T.A. Wilson, The Marshall Plan, New York, Headline Series, 1977.  
J. Monnet, Mémoires, Paris, Fayard, 1976.  
R. Priouret, La France et le management, Paris, Denoël, 1968.  
S. Sirtzky, F. Roth, Le roman de l'Express, 1953-1978. Paris, M. Jullian, 1979.

## 8. Comment devient-on dirigeant?

### Le thème de la séance:

Comment accède-t-on aux fonctions de président ou de directeur général d'une grande entreprise française?

Répondre précisément à cette question permet de mieux comprendre quels types d'hommes dirigent les grandes entreprises industrielles, commerciales et de service. C'est aussi un moyen de comprendre la nature de ces "gouvernements privés" que sont les directions de grandes entreprises, de saisir la nature du lien social ambivalent (fait de coopération et de conflit) qui unit le dirigeant aux autres membres de l'entreprise et en particulier aux cadres supérieurs qui ont fait une grande partie de leur carrière dans la même maison.

### Les textes

Un premier texte très court propose une définition du "groupe industriel " et permet de comprendre ce qu'il faut entendre par l'expression "contrôler une entreprise", au sens financier du mot contrôle.

Un second texte explique comment, de 1967 à 1986, les dirigeants successifs de la librairie Hachette ont accédé à leur fauteuil. Cet exemple particulièrement compliqué permet de passer en revue à peu près tous les cas de figure possibles.

Pour finir, des tableaux synthétiques permettent de distinguer entre différents types d'accès aux fonctions dirigeantes dans l'entreprise. Ils donnent des éléments de réponse à la question: parmi les dirigeants (présidents ou directeurs généraux) des 200 plus grosses entreprises françaises:

- Combien dirigent l'entreprise parce qu'eux-mêmes, leurs familles ou leurs alliés en sont propriétaires?
- Combien la dirigent parce qu'ils y ont fait une longue carrière et se sont distingués peu à peu des autres managers de la maison?

-Combien ont été parachutés à la tête de leur entreprise en raison d'une réputation professionnelle acquise au sein d'une autre entreprise?

-Combien ont été parachutés depuis les sommets de l'état, après un passage dans les cabinets ministériels?

-Combien, enfin, ont créé l'entreprise qu'ils dirigent?

Les conditions d'accès au poste de dirigeant ne sont pas sans rapport avec le type de contrôle financier qui s'exerce sur l'entreprise (l'actionnaire de référence peut être l'état, des familles, ou un groupe d'origine étrangère), ni avec le style de management que l'on rencontre à l'intérieur de l'entreprise ( directorial, managérial, entrepreneurial...)

## Références:

Michel Bauer, Qui gouverne les Groupes Industriels? Le Seuil, Paris, 1981

Michel Bauer, Les 200, Comment devient-on un grand patron? le Seuil, Paris. 1987

Rembrandt. Le Syndicat des marchands de vin.



## 9. Un dirigeant de grande entreprise, ça passe son temps à quoi?

### Le thème de la séance:

Lorsqu'une entreprise gagne beaucoup d'argent on adule son PDG et lorsqu'elle en perd, on le voue aux gémonies. Cette excessive personnalisation des succès et des échecs est un signe d'incompréhension des ressorts réels de la marche des affaires. Beaucoup de gens attribuent aux dirigeants de grandes entreprises des actes qu'ils n'ont pu accomplir. Beaucoup de cadres moyens s'imaginent que leur patron sait des choses dont il lui est matériellement impossible d'avoir connaissance. On croit aussi qu'il a pris des décisions sur des sujets dont il n'a même jamais entendu parler. Son temps est encombré. Une grande part de son activité a un caractère obligatoire. Souvent, à l'observer de près, on pourrait avoir l'impression qu'il est possédé par l'entreprise (ses usages, ses rituels, ses circuits d'information, ses réseaux de sociabilité) plus qu'il ne la possède.

Pour bien comprendre ce qu'est le gouvernement d'une entreprise, il faut partir d'une analyse des activités quotidiennes du dirigeant, observer en détail ce qu'il fait au jour le jour. La difficulté de la tâche apparaît alors, mais aussi les limites -matérielles, temporelles et biologiques- au travail de direction. Lorsqu'on a bien compris sous quelles contraintes travaillent les dirigeants on sait que c'est pour eux un exploit d'infléchir la marche de l'histoire et de marquer l'entreprise de leur volonté stratégique. Or, comme chacun sait, les exploits sont rares. En d'autres termes, et pour être plus direct encore, il peut arriver qu'il n'y ait pas de pilote dans l'avion...

### Le texte:

Deux jeunes ingénieurs élèves de l'École des Mines de Paris, Jean-Luc Delpuch et Anne Lauvergeon ont rendu visite à un échantillon de 34 patrons d'entreprises. Ils les ont interrogés sur leurs activités quotidiennes, ils ont analysé leur agenda et discuté avec leur secrétaire, ils ont suivi aussi quelques patrons pendant une journée complète. Le compte rendu de leurs observations souligne l'encombrement chronique de l'agenda, la dispersion du temps de travail, découpé en petites séquences, le faible temps imparti à la lecture et à la réflexion personnelle. Il fait apparaître qu'il y a des types bien différents de dirigeants, les uns très actifs et les autres se limitant à l'exécution des rituels qu'impose leur statut; les uns très tournés vers le contrôle et la direction des affaires intérieures de l'entreprise et les autres plutôt centrés sur ce qui se passe à l'extérieur...

## Références:

Jean-Luc Delpuch et Anne Lauvergeon. Sur les traces des Dirigeants. Calmann-Levy. Paris, 1988.

H. Mintzberg. The nature of managerial work. Harper and Row. 1973.

Conseil d'Administration



## 10. Comment naissent les techniques de gestion?

### Le thème de la séance:

L' évolution des techniques de management est marquée par des engouements qui touchent un très grand nombre d'entreprises à la fois. Ces effets de "nouveau" ont été présentés comme des phénomènes de mode. Cependant, alors qu'une mode vestimentaire chasse l'autre, en management, les nouveautés successives se déposent dans les entreprises en couches sédimentées, matérialisées par des manuels, des procédures, des outils de gestion, des services et des personnels spécialisés. Alors qu'une femme élégante change toute sa garde-robe lorsque la mode tourne, l'entreprise se présente le plus souvent comme un assemblage hétéroclite de techniques de management d'âges différents, qui toutes ont prétendu, un temps, imposer leur logique aux autres.

### Le texte:

L'article de Christophe Midler examine avec sérieux l'analogie entre mode vestimentaire et mode managériale. Il propose un schéma type de l'invention et de la diffusion d'une nouvelle technique managériale. On y trouve une chronologie approximative des principales techniques de management qui ont fait l'objet d'un fort engouement depuis le début des années 80. On y trouve aussi une tentative d'explication de ces phénomènes d'engouement.

Pour comprendre comment se diffuse une mode managériale, l'article tente un inventaire des avantages que trouvent différents groupes professionnels et différentes institutions à la promouvoir ou à l'adopter. Partant de cette logique des intérêts, on peut mieux comprendre que certaines techniques, devenues de véritables panacées,

soient appliquées pendant un certain temps à la résolution des problèmes les plus divers et les plus éloignés de ceux pour lesquels elle avait été conçue à l'origine. On comprend aussi qu'une technique peut être détournée, adaptée et que les déformations qu'elle subit, aussi choquantes soient-elles pour un esprit conséquent ne sont pas toujours inutiles: la mode peut être aussi un cheval de Troie.

## Références:

"Business Fads", International Business Week, Mac Graw Hill, Janvier 1985.

M. Thévenet, "l'Echo de la mode". Revue Française de Gestion, Septembre-Décembre 1985

Christophe Midler, "les modes managériales". Gérer et Comprendre, N°4 1986.

Michel Villette, L'homme qui croyait au management. Le Seuil. Paris, 1988. pages 90-100 et 182-187.



"Last night Warren Buffett came to me in a dream and whispered in my ear, but it was just sexual."

# 11. L'entreprise-réseau: modèle pour le XXIe siècle ou retour aux sources de l'économie marchande?

## Le thème de la séance:

Au cours des années 90, on a vu se développer très rapidement des "groupes" créés de toute pièce par d'audacieux entrepreneurs à partir d'éléments disparates: entreprises de tailles moyennes en difficultés, filiales bradées par de grands groupes en cours de restructurations, jeunes entreprises innovantes...

Certains de ces groupes ont atteint en moins de dix ans un chiffre d'affaires qui les classe parmi les plus grands. Ce sont de véritables châteaux de cartes dont la pérennité est problématique. Ils se présentent comme des empilements d'entreprises indépendantes disparates, acquises au hasard des opportunités, et dont certaines sont revendues peu après, souvent avec profit, afin de financer des acquisitions encore plus grosses ou plus stratégiques. Cette croissance effrénée est alimentée par d'audacieux montages financiers.

Les "nouveaux condottières" (comme les appelle joliment Christine Kerdellant, empruntant au folklore du capitalisme transalpin ) font feu de tous bois. Ils achètent pour rien des entreprises en difficultés, obtiennent des aides financières de l'état, récupèrent les filiales que de grands groupes industriels bradent lors d'opérations de recentrage, profitent à fond des périodes d'euphorie boursière pour lever des capitaux (en particulier sur le second marché), utilisent avec audace les nouveaux instruments financiers ...Ils se tiennent parfois à l'extrême limite de la légalité et de l'acceptable pour leurs partenaires financiers et commerciaux et pour le personnel des entreprises qui passent entre leurs mains. Le sentiment qu' éprouve le public à leur égard est ambivalent et ils sont perçus à la fois comme des séducteurs et comme des prédateurs.

Les "nouveaux capitalistes" qui ont monté ces entreprises champignons ont pour nom Bernard Arnault, Alain Mallart, François

Pinault, Bernard Tapie, ... Ces hommes sont d'ingénieurs séducteurs, des "bêtes de média" mais aussi des orfèvres de la finance. Ils possèdent le capital et assument pleinement leurs responsabilités. Ils traitent les entreprises (et par conséquent aussi les salariés qui les composent) comme de simples marchandises qu'il s'agit d'acheter et de revendre en réalisant à chaque fois une importante plusvalue. Ils s'entourent d'une bande de collaborateurs proches et fidèles qui forme une communauté soudée autour du leader charismatique. Chaque membre de la tribu est ou devient dirigeant d'une des nombreuses "filiales" qui compose le groupe: la cohésion de l'ensemble suppose une course ininterrompue à la croissance qui permet au chef de distribuer sans cesse de nouveaux fiefs. La cohésion de l'ensemble est incertaine car il arrive fréquemment que les barons cherchent à prendre la place du dirigeant ou à faire sécession....

## Le texte

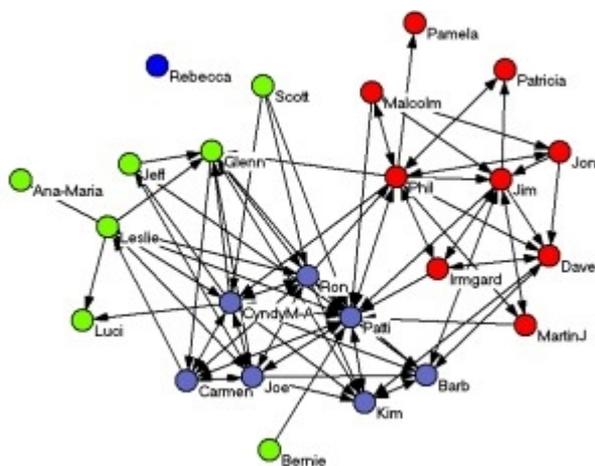
Il s'agit du récit des principales étapes de la carrière d'Alain Mallart, un des principaux représentants de cette génération d'entrepreneurs.

On trouvera à la suite du texte une série de documents émanant du groupe Novaliance et complétant le texte par quelques indications chiffrées.

## Références:

Christine Kerdellant. Les Nouveaux condottières. Dix capitalistes des années Mitterand. Calmann-Lévy, Paris, 1992.

Compte rendu du séminaire "Vie des Affaires", séance du 5 juin 1992. Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique. Paris.



## BIBLIOGRAPHIE

On peut consulter ces textes à la bibliothèque du site de massy.  
Les textes sont présentés ici dans l'ordre chronologique de leur exposition dans le cours.  
Une bibliographie plus complète est disponible sur demande.

1. Marie-France Garcia. "La construction sociale d'un marché parfait: le marché au cadran de Fontaines-en -Sologne. Actes de la Recherche en Sciences Sociales. N°65 novembre 1986.
2. Paul A. Samuelson. « Economics », tra. fran. « L'Economie » Armand Colin, 1985. tome 1. Chapitre 4, pages 93-124.
3. Werner W. Pommerehne et Bruno S. Frey. « De l'équité du marché : résultats d'un sondage sur les opinions de la population ». Journal des Economistes et des Etudes Humaines. Vol 2, N°4, Decembre 1991, pp 449-463.
4. Hélène Vérin. Entrepreneurs, Entreprises. PUF, Paris, 1984 , pages 171-224.
5. Hélène Vérin. La Gloire des Ingénieurs. Albin Michel, Paris, 1993.
6. Reese V. Jenkins. "George Eastman and the origins of mass amateur photography" . Technology and Culture(1975). Tra. fran. "George Eastman et les débuts de la photographie populaire." Culture Technique, N°10, juin 1983
7. Fernand Braudel. Civilisation matérielle, économie et capitalisme, tome 2: Les Jeux de l'Échange. Paris Armand Colin, 1979, pages 117-130.
8. Hamid Bouchikhi et John Kimberly. "Le management bureauganique" . Gérer et Comprendre. N°29, Décembre 1992.
9. Tableaux Statistiques de L'économie Française. INSEE, PARIS, dernière édition. (rubriques: grandes entreprises mondiales, grandes entreprises françaises, concentration économique)
10. Alfred D. Chandler. La Main Visible des Managers, tra. fran. Economica, Paris, 1988. Pages 1 à 12 et 319 à 331.
11. William H. Whyte Jr. The Organization Man., New York, Simon and Schuster, 1956. tra.fran. L'homme de l'organisation, Paris, Plon, 1959. Pages 21 à 82.
12. Luc Boltanski. Les Cadres. Minuit, Paris, 1980. Pages 155-170 et 179- 219.
13. Dupez, Grelon, Marry, « Les Ingénieurs des années 1980-90 : Mutations professionnelles et identité sociale », Ingénieurs d'Europe et du Proche Orient, L'Harmattan, Paris, 1990.
14. Michel Bauer, Qui gouverne les Groupes Industriels? Le Seuil, Paris, 1981. ( Deux pages de l'encadré: "qu'est-ce qu'un groupe industriel?").
15. Michel Bauer, Les 200, Comment devient-on un grand patron? le Seuil, Paris. 1987. Pages 35-46.
16. Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon. Sur les traces des Dirigeants. Calmann-Levy. Paris, 1988. (6 pages extraites des chapitres 7 et 8) et, Jean-Luc Delpeuch et Anne Lauvergeon. "Sur les traces des Dirigeants". Gérer et Comprendre, Mars 1986.
17. La Tribune, 21, 22 et 23 mai 1996. série « La relève des grands patrons »
18. Christophe Midler, "les modes managériales". Gérer et Comprendre, N°4. 1986

19. Thomas H. Davenport. « The Fad That Forgot People ». Fast Company, Dec.1995. tra. Fran. « La mode qui a laissé tomber les gens » L'Expansion Management Review, Dec 1996.
20. Jean Gustave Padioleau. « Les bonnes raisons de croire aux gurus du management » Analyses de la S.E.D.E.I.S. N°99, mai 1994.
21. Frédéric Frère. « L'entreprise Transactionnelle » Gérer et Comprendre. Paris, 1995
22. Jean Christophe Brabant et Philippe Chanut. « Les réseaux créateurs de richesse » Gérer et Comprendre, Juin 1989.
23. Christine Kerdellant. Les Nouveaux condottières. Dix capitalistes des années Mitterand. Calmann-Lévy, Paris, 1992. Pages 181- 199.

Quentin Metsys, 1514, Le banquier et sa femme. (Le Louvre)



