

« EST-CE QUE JE PEUX VOUS CHALLENGER UN PETIT PEU ? » TRANSMISSION DE CONNAISSANCES ET RÈGLES DE SOCIABILITÉ MANAGÉRIALES (1)

Ce texte montre des cadres de différentes entreprises, des académiques et des consultants réunis pour produire ces biens très spécifiques que sont les « études de cas ». C'est la rencontre de deux éléments qui permet la production de cas : d'une part, l'histoire qu'ont préparée certains des cadres pour présenter une pratique managériale et, d'autre part, la réaction de l'assemblée suite à l'exposé de cette histoire. En se faisant questionner, les exposants sont invités à « montrer davantage », à laisser entrevoir « l'envers du décor ». Ce sont ces informations « croustillantes » qui déterminent le poids argumentaire du cas dans une discussion, et donc sa valeur pour des participants qui pourront l'utiliser ultérieurement. Tout l'enjeu de l'exercice est d'en voir le plus possible en évitant de poser des questions trop dérangeantes, ce qui rendrait le cas incommunicable et inutilisable, d'où l'importance accordée au respect des règles de fonctionnement du collectif.

Par **Benoit GAUTIER***

* Doctorant en Sociologie.

(1) Ce texte a bénéficié de discussions au sein de l'IDHE Nanterre, du colloque « Ethnographie en entreprise » à l'ENS et de deux relecteurs de G&C. Merci à ceux qui se reconnaîtront en tant que contributeurs. Mes excuses à ceux qui estimeront que je ne les ai pas entendus ou mal compris.

INTRODUCTION

À partir de l'observation et de la participation à des réunions auxquelles prennent part différentes catégories de professionnels de la gestion (cadres, consultants, chercheurs en gestion), il a été possible d'examiner l'hypothèse selon laquelle « les gestionnaires » formeraient un groupe ayant sinon une homogénéité structurelle, tout au moins des traits communs. Dans un premier temps, l'observation fine des interactions retranscrites dans les enregistrements pouvait faire penser que c'était le respect d'un certain formalisme dans les échanges qui caractérisait cette population. Ce résultat, insatisfaisant, nous a amené à une remise en question du point de vue que nous avons adopté au départ, qui était centré sur la forme des interactions, pour choisir d'envisager ces réunions comme des lieux de production intellectuelle par l'exposition et la discussion de « cas d'entreprises ». La question devient alors celle des conditions de production de savoirs managériaux, question liée dès le départ à la *valorisation* (2). Que valent les histoires que se racontent ces gestionnaires dans leurs réunions ? Selon quels usages sont-elles évaluées ? Comment ces usages orientent-ils l'organisation de leur production ? Les règles de sociabilité d'usage, dans ces réunions, apparaissent alors non comme des signes d'une culture commune, mais comme une partie du dispositif rendant possible la production d'« histoires de gestion ».

PRÉSENTATION DU TERRAIN

Je suis arrivé à mon poste d'observation au sein de l'Institut Entreprise et Personnel (E&P) il y a de cela quelque temps déjà. Peu à peu, je me suis fondu dans le décor et l'on m'a demandé de participer activement à la production. Tout le monde sait que je suis docteur et (plus ou moins clairement) que mon travail au sein de l'organisation n'est pas seulement un « à-côté » de ma recherche, mais qu'il nourrit mon étude par la participation. Créée en 1969, l'association fonctionne comme un centre de services partagés, une « coopérative de matière grise » (3) pour les directions des Ressources humaines des quelque 120 entreprises adhérentes. Outre sa fonction de *think tank* visant à produire des textes réflexifs pour les praticiens de la gestion des ressources humaines, E&P forme des

(2) VATIN (E.) (dir.), *Évaluer, Valoriser, Une sociologie économique de la mesure*.

(3) Cette expression est attribuée à un fondateur de l'Institut par Jean Fombonne dans *Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France 1830-1990)*. On y trouve une présentation historique de l'Institut, aux pages 608 et 609.

cadres de la fonction, intervient dans le cadre de missions de conseil, capte et diffuse les nouvelles tendances et, enfin, organise des rencontres entre professionnels. C'est à cette dernière fonction que je vais m'intéresser en m'appuyant notamment sur l'enregistrement de réunions tenues dans le cadre de « groupes d'échanges ».

Je suis aujourd'hui considéré comme un appui pour les intervenants salariés d'Entreprise et Personnel. Certains me demandent donc de co-organiser ou de co-animer des réunions. Mon statut officiel dans l'organisation est celui de « chargé d'études », soit le plus bas des échelons du groupe des producteurs intellectuels que sont les intervenants. Identifié du fait de mon jeune âge comme un « junior », en référence aux normes communément admises dans les métiers du conseil, on peut, par exemple, me confier la rédaction de comptes rendus, ce qui rend parfaitement légitime la présence de mon dictaphone sur la table de réunion.

Dans ce texte, je vais examiner la retranscription d'une réunion particulière, tout en m'appuyant sur ma participation à une dizaine d'autres réunions, ainsi que sur l'interrogation de certains de mes collègues sur leurs pratiques, afin de comprendre quels sont les enjeux de ces « partages de pratiques » pour ceux qui y participent.

La réunion dont je vais tirer une partie des extraits mobilisés dans cet article a eu lieu en 2012. Il s'agissait de la seconde réunion d'un groupe formé par une intervenante d'E&P (que j'appellerai Emily). Les discussions portent sur une thématique large, mais jugée porteuse et innovante par Emily, qui a réussi à réunir autour de sa proposition des cadres d'entreprise, ainsi que des chercheurs. Il s'agit de la gestion de la « performance collective ». En plus d'un an, une dizaine de réunions auront lieu. La participation aux réunions est plus ou moins régulière et le groupe se structurera finalement autour d'un noyau dur d'une demi-douzaine de personnes. Lors de la réunion que j'ai choisi d'étudier plus en détail, les personnes présentes étaient les suivantes :

Jean : DRH d'une mutuelle,

Michel : Directeur régional dans la même mutuelle,

Luc : Directeur d'un service dans une industrie de transports,

Anne : Responsable du développement des dirigeants dans la même entreprise,

Richard : DRH dans un groupe du luxe,

Laurence : Cadre RH dans une entreprise de télécommunications,

Marie-Christine : Enseignant chercheur en GRH,

Pierre-Antoine : Enseignant chercheur en GRH,

Emily : Intervenante E&P,

Benoît : Doctorant en sociologie et intervenant E&P.

La rencontre a lieu dans les locaux de l'association, à deux pas des Champs-Élysées. Durant trois heures, deux « témoignages » seront présentés par deux cou-



Sergent del. 1789 M. de Cernel Sculp.

DIGUAY - TROUIN RACONTE SES EXPLOITS À LOUIS XIV.

René Duguay-Trouin naquit à St. Malo le 30 Juin 1673. Les jeux de son enfance furent presque tous des images de la guerre. Le récit d'une action valeureuse le transportait. Accoutumé à vaincre dans tous ses exercices, il se familiarisa avec l'idée que la mort ne pouvoit l'attendre tant qu'il avoit les armes à la main. Dès qu'il se vit en âge de prendre un état, le service de mer fut l'objet de ses vœux ; il fit son apprentissage en 1689, sur la frégate la *Trinité*, le spectacle d'une tempête effroyable et d'un abordage sanglant ne ralentit point son ardeur. Sa famille lui confia, en 1691, une frégate de 14 canons ; jeté par la tempête sur les côtes d'Irlande, il s'empara d'un château, et brûla plusieurs navires. En 1694, monté sur une frégate de 40 canons, dont le Roi lui avoit confié le commandement, après avoir pris plusieurs bâtimens, il tomba au milieu de ses vaisseaux de guerre ennemis, les combattit avec la plus grande intrépidité ; mais il resta prisonnier, et fut conduit à Plymouth, où on le tint enfermé ; une jeune Anglaise, à laquelle notre jeune héros, aussi aimable que brave, avoit su plaire, brûla ses fers. Peu de jours après son retour en France, il se remit en croisière, et se vengea par des prises riches, après avoir enlevé à l'abordage le Sans-pareil, vaisseau de 60 canons. Louis XIV le gratifia d'une épée. Plusieurs autres exploits accrurent la réputation de Duguay-Trouin. Le combat où il s'empara, en 1697, d'un vaisseau de guerre Hollandois qui commandoit le Baron de Wassenaer, homme d'une intrépidité peu commune, et qui fut depuis Vice-Amiral de Hollande, lui fit le plus grand honneur. Louis XIV se plaisoit à entendre de la bouche de ce brave Officier, le récit de ses actions. Un jour Duguay-Trouin racontant les détails du combat, où il avoit sous ses ordres le vaisseau la *Gloire*, disoit : J'ordonnai à la *Gloire* de me suivre. — Elle vous fut fidèle, reprit le Roi..... En 1697, Duguay-Trouin passa de la Marine

Marchande à la Marine Royale, avec le titre de Capitaine de frégate légère. Il obtint par la suite le grade de Capitaine de vaisseau ; en 1707, on le décora de la Croix de St. Louis. Dès cette année, ayant joint la petite escadre qu'il commandoit à celle qui étoit sous les ordres du Comte de Forbin, ils enlevèrent une flotte Anglaise, qui, sous l'escorte de 5 vaisseaux de guerre, transportoit en Portugal des troupes et des munitions de toute espèce. Dans cette journée, Duguay-Trouin prit à l'abordage, après un combat furieux, le vaisseau le *Cumberland*. Le Roi lui ayant accordé une pension de 10000, il demanda qu'elle fût donnée à Saint-Auban son Capitaine en second, qui avoit eu une cuisse emportée à la prise du *Cumberland*. Louis XIV lui donna pour récompense des lettres de noblesse, datées du mois de Juin 1709, on y lit que ce brave Marin avoit pris plus de 300 vaisseaux marchands et 20 vaisseaux de guerre, ses amours ont pour devise : Dedit hæc insignia virtus. La campagne de 1711 mit le comble à la gloire de Duguay-Trouin : il prit Rio - Janeiro, une des plus riches colonies du Brésil. La hardiesse de l'entreprise, le courage et la prudence dans l'exécution ont immortalisé l'Auteur de cet exploit. Louis XIV le nomma Chef d'Escadre en 1715. Le Régent l'admit au Conseil des Indes, et en reçut des avis utiles pour le Commerce. En 1728, la Cour le fit Commandeur de l'Ordre de St. Louis, et Lieutenant-Général des Armées Navales. On lui confia, en 1731, une escadre pour soutenir l'éclat de la Nation Française sur la Méditerranée : il fit rentrer Tunis dans le devoir, affermit la bonne intelligence avec Tripoly, et régla les intérêts du Commerce dans plusieurs villes du Levant. Revenu à Paris, il y mourut le 27 Septembre 1736. Nous avons de lui des Mémoires que M. de la Garde, son neveu, a continués.

A Paris, chez Blin, Imprimeur en Taille-Douce, Place Maubert, N.º 17, vis-à-vis la Rue des 3-Portes. A. P. D. R.

« Que valent les histoires que se racontent ces gestionnaires dans leurs réunions ? Selon quels usages sont-elles évaluées ? Comment ces usages orientent-ils l'organisation de leur production ? Les règles de sociabilité d'usage, dans ces réunions, apparaissent alors non comme des signes d'une culture commune, mais comme une partie du dispositif rendant possible la production d'"histoires de gestion" », Duguay-Trouin racontant ses exploits maritimes, gravure colorée (de 1789) de Mme de Cernel (1753-1834), d'après Antoine Sergent-Marceau (1751-1847), collection privée.

ples d'exposants, puis discutés avec la salle. Emily jouera le rôle de chef de cérémonie, garante du temps et de l'organisation de la réunion, ainsi que de la distribution équitable des temps de parole. On peut dire que tout se passe normalement, et même que cette réunion est un succès, selon les critères en vigueur.

LA RENCONTRE D'UN MUR

Les trois heures d'enregistrement font l'objet d'une retranscription laborieuse. Presque cent pages issues de ce travail doivent être analysées. Que faire d'une matière aussi abondante ? Lors des premières lectures, ce qui ressortait le plus de cette réunion, c'était le poids des règles de sociabilité dans les échanges. En bon goffmanien, on pouvait décrire la manière dont les interlocuteurs s'adressaient les uns aux autres en prenant garde de ne pas se froisser, celle dont la parole était distribuée selon des règles plus ou moins explicites...

Le premier constat que l'on fait quand on s'intéresse à la réunion de ce point de vue est donc celui d'un décalage entre sa fonction affichée - repérer et diffuser des innovations gestionnaires - et ce que l'on pouvait voir à la lecture de la retranscription, à savoir des cadres échangeant des amabilités.

L'objet de l'observation devient la forme des échanges, les règles de sociabilité managériale. Il y aurait une tribu de gens qui auraient une manière bien à eux d'interagir : des chercheurs, des consultants, des cadres, bref, tous ces gens « qui font la gestion » (4). Je me disais qu'en observant les prises de parole, les intonations, le placement de chacun dans l'espace, j'aurais peut-être saisi une *hexis*, une manière d'être propre à ces gens.

Malgré ces cent pages de retranscription de réunion, il faut bien avouer un échec cuisant. L'observation minutieuse des détails se réduit très vite à une observation de pas grand-chose. Les costumes gris, les *power-point*, les questions polies, rien de plus banal ; cela ne produit pas de nouvelles connaissances. J'interprète aujourd'hui ma volonté de description d'*habitus* comme le besoin d'un jeune chercheur plongé depuis quelque temps dans son terrain d'observation de se défouler en faisant une description féroce de ces petites attitudes qu'il a d'autant plus de mal à supporter qu'il est en train de les incorporer. Le sociologue revêt ici le costume du moraliste des *Caractères* (le talent littéraire en moins...).

Il se révèle finalement très difficile d'isoler des manières d'interagir qui soient propres à ce groupe. On n'arrive pas à faire parler ces échanges assez

consensuels entre gens bien éduqués qui ne se connaissent pas très bien. Même si l'on s'intéresse aux « à-côtés », comme les pauses et l'avant-réunion, les données enregistrées ne portent pas de traces remarquables. Les gens y socialisent en « parlant boutique » sur un ton à peine plus relâché que pendant les échanges « formels ». Le ton est gentiment taquin. On a l'impression de gens pas très à l'aise qui restent dans le « lieu commun ». On sent quand même un fort poids des règles de bienséance. On ne fait pas de vagues (ou alors des vaguelettes). Tout se passe bien, ce qui est désespérant pour quelqu'un à qui l'on a toujours dit que le sociologue doit regarder les conflits, les dysfonctionnements, les craquelures, les fissures, pour mettre ses doigts dedans et aller voir ce qu'il y a derrière la façade. Derrière celle-ci, il y aurait la vérité. Ici, pas de fissure : la paroi est lisse. Si bien que l'on se demande s'il y a quelque chose derrière.

Après s'être heurté à cette paroi avec une certaine violence, il fallait se résoudre à changer de posture par rapport à ce matériau, et donc, malgré tout, à réfléchir. Cela m'a conduit à deux partis pris méthodologiques.

OÙ L'ON TROUVE ENFIN UNE QUESTION

Se résoudre à s'intéresser à la production

Une approche simple de cette réunion consistait à raisonner en termes de production. Que produisait cette réunion ? Et comment ? Est-ce que l'on peut comprendre la manière dont les gens y interagissent à partir de cet angle ?

Quels en sont les produits, *qu'est-ce qui existe à l'issue d'un groupe d'échanges, qui n'existait pas avant ?*

Un premier produit tangible est certainement le compte rendu de la réunion. Il fait six pages et reprend de manière stylisée les récits faits par les cadres venus témoigner. Partant de l'idée qu'un produit est souvent fait pour être valorisé et utilisé, on peut se demander ce qui est fait d'un compte rendu, après coup. Les comptes rendus, on le sait, restent souvent dans les tiroirs, dans des dossiers en carton ou conservés sous forme de fichiers informatiques. On peut les ressortir de temps en temps et les relire, leur fonction est d'informer minimalement ceux qui n'étaient pas là, mais aussi de rafraîchir la mémoire de ceux qui ont participé à la réunion.

On peut faire l'hypothèse que le compte rendu est la trace d'autre chose, de quelque chose de plus abstrait, et aussi de plus précieux. Ce que re-suscite la lecture du compte rendu chez un participant dont la mémoire flanche, c'est un « cas d'entreprise ».

Un cas d'entreprise est ici le récit d'une pratique managériale située. Ultimement, c'est une compétence, c'est ce qui permet à quelqu'un de dire : « dans

(4) BOUSSARD (Valérie), « Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance », *Perspectives sociologiques*, Paris, Belin, 2008.

telle entreprise, ils font ça ». Cela peut être exposé oralement, mis en lettres et finalement figé dans un document rendu plus ou moins public (ici le compte rendu). Au-delà de cette standardisation, chaque participant peut se forger son propre compte rendu, matérialisé ou non, en fonction de ses intérêts, de son point de vue, de ce qu'il a entendu. Le cas se caractérise ici par son effet sur ceux qui en prennent connaissance : il *rend compétent* à décrire une pratique de gestion située dans une organisation. Il *autorise* à en donner les causes et les effets, sa réussite ou son échec.

On pourrait donc distinguer deux produits : le compte rendu comme archétype d'*output* distinct du processus de production (on peut en imaginer d'autres), et l'apprentissage d'une compétence à dire une réalité de gestion. Le fait de participer à la réunion produit donc le compte rendu, mais participer à sa production, c'est bénéficier d'un apprentissage : il est donc délicat de séparer ici un processus de production d'un produit.

« À-quoi-ça-sert-ologie »

S'interroger sur le processus de production du « cas d'entreprise » amène à s'interroger sur sa valorisation à travers les usages qui en sont faits. Qu'est-ce qui fait que l'on obtient un bon « cas d'entreprise » ? Quels avantages peut-on tirer de la capacité à dire « dans telle entreprise, ils font ça » ? Comment maximiser cet avantage ?

Dans un tout autre contexte, Alain Desrosières s'interrogeait sur la capacité des statisticiens de l'Insee à comprendre la manière dont sont utilisées les connaissances qu'ils produisent : « C'est cette diversification des usages qu'il faudrait étudier. À un moment, je proposais de créer une science que je voulais appeler l'« à-quoi-ça-sert-ologie »... C'est vrai : à quoi ça sert ? À l'Insee, personne ne sait... » (5). Ce n'est pas parce que les producteurs d'une connaissance ne savent pas dire à quoi elle sert qu'elle ne sert effectivement à rien. Ce n'est pas parce que les producteurs ne savent pas dire à quoi le produit sert que leur manière de produire n'est pas influencée par les usages. Une bonne partie du travail de Desrosières a consisté à montrer les liens profonds entre processus de production et modalités d'usage des connaissances.

Dans le cas qui nous occupe, il faudrait donc comprendre l'usage des « cas d'entreprise » produits au cours de ces réunions pour mieux comprendre les règles de sociabilité qui organisent cette production collective de « cas ».

(5) Extrait d'un entretien paru dans la *Lettre Grise* de l'association Pénombre (n°12, automne 2013). Desrosières (A.) était un historien et sociologue des statistiques, ainsi qu'un ancien administrateur de l'Insee.

POURQUOI PRODUIRE DES « CAS D'ENTREPRISE » ?

En quoi est-il bon et utile aux personnes présentes dans cette réunion de maîtriser des « cas », c'est-à-dire de pouvoir dire « dans telle entreprise, ils font ça » ? Plus encore, à quoi sert-il de participer à la production de ces cas qui seront de toute façon diffusés au-delà du groupe des participants ?

On peut relever différents usages possibles des cas selon les catégories de gestionnaires présents. Ces différents usages sont voisins, voire ils ne constituent que des nuances de thèmes largement partagés.

– Les chercheurs utilisent les cas pour écrire des articles, en tous cas ils peuvent s'en servir comme illustrations de leurs théories. Ils les mettent en série, les classent (dans des typologies), ce qui leur permet de dessiner des tendances, une cartographie des possibles managériaux. Cette cartographie nécessite un éventail de cas aussi variés que possible, c'est pourquoi l'on s'intéresse plus volontiers aux cas « originaux » ou « innovants ».

– Les cadres les utilisent comme source d'inspiration pour renouveler leurs pratiques, mais aussi comme comparaison/évaluation (*benchmark*) de leurs dispositifs.

– Les consultants assoient leur légitimité d'experts théoriques (au sens des chercheurs), mais aussi en tant qu'acteurs sur un marché. Si je connais beaucoup de cas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) que je sais mobiliser oralement dans une conversation avec un spécialiste GPEC d'une entreprise, alors je suis bien positionné pour me voir attribuer des missions sur le sujet, et cela d'autant plus si j'ai su forger à partir de ma bibliothèque de cas une connaissance des problèmes et des enjeux récurrents à ce sujet.

Ainsi, quand je demande à Sandrine, une des plus anciennes salariées de l'Institut, ce qu'est un groupe d'échanges réussi, elle m'explique qu'un groupe d'échanges doit dans l'idéal déboucher sur la rédaction d'une étude (un texte en reprenant les « enseignements »), voire sur des interventions de conseil.

Le cas d'entreprise est donc, par bien des aspects, une ressource précieuse. Mais si l'essentiel de la connaissance est recueilli dans les comptes rendus diffusés aux absents et plus largement par la publication d'études et d'articles, quel est l'intérêt de venir assister aux réunions proposées (6) ? En effet, les cadres d'entreprise sont avares de leur temps : passer presque toute une après-midi « à l'extérieur », chez un prestataire dont ils paient les services, est pour eux un luxe dont ils disent pouvoir de moins en moins se permettre.

(6) Certains intervenants ont répondu à cette question en convenant qu'aucun compte rendu des réunions de leur groupe ne serait rédigé, limitant ainsi la diffusion des contenus au-delà des participants effectifs.

Avant le début d'une autre réunion du groupe, Richard, DRH dans un groupe de luxe, affirme à Emily qu'il est heureux de participer à la réunion, car il a besoin de « s'aérer la tête ». Il décrit « une ambiance lourde » dans son entreprise et dans la société en général (7). Le fait de se joindre au groupe peut donc être un moyen de changer d'air, de rencontrer des gens sympathiques et intéressants, le temps d'une après-midi. Ces réunions ayant lieu dans un espace où leurs hiérarchiques et collaborateurs ne peuvent directement les observer, représenteraient pour ces cadres une bulle, un refuge dans lequel l'urgence du travail serait suspendue.

La rencontre d'avec des pairs professionnels issus de groupes proches peut permettre de tisser des « liens faibles » mobilisables ultérieurement, notamment pour sa carrière. Ainsi, il n'est pas rare de voir des salariés d'Entreprise et Personnel rejoindre les rangs d'une entreprise adhérente, et inversement (8).

Au-delà de ces motivations plus ou moins périphériques, assister aux réunions permet de participer au processus de production des cas. Les documents diffusés après les réunions sont le fruit d'un travail du groupe présent lors de la réunion. On peut constater tant dans les comptes rendus que dans l'utilisation qui en est faite ultérieurement que les cas ne sont pas présentés tels quels, qu'ils ont fait l'objet d'une préparation de la part des gestionnaires exposants, par exemple sous la forme de documents *power point*. Ils portent les traces des discussions avec le reste des participants. Les traces des cas sont donc produites collectivement. Si l'on s'interroge sur les bonnes raisons qu'ont les personnes de participer à ces réunions, alors, en quoi la participation à cette production collective est-elle intéressante pour ceux qui y consentent ?

Tout d'abord, en participant à la production des cas, on s'assure d'être le premier servi dans la chaîne de diffusion. Il s'agirait d'avoir la primeur de ce bien précieux, d'être (ou de se sentir) « à la pointe de l'innovation ».

Chaque participant par ses remarques et ses questions oriente la manière dont sera compris et finalement exposé le cas. Il y a certainement quelque chose qui ressortit au plaisir intellectuel, dans le dévoilement des « coulisses » des récits exposés.

Enfin, dans l'économie des cas, il semble important d'être au plus près de la source d'émission de l'information. En effet, pouvoir dire « M. Untel m'a dit qu'il

avait fait ceci dans son entreprise » a plus de poids que d'affirmer avec fierté « J'ai lu dans une étude ou un compte rendu qu'une entreprise (parfois anonyme) faisait ceci ou cela ».

Dans le premier cas, on peut également mobiliser des anecdotes relatées lors de l'exposition, ce qui donne l'impression d'une familiarité avec le cas. Il semble que la valeur du cas s'amointrisse en parcourant les maillons de la chaîne de diffusion formelle : comptes rendus oraux, écrits, puis articles et études. On a là un mécanisme presque opposé à celui de l'épistémologie de la science moderne, qui opère par dépersonnalisation et par délocalisation des savoirs (9).

On peut observer, durant les échanges qui ont lieu dans le temps précédant le début de la réunion, que les gestionnaires de différentes professions mobilisent ces cas pour peser dans la conversation.

Ici, Pierre-Antoine, chercheur, intervient dans une discussion entre deux professionnels échangeant sur leurs pratiques en leur transmettant un cas qu'il n'a pas vécu en tant que gestionnaire, mais qu'on lui a transmis lors d'une visite au sein d'une entreprise. L'histoire du chantier naval sert ici à illustrer une tendance (la redécouverte des compétences féminines). Le cas donne du sens à la pratique décrite par Laurence : ce qu'elle tente de faire, d'autres le font avec succès. Elle s'inscrit dans une évolution globale. L'intervention de Jean nuance, quant à elle, ce propos en lui opposant sa propre expérience sur le long terme. La mobilisation de cette expérience personnelle permet à Jean de relativiser cette impression en la qualifiant de mode toujours susceptible de se retourner d'un moment à l'autre.

La mobilisation de cas permet ici d'entrer dans une discussion entre professionnels sans nécessairement partager leur expérience. On le voit : le cas est un moyen de s'approcher de l'expérience d'autres praticiens, sans qu'il en contienne pour autant toutes les subtilités. C'est en quelque sorte un résumé transportable d'un vécu éminemment complexe et enraciné dans des contingences locales. C'est ce caractère transportable, facilement mobilisable et transmissible qui en fait à la fois la force et la faiblesse. En effet, les cas peuvent s'accumuler et donner l'impression d'une connaissance vaste du monde de la gestion. En revanche, on voit ici qu'un récit de seconde main pèse moins, dans la conversation, qu'un récit d'expérience vécue. Plus le locuteur est éloigné de la pratique décrite, plus on peut le soupçonner de communiquer une vision épurée ou idéalisée des faits.

Pour illustrer les normes d'évaluation de la qualité du récit de pratiques, on peut citer cet extrait d'une discussion informelle avec un intervenant d'E&P res-

(7) Nous sommes en avril 2013 et Richard fait référence aux aveux d'un ministre accusé de posséder un compte bancaire en Suisse, après de nombreuses dénégations. Dans un contexte de crise économique, les médias et les spécialistes de l'opinion publique parlent de « défiance » envers les élites.

(8) Cette hypothèse me paraît à elle seule mériter une étude spécifique. Ce n'est cependant pas parce que ces réunions peuvent avoir un rôle dans la carrière des participants que cela épuise le sens de cette pratique.

(9) À ce sujet, voir Steven SHAPIN, *Une histoire sociale de la vérité. Science et mondanité dans l'Angleterre du XVII^e siècle*, Paris, La Découverte, 2014.

Discussion informelle entre Laurence et Jean, avant le début de la réunion

Laurence : « On a les mêmes difficultés dans les mondes techniques que dans les entreprises... Les lycées, maintenant, on commence à prendre contact, essayer d'inciter un petit peu ces jeunes femmes qui ont d'excellents résultats au bac et qui, après que... Voilà... : donc c'est vrai, que c'est un travail de longue haleine... Autant dans certaines fonctions transverses, là, ça va... »

Jean : « Y'a quelques années, moi, j'étais dans la métallurgie, les [??], c'était impossible, même si on voulait... »

[Pierre-Antoine, qui écoutait attentivement, intervient]

Pierre-Antoine : « Et il y a d'autres endroits où l'on a découvert avec intérêt des compétences féminines : par exemple, j'ai été marqué par la visite des Chantiers de l'Atlantique... »

Laurence : « Ah ? »

Pierre-Antoine : « ... où, à un moment donné, on nous explique que l'on avait un gros problème de compétences de soudeur que l'on trouvait pas, on trouvait plus de soudeur..., etc. Et puis, finalement, ils ont trouvé les compétences qu'ils cherchaient du côté d'autres métiers, qui étaient en l'occurrence beaucoup féminisés, présents dans l'écosystème local. Et ils expliquaient avec beaucoup d'intérêt que, voilà... »

Jean : « Y'a des cycles... »

Pierre-Antoine : « Au-delà de l'image... »

Jean : « Sur certains métiers, y'a des cycles : dans le textile, c'était comme ça aussi. J'avais des gens... euh... ils sont contrôleurs (par exemple), y'a une période (ça remonte à quelques années en arrière), ça pouvait être que des femmes qui tenaient les postes. Après, ça pouvait être que des hommes... Après, ça va être que les femmes... (on sait pas pourquoi, d'ailleurs, hein...). »

ponsable d'un autre groupe d'échanges insatisfait de la prestation de la personne qu'il avait invité à présenter une pratique :

« C'était le pire témoignage que j'aie vécu à EP. Moi, je l'ai trouvée [La cadre invitée à témoigner] nulle en public, et ne maîtrisant pas son contexte, [...] C'était un discours technique, [...] : pas de recul. Elle [n']a pas anticipé les remarques, c'était : « yakafokon », [...] (Extrait de notes de terrain).

Les échanges entre l'exposant d'un cas et les autres participants visent à s'éloigner autant que possible d'un récit idéalisé purement technique et non situé, dont l'archétype est l'exemple des « bonnes pratiques » telles que décrites dans certains livres de management, ou dans les recommandations des « mauvais » consultants. Ce qui fera la qualité d'un cas est la capacité de celui qui le raconte à s'approcher de l'expérience de ceux qui l'ont vécu, tout en restant transmissible. On peut voir les réunions d'Entreprise et Personnel comme un dispositif visant à produire de tels récits. Conscients de cette ambition, les exposants donnent à travers des apartés des informations supplémentaires, dont on sait qu'elles ne pourront pas nécessairement être reprises dans les comptes rendus. Ces apartés concernent souvent des « ficelles du métier » ou encore la compétence politique du gestionnaire. Cet excès de transmission de connaissances n'est consenti que parce que l'on sait qu'il n'en restera aucune trace

publiable. Les auditeurs, quant à eux, poussent autant que possible les exposants à leur laisser voir l'« envers du décor » ou les « coulisses » de ce qui est présentable et figé dans des traces, telles que le *power-point* ou le compte rendu.

LA FORME DE LA CRITIQUE ET DU QUESTIONNEMENT

Comment se fait l'accès à cet envers du décor ? Entreprise et Personnel présente ses groupes d'échanges à la fois comme des lieux de « partage d'expérience » et de mise en débat des pratiques. Il y a là une tension : comment inviter des cadres d'entreprise à présenter leurs pratiques si, ce faisant, ils s'exposent à la critique ?

Comment créer une confiance suffisante pour les échanges sans pour autant sombrer dans le travers de discours lénifiants ? Tout l'objectif est de rendre possible cette mise en visibilité de ce qui doit, dans une certaine mesure, rester caché. Au-delà de la question de la sensibilité des données, cette question concerne aussi l'alternative entre précision et généralisation du récit. Si l'on affirme que la réussite d'un projet a principalement tenu aux capacités d'un individu, ou qu'il a échoué à cause de raisons personnelles, que faire

d'un tel récit ? Les cas doivent donc être suffisamment génériques pour être « transférables » tout en donnant à voir certains paramètres difficilement intégrables (le vécu personnel, par exemple) dans un récit standardisé, sans quoi ils paraissent artificiels.

L'enjeu du questionnement critique est justement, pour les auditeurs, de tenter de percer le voile d'un récit forcément préparé à l'avance non seulement pour faire bonne impression, mais aussi pour donner une dimension généralisable à cette histoire de gestion. Le dialogue avec la salle sert à rendre visibles des difficultés et des spécificités que les exposants peuvent être tentés de dissimuler. Cependant, comme il s'agit non pas d'un interrogatoire, mais d'un échange entre professionnels, la question critique doit prendre une forme acceptable pour la personne interrogée.

Les professionnels interrogés sur leurs pratiques savent que ce dévoilement fait partie de ce que l'on attend d'eux. Ainsi, ils émaillent leurs présentations de références à ce vécu supposément partagé par leurs collègues. Les questions des auditeurs sont souvent des invitations à pousser cette logique un peu plus loin.

Voici deux exemples issus du premier exposé consacré à la présentation d'un outil de *Balanced Scorecard* comprenant des objectifs de « dynamique collective » :
– Premier exemple

Anne lève la main et demande la parole à Jean.

Jean : « Je vous en prie... »

Anne : « Oui... Moi, j'avais plusieurs questions... D'abord, je vous remercie, parce que c'était vraiment très, très riche, très instructif et très clairement présenté. Et, en même temps, j'ai des questions sur les interstices, notamment... euh..., je vois une belle histoire, mais je sais que, derrière les belles histoires, il y a des difficultés, des tensions..., y'a des déceptions, y'a des moments où ça va pas, y'a des moments de découragement, etc. Donc, peut-être... un moment de découragement... m'intéresserait ?... »

Jean : « 'fin... moi, pour me décourager, il en faut beaucoup, hein ! »

Michel : « Hé hé hé hé ! »

Anne : « Comment vous l'avez [???] : ça c'est une question... Si l'un d'entre vous (peut-être pas les deux) a envie d'y répondre... »

Jean : « Oui, je veux bien, oui [...]. »

Anne : « Alors, les moments de découragement... »

Jean : « Les moments de découragements, c'est moi qui les ai vécus, hein... parce que c'est dans le lancement, hein..., chaque fois, dans les opérations contre le découragement, bah, il faut, simplement, pas se décourager. Hé, qu'est-ce que vous voulez faire d'autre ? Alors, mais en termes RH, si vous avez l'habitude, vous devez en avoir assez souvent, parce que vous êtes sur des problèmes de conviction, et sur des problèmes de conviction, vous pouvez pas calculer des ROI (10) sur ces aspects-là, on vous demande de calculer un ROI, ah... baah : il faut repartir à l'assaut, et

pis..., et pis..., c'est que ça, hein ? »

La question d'Anne est diplomatiquement amenée, elle souligne d'abord les qualités de la présentation, mais elle demande à en savoir plus sur les « interstices ». Sous des abords modérés, l'usage de l'expression « belle histoire » relègue la présentation, malgré ses qualités, dans le domaine de la fiction, voire de la manipulation. Qu'y-a-t'il, derrière la « belle histoire » ?

Anne invite à déplacer la discussion vers les moments difficiles vécus personnellement par les gestionnaires. Jean répond, sur le ton de la fanfaronnade, en affirmant sa robustesse psychologique. Anne revient alors à la charge en demandant, comme une faveur, si l'un des exposants a envie de lui répondre. Cette ouverture au libre arbitre des personnes questionnées semble mieux fonctionner, elle rend difficile le refus. Plus loin, Jean lui répondra que le découragement n'est pas une option. En effet, pour lui, la force de conviction est indispensable dans un métier (les RH) où la justification gestionnaire par la finance (le R.O.I.) serait une ressource inaccessible. Il décrit donc un métier où l'influence et la capacité d'enrôler des alliés comptent plus que l'argumentation comptable. C'est donc un autre visage du travail gestionnaire qui paraît ici, un visage dans lequel les qualités personnelles, comme la résistance psychologique, la détermination et l'habileté politique jouent un rôle important.

On comprend pourquoi les éléments de « contexte » s'écartant d'un discours « technique » importent particulièrement, ici, pour la qualité d'un récit de pratique. Si l'on en croit Jean, dans le domaine des RH, les dimensions techniques sont finalement assez peu importantes pour la réussite d'un projet, comparées aux compétences individuelles et à la sagesse pratique du professionnel. Il consent ici à développer un récit parallèle, celui de sa relation avec sa hiérarchie - un récit dans lequel il se valorise et donne à voir les vertus (et non les techniques) nécessaires pour réussir. Le *storytelling* des cadres mêle, ici comme ailleurs, une dimension technique et informationnelle à la mise en lumière des vertus de celui qui énonce ces informations (11). Il y a donc à la fois un discours d'expertise relevant de la bureaucratie moderne et une forme de récit dans lequel on voit le héros exercer ses vertus dans des situations complexes.

– Deuxième exemple

Pierre-Antoine interrompt Michel : « Est-ce que je peux vous challenger un petit peu ? »

Michel : « Ah, mais... je suis là pour ça ! »

(10) *Return On Investment (ROI)*.

(11) « Cette dramaturgie vise non seulement à rabâcher quelques-uns des avantages traditionnels de toute fusion, mais aussi à afficher les savoir-faire communicatifs du stratège : il sait choisir son moment, il est expérimenté, il parle simplement. », MARION (G.), « TOTALFINA+ELF, Comment lutter contre l'évidence ? », *Gérer et Comprendre*, septembre, 2000.

Pierre-Antoine : « Dans le quadrant, en bas à gauche, on a dynamique collective, or on s'attend à trouver notamment beaucoup d'indicateurs et d'objectifs collectifs.

Michel : « Ouais... »

Pierre-Antoine : « Or, je trouve en la matière surtout des indicateurs collectifs relatifs à des échanges de pratiques. Il faut que l'on se rapproche des autres instances, que l'on échange des bonnes pratiques, et puis beaucoup d'objectifs individuels, plans de formation, et *cetera*. Est-ce qu'il y a d'autres indicateurs ou d'autres actions qui soient vraiment spécifiquement collectifs, par exemple, je ne sais pas... euh..., un indice de satisfaction collective, qui existerait dans la maison, ou... euh.. ? »

Jean : « Alors, il n'y a pas d'indice... »

Pierre-Antoine : « Ou... un indice de performance collective. »

Jean : « Il n'y a pas d'indice de satisfaction collective parce que notre patron est contre. Je lui ai demandé, déjà plusieurs fois... »

Pierre-Antoine : « Ouais... »

Jean : « De mettre en place ce type d'indice-là... »

Pierre-Antoine : « Ouais... »

Jean : « Pour des raisons qui le regardent... Donc, y'a pas de..., d'étude... sur ce sujet,.. on veut pas... ».

Ici, Pierre-Antoine utilise un terme déjà employé trois fois par Michel pour l'interroger : « challenger ». Il s'agit, en quelque sorte, de proposer un défi sportif et non pas guerrier, à l'interlocuteur. Le défi est relevé avec enthousiasme par Michel. Pierre-Antoine relève un décalage entre le but affiché d'un outil de gestion (stimuler la « dynamique collective ») et son contenu (pas d'indicateurs ou pas d'actions purement collectives). Il évoque des outils bien connus existant dans d'autres entreprises, qui pourraient permettre de réduire cet écart. Michel ne semble pas pouvoir apporter à Pierre-Antoine une réponse acceptable. Jean prend la relève et répond que « le patron » de l'entreprise refuse de mettre en place de tels outils « pour des raisons qui le regardent », et ce en dépit de demandes répétées de sa part. Cette révélation de divergences au sein de la direction pourrait passer pour de la déloyauté de la part de ce DRH, qui rectifie en s'associant finalement à la décision de la direction : « *on* n'en veut pas... ». Les raisons « qui regardent » le patron resteront cachées à tous. Seule la connaissance des volontés particulières de la tête de l'entreprise permettrait de répondre à cette question. Jean ne souhaite apparemment pas la diffuser. Pierre-Antoine le comprend, il n'insiste pas. Bien entendu, une telle information, même incomplète, ne peut pas être diffusée dans les comptes rendus de séance, seuls ceux qui ont été présents au moment de la réunion auront un élément de réponse à cette question. Ils auront entraperçu une réalité du travail de gestion qui ne peut se transcrire directement dans les écrits professionnels. En effet, ceux qui rédigeront les « cas

d'entreprises » et les comptes rendus feront comme si la question ne se posait pas.

Le questionnement peut parfois prendre la forme d'une interrogation sur la véracité des faits présentés, plus que celle d'une demande d'informations supplémentaires. Il est autrement plus délicat de répondre, sur ce registre : faut-il se lancer dans un débat épistémologique ou avouer une incompétence, voire une manipulation ? Les notes suivantes ont été prises lors d'une réunion ultérieure du même groupe :

Une DRH brésilienne montre une courbe qui chiffre la baisse des coûts de maintenance. Elle la présente comme une conséquence d'un dispositif de partage de bonnes pratiques entre les entreprises du groupe. Une cadre française intervient et demande s'il n'y a pas d'autres facteurs qui expliquent cette baisse. La DRH brésilienne répond : « Oui, il y a d'autres facteurs..., mais, là, je ne présente que ce qui est lié à ces bonnes pratiques ». Elle semble poursuivre le cours de sa présentation. Un professeur de gestion brésilien, avec qui la DRH est venue intervenir à son tour. Il pointe du doigt la Française : « Non, mais la question est intéressante, c'est celle de la causalité... »

J'ai l'impression d'une brisure dans le registre de discussion. Cette question n'était pas prévue, la DRH brésilienne ne sait pas y répondre. Personne, d'ailleurs, ne sait y répondre. Les échanges habituels portent sur la compréhension, la demande ou l'apport d'informations supplémentaires. Là, on a comme une question sur la méthode, une question qui peut être perçue comme une remise en cause (extraits de notes de terrain).

Ici, l'échange échoue parce qu'il n'y a probablement pas de réponse acceptable à la question posée. On peut imaginer que, sans le chercheur, il n'y aurait eu ici qu'un confortable malentendu. La précision qu'il apporte rend impossible le contournement. Finalement, un consensus amènera le collectif à ne pas traiter cette question. On peut évoquer ici une forme d'ambiguïté dans le rapport à ces récits/savoirs. Il semble surprenant que la question de la véracité du récit présenté paraisse finalement assez secondaire. Comme l'a souligné Jakob Krause-Jensen dans son étude ethnographique de cadres RH d'une entreprise danoise (12), il est très difficile de savoir si ces travailleurs adhèrent réellement aux récits et concepts qu'ils manipulent. En fonction des situations, la croyance naïve comme la critique acerbe peuvent être des options comportementales également viables, face à ce que certains appellent *corporate bullshit*. Pour les deux derniers exemples, on voit à l'œuvre la distinction entre ce que l'on écrit de cas diffusables à tous, ce que l'on en dit qui ne sera pas retranscrit et qui ne sera donc connu que des seuls protagonistes et, enfin, ce

(12) KRAUSE-JENSEN (J.), *Ideology at Work: Ambiguity and Irony of Value-Based Management in Bang & Olufsen*.

que l'on comprend de l'absence de réponse à certaines questions, qui passera plus rarement le stade de la formulation.

Le questionnement habile par les participants permet, dans la mesure où les exposants le souhaitent, de faire entrevoir une face du travail de gestion qui ne relève pas véritablement du savoir gestionnaire, tel qu'il est formalisé et rendu transmissible par le dispositif de production de cas. Les règles de la production de témoignages ou de « cas » de bonne qualité se confondent donc en partie avec les règles présidant aux relations entre participants. Les limites entre ce qui est dicible ou non, transportable ou non dans les cas, sont floues et certainement mouvantes, et elles dépendent très certainement de la manière dont les questions sont amenées. On peut penser que ce qui n'est pas pertinent aujourd'hui pour la publication et la transmission le sera demain. En effet, la capacité qu'ont les gestionnaires à consentir petit à petit au dévoilement de parties plus ou moins masquées de leur travail peut être vue comme la première étape de la publicisation de ces pratiques.

CONCLUSION

Dans l'entreprise, l'ethnographe confronté à la production des savoirs gestionnaires doit affronter l'épineuse question du statut de ces savoirs et de ces savants. Il se retrouve dans une position étrange consistant à s'intéresser à des concurrents, qui eux aussi prétendent produire un savoir pertinent sur le fonctionnement des entreprises.

On s'empêche de comprendre la nature de l'activité de ces travailleurs intellectuels si l'on se prive de l'analyse de leur travail en se concentrant sur les résultats extérieurs de leur activité. Ce travail, on l'a dit, consiste pour une bonne part en la production de récits formalisés et transportables, que le gestionnaire peut mobiliser à diverses fins, selon la position qu'il occupe. C'est le sens usuel du « cas d'entreprise ». On a vu que cette définition pouvait recouvrir une compétence à dire ce qui se passe dans une organisation, à partir d'un degré d'« intimité » avec les pratiques telles qu'elles ont eu lieu. Le terme de « cas » désigne plusieurs produits distingués par des niveaux de formulation et de formalisation. Finalement, les cas prennent des formes très différentes en fonction des contextes d'énonciation (une anecdote partagée avec un collègue ou un écrit dans un manuel). Ici, on semble en comprendre l'utilisation dans un processus qui vise non seulement à connaître, mais aussi à se valoriser sur un marché par des marques de proximité avec l'expérience d'autrui. En fonction de ces usages et de ces formes d'énonciation différents, on pourra parler d'un discours technique reproductible et généralisable ou bien de témoignages fortement individualisés qui

n'ont de valeur qu'en tant qu'exemples des vertus professionnelles à exercer.

Aristote nous dit que « la marque distinctive du savant, c'est la capacité d'enseigner » (13). Si, donc, les cas sont une forme de savoir qui s'enseigne et se transmet, il ne s'agit pas d'un savoir généralisable, d'un savoir des causes et des théories. Il ne s'agit pas non plus de l'expérience pure du praticien (14) que l'on pourrait ici assimiler à la *phronésis* (15), compétence d'adaptation et de ruse du gestionnaire conscient de l'impossibilité d'une véritable science (au sens d'un effort de généralisation de rapports de causalité) du travail d'organisateur (16). Des éléments relevant de cette vertu sont cependant diffusés lors des exposés, et plus particulièrement lors de leur discussion. Les réunions de production de cas apparaissent donc comme des tentatives de formaliser l'expérience pour la rendre transmissible (enseignable) sous différentes formes, sans pour autant prétendre atteindre un niveau de généralisation suffisant pour permettre l'établissement de principes et de règles gestionnaires. Pour les participants aux réunions, les cas sont utilisés moins comme des savoirs scientifiques permettant l'inférence et la prédictibilité que comme des véhicules de l'expérience permettant de donner du poids à la parole du gestionnaire. Cet effet de lestage de la parole et du statut est proportionnel à la proximité supposée avec la pratique que décrit le cas. Pour que les cas soient utiles et précieux, il est donc essentiel que ceux qui exposent leurs pratiques dans les réunions donnent à voir ce qui échappe aux cas les plus formalisés, et donc les plus facilement accessibles par *médias* interposés. Ce qui ne manque pas de créer de nouvelles zones d'ombre... ■

BIBLIOGRAPHIE

ARISTOTE, *Métaphysique. Tome I, Livres A-Z*. Paris, J. Vrin, 1991.

(13) *Métaphysique A1*, traduction Tricot, Vrin.

(14) « Le cas regarde du côté du singulier, il s'y complait parfois [...], mais il regarde simultanément du côté du général, car, sinon, il ne serait plus un cas, mais simplement quelque chose ou quelqu'un de concret », DODIER (N.), *Recension* de RAGIN (C.) & BECKER (H.), eds., "What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry", *Revue Française de Sociologie*, 35 (1), p. 125, 1994.

(15) Villette (M.), dans *Le manager jetable*, invite à développer la *phronésis* chez les gestionnaires plutôt que de fonder leur autorité sur une science que l'on enseignerait. Il s'appuie ici sur les analyses d'Aristote par Aubenque (P.).

(16) C'est la position du néo-aristotélicien Alasdair Mac Intyre (A.), dans *After Virtue*, pp. 106-108 ; pour une analyse des propos de Mac Intyre sur le *management* du point de vue des sciences de gestion, on pourra se reporter à Ron Beadle, *MacIntyre and the amorality of management* disponible sur : <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Management%20and%20Goodness/Beadle.pdf>.

- AUBENQUE (Pierre), *La prudence chez Aristote*, avec un appendice sur La prudence chez Kant, Paris, Presses Universitaires de France, 2009.
- BOUSSARD (Valérie), « Sociologie de la gestion: les facteurs de performance », *Perspectives sociologiques*, Paris, Belin, 2008.
- FOMBONNE (Jean), *Personnel et DRH : l'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises, France, 1830-1990*, Paris, Vuibert, 2001.
- GOFFMAN (Erving), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Éditions de Minuit, 1973.
- KRAUSE-JENSEN (J.), "Ideology at Work: Ambiguity and Irony of Value-Based Management in Bang & Olufsen", *Ethnography*, 12 (2), pp. 266-289, 2011.
- MACTYRE & ALASDAIR (C.), *After virtue: a study in moral theory*, 3rd ed., Notre Dame, Ind : University of Notre Dame Press, 2007.
- MARION (G.), « TOTALFINA+ELF, comment lutter contre l'évidence ? », *Gérer et Comprendre*, Septembre, 2000.
- SHAPIN (Steven), *Une histoire sociale de la vérité. Sciences et mondanité dans l'Angleterre du XVII^e siècle*, Paris, La Découverte, 2014.
- VATIN (François) (Dir.), *Évaluer et valoriser : une sociologie économique de la mesure*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 2009.
- VILLETTE (Michel), *Le manager jetable : récits du « management réel »*, Paris, La Découverte, 1996.