

À propos du livre de Bruno
LATOUR *La fabrique du droit -
Une ethnographie du Conseil d'État*,
Édition La Découverte 2002

Voilà un parfait chef d'œuvre, qui n'est pourtant pas sans défauts. Je m'expliquerai plus loin sur l'apparente contradiction de cette remarque liminaire, pour faire partager d'abord l'émerveillement que m'a inspiré sa lecture.

Ce livre est le fruit de plusieurs séjours de l'auteur au cœur de cette instance suprême du droit administratif français, séjours prolongés (de quelques jours à six mois), répétés, au plus près des faits élémentaires (les locaux, les meubles, les textes et surtout les dialogues) et

en interaction permanente avec les acteurs, membres du conseil d'État et personnel administratif.

Les deux cents premières pages décrivent par le menu le déroulement, non pas des délibérations proprement dites, qui sont interdites aux profanes, mais des débats préparatoires à ces réunions conclusives, avec un souci fascinant de la restitution fidèle des propos échangés. Tout cela est rédigé dans une prose délectable, malgré l'austérité des sujets abordés. Voici un échantillon de cette prose (p. 80).

« Ici toute la qualité du travail tient dans les corps, dans la bouche et la voix, dans l'écriture et dans l'archivage, dans la conversation régulièrement entretenue, dans l'engraissement méticuleux des dossiers sous chemises grises ou jaunes. On comprend que les Romains aient été stupéfiés par la grandeur de cette immanence-là, si totalement différente des passions savantes, des enthousiasmes religieux ou politiques, des haines vivaces, des

risques foudroyants de la stratégie. Un ravaudage, un tricotage, un grignotement incessant, patient, obstiné, piétonnier : une grisaille tellement plus belle et surtout tellement plus juste que les couleurs vives de la passion. »

Concrètement, les échanges entre les magistrats sont le plus souvent rapportés en style direct, comme des répliques de théâtre, avec des variations dans la typographie (abondant usage du caractère gras pour signaler les expressions importantes) et des commentaires dans le texte et en notes pour éclairer les nombreuses énigmes que ces échanges, où vivacité et humour se mêlent à une extrême technicité, offrent au lecteur profane.

Le texte est par ailleurs émaillé de photos en noir et blanc, un peu médiocres, mais combien cohérentes avec le climat de méticulosité bureaucratique que Bruno Latour veut suggérer. Le paradoxe est que ces tristes dossiers, ces étagères poussiéreuses, ces casiers du genre consignes de gare, sont les outils d'une fabrication sacrée, celle du droit (d'un droit devrais-je dire). Tout cela est solennel sous les dehors de la simplicité. Et lent, si lent...

« Aucune innovation radicale ne vient modifier l'art de dire le droit : les requêtes progressent au Palais Royal à la même vitesse et se tricotent avec les mêmes aiguilles qu'à la Curie d'Auguste » (p. 293)

Le Conseil d'État, on le sait, a deux missions distinctes : c'est un tribunal, l'instance suprême des tribunaux administratifs auprès des préfetures, pour juger des conflits où l'État est impliqué, et c'est aussi un conseiller du gouvernement, obligatoirement consulté avant la promulgation des lois et des règlements importants. Malgré cette distinction, le style du travail est similaire dans les deux domaines, Bruno Latour le montre avec beaucoup de détail.

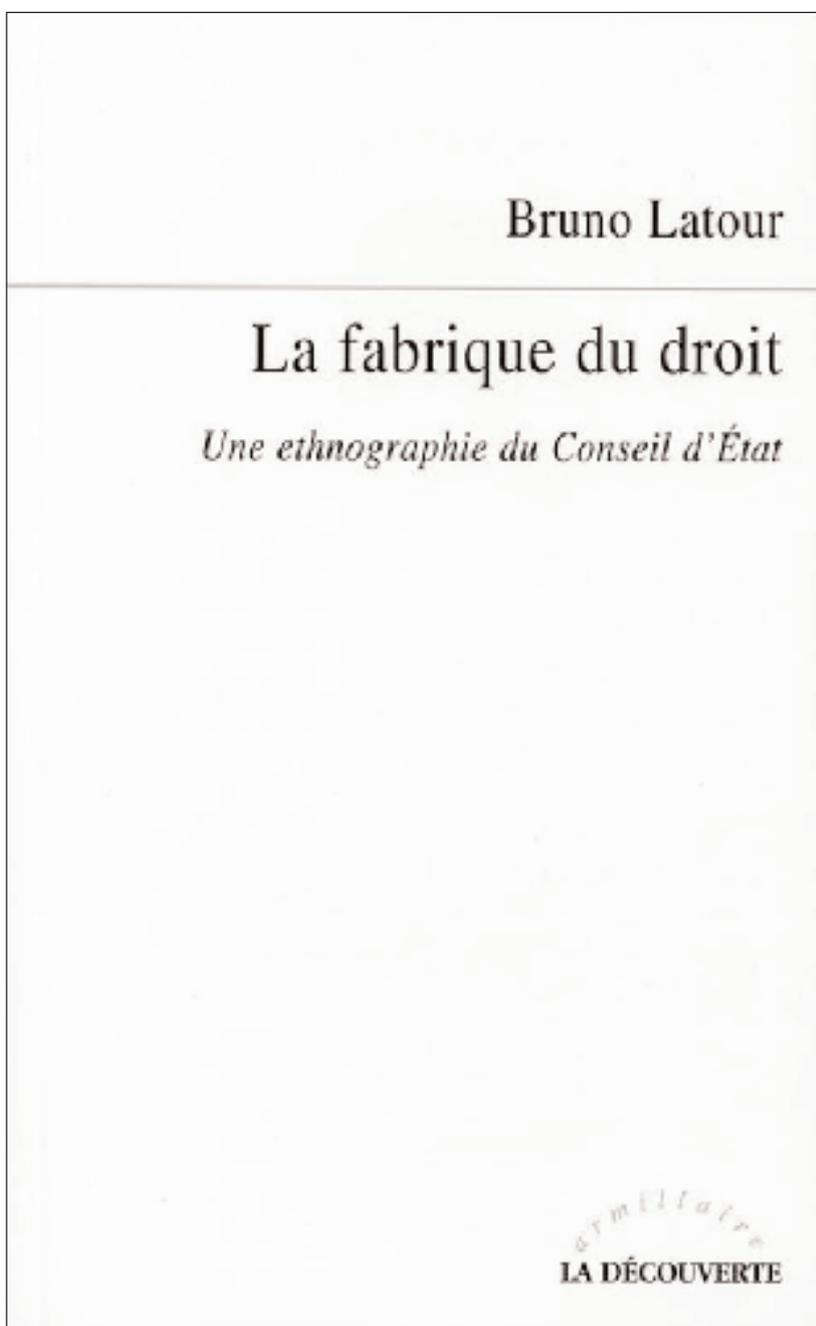
Les cent dernières pages sont consacrées à deux dissertations très brillantes. La première porte sur une comparaison entre le droit et la science, la seconde sur l'essence du droit. Ces textes se prêtent mal aux résumés ou aux citations caractéristiques, mais donnent agréablement à penser, je m'en porte garant.

Le sentiment de perfection que prône cet ouvrage est renforcé par ses qualités matérielles (pas de coquilles, une typographie très claire, un excellent papier).

Mes reproches portent sur différentes singularités du Conseil d'État que Bruno Latour indique, mais n'entreprend pas d'expliquer.

Tout d'abord, le Conseil d'État et le droit administratif distinct des tribunaux et du droit ordinaire sont des singularités françaises. Pourquoi ?

Ensuite, il est de bon ton, au Conseil d'État, de faire mine d'ignorer les Facultés de droit et l'abondant travail de recherche et d'enseignement qui s'y déroule. Plus généralement, les



apports des sciences humaines sont ignorés. Pourquoi ?

Par ailleurs, Bruno Latour parle du droit, tel qu'on le conçoit au Conseil d'État, comme le seul possible (voir le titre de l'ouvrage). Or, que je sache, c'est le Parlement qui fabrique les lois et l'exécutif les règlements. Tout cela n'est-il pas constitutif du droit ?

Ces lacunes n'atténuent aucunement mon admiration pour cet ouvrage, mais appellent d'autres sources de documentation pour ceux qui voudront connaître l'institution plus complètement. Une comparaison me vient à l'esprit : un portrait au crayon d'Ingres peut être parfait (ils le sont presque tous) et pourtant, il manque couleur, relief et vie. C'est ainsi qu'il faut comprendre mes réserves, qui ne retirent rien au fait que je recommande vivement cette lecture.

Par Claude Riveline, ENSMP

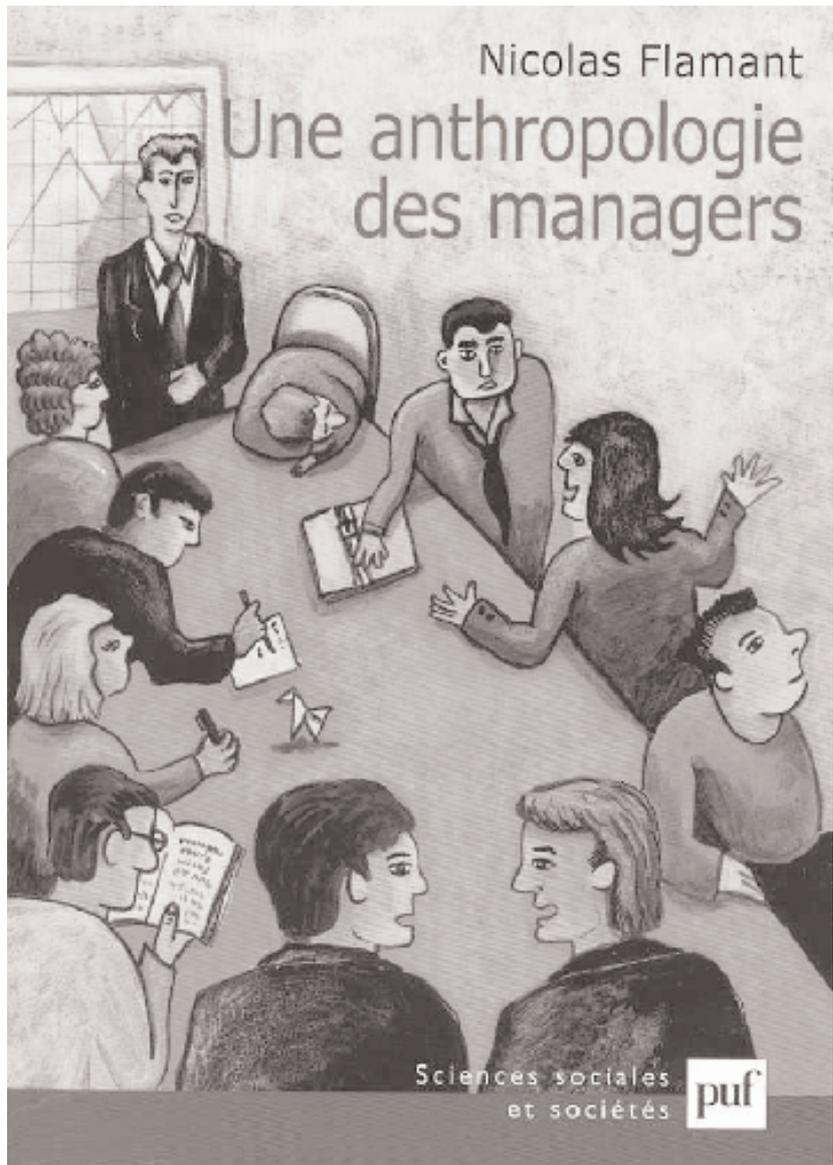
DANS LE SECRET DES COMITÉS DE DIRECTION

À propos du livre de Nicolas Flamant *Une anthropologie des managers*, PUF, coll. Sciences sociales et sociétés, Paris, 2002
Prix « Ressources Humaines » - 2003

Il est commun qu'une direction d'entreprise utilise les services d'un chercheur en sciences humaines et sociales pour l'éclairer sur le fonctionnement d'un service ou d'une unité de l'entreprise. Il est moins commun qu'un syndicat mobilise un chercheur pour l'instruire sur le fonctionnement d'un comité de direction. Le livre de Nicolas Flamant trouve son origine dans une telle demande. La section CFDT d'une certaine Société Défense Espace veut comprendre pourquoi les directeurs de division se dérobent au dialogue social (ou à la confrontation) en affirmant être de simples « boîtes à lettres » entre la direction générale de l'entreprise et le personnel de la division. Elle demande donc à un anthropologue d'étudier le pouvoir et la prise de décision dans les instances que le sens commun désigne comme les lieux privilégiés de l'exercice du pouvoir : les comités de direction des divisions.

Nicolas Flamant est cet anthropologue, qui s'avoue surpris que la demande soit acceptée par la SDE. Il va assister au comité de direction de la division Sud, puis à celui de la division Nord. De son enquête ressort ce que tout participant à ce type d'instance a pu vérifier : un comité de direction n'est pas un lieu où l'on prend des décisions, du moins pas les décisions importantes. L'exercice du pouvoir n'y a pas son épice, la décision n'y trouve pas son moment. Que s'y passe-t-il alors ? On doit savoir gré à Nicolas Flamant d'avoir été attentif à ne pas « exotiser » l'entreprise. Non, ces comités ne se réduisent pas à des rites. Il s'y joue bien quelque chose de l'ordre du pouvoir, mais sans doute plus sa mise en scène et sa reproduction que son « exercice ».

Pour chacune des divisions, l'auteur procède de la même manière. Il livre d'abord un compte rendu des comités de direction. Ensuite, les enjeux qui y ont été repérés sont explorés à tra-



vers la mise en perspective historique de la division concernée, d'une part, et l'analyse des formations, spécialités, parcours professionnels, engagements sociaux ou religieux des dirigeants impliqués, d'autre part. Enfin, le fonctionnement du comité de direction est analysé comme une pratique dont la forme plus ou moins stabilisée reflète l'intrication de ces différents éléments. Outre l'observation directe du comité de direction, l'auteur s'appuie sur des entretiens avec les membres de ces comités, ainsi qu'avec d'autres acteurs, dans et hors l'entreprise.

La comparaison entre les deux divisions permet de constater à quel point le même contexte peut laisser place à des pratiques très différentes. Il est difficile de résumer en quelques lignes des analyses dont toute la valeur tient en un tressage de multiples détails. La division Sud (qui travaille pour l'essentiel sur des programmes militaires) est marquée par une opposition entre « grands anciens » et « transfuges ». La préoccupation fondamentale du directeur de la division est d'éviter toute occasion où cette opposition pourrait se manifester directement. Pour cela, il va organiser « son propre effacement » (p. 82), en renonçant à toute affir-

mation de son statut et de son autorité formelle. Fortement structuré par un dispositif précis piloté par un « régulateur » (qui n'est pas le directeur), le fonctionnement du comité de direction est avant tout un exercice de déminage : les questions et problèmes évoqués sont d'abord « neutralisés » par un reclassement selon des catégories abstraites (action, communication, information, debriefing, etc.), puis « évacués » par attribution à des membres du comité ou à des sous-ensembles restreints des membres présents. Ainsi le comité ne peut-il jamais se poser en instance politique. Par ailleurs, le directeur ne manque jamais de rappeler qu'il est dépossédé de tout pouvoir par la direction générale. Dans la division Sud, le pouvoir s'exprime ainsi par une mise en scène de son absence, par son « occultation ».

Par contraste, le comité de direction de la division Nord se déroule de manière anarchique (au sens des « anarchies organisées » décrites par March et ses coauteurs). On entre, on sort, on plaisante, on interrompt, on s'affranchit de toute contrainte. Un des enjeux semble être d'y démontrer constamment son intelligence, mais de manière non ostentatoire (ostensiblement non ostentatoire, pourrait-on dire). L'instance

se pose comme une émanation directe de la « communauté » conviviale que formerait la division, constituée historiquement autour de « l'aventure spatiale ». Cette communauté se décrit elle-même comme dédiée à l'excellence technique tout en s'efforçant de demeurer humble (car dans cette activité on ne peut jamais se croire à l'abri d'un échec). Au comité de direction se joue la « rébellion » de la communauté contre le siège, lieu distant, bureaucratique et froid, qui n'a aucune compréhension des problèmes propres à la division. Cette rébellion n'est cependant guère qu'un affichage. Ainsi, la notion de communauté est utilisée par le comité de direction pour rendre socialement acceptable les demandes de réduction d'effectifs émanant du siège.

Le meilleur de ce livre est là, dans la description minutieuse et pourtant vivante de ces réunions et dans la peinture de leur contexte. Sans doute, le monde qui nous est dévoilé ne surprendra pas les initiés. Grande entreprise française de haute technologie, proche de l'État, travaillant sur de grands programmes, dominée par des ingénieurs issus des Grandes Écoles : cet univers est connu. Mais Nicolas Flamant a un véritable talent pour rendre compte, de manière à la fois précise et synthétique, de ces situations complexes, chargées d'ambiguïté. Il sait tracer un portrait en quelques lignes, restituer un dialogue en faisant deviner ses sous-entendus, évoquer la circulation des humeurs et des émotions. Il se situe parfaitement entre l'exhaustivité du chercheur qui, soucieux de produire son matériau, fait courir au lecteur le risque de l'ennui, et le trait du conteur qui tient avant tout à exprimer l'essence de ce qu'il a perçu, et doit résister au pittoresque ou au spectaculaire. Le résultat est donc à la fois riche de matière et plaisant à lire. À titre d'exemples, et pour en donner le goût, on trouvera une analyse des repas qui suivent les réunions du comité de direction de la division Sud, avec cette question : pourquoi est-il de mise de ne montrer aucun plaisir gastronomique lors de ces repas, alors que les mets servis sont dignes de bons restaurants (pp. 112-113) ? On entendra également un membre de ce même comité humblement confesser le défaut d'être « intellectuellement très rapide », ce qui, déplore-t-il, nuit à la qualité de son écoute (ses interlocuteurs persistant à lui expliquer ce qu'il a compris depuis longtemps) et donc de ses relations avec ses collaborateurs (p. 141). Ou encore, on verra comment, dans la division Nord, le problème régulièrement évoqué d'un comité pléthorique sert en fait à masquer le contrôle, par le directeur, de ce même comité – le nombre excessif des participants justifiant les procédures qui en bident le fonctionnement (p. 83).

Cette qualité et ce plaisir littéraires ne font pas tout l'intérêt de l'ouvrage. Les analyses proposées par l'auteur sont convaincantes, et si la « révélation » sur les comités de direction n'est pas bien grande (à savoir qu'ils ne sont pas ce lieu central du pouvoir et de la décision), il reste que l'auteur dépasse largement ce constat rapidement acquis pour nous livrer une autre face du pouvoir en entreprise : celle de sa mise en scène et de son contrôle. Le pouvoir est généralement conçu sur un modèle énergétique : comme une action (faire, décider) ou comme une réaction (bloquer, empêcher).

Nicolas Flamant dévoile tout le jeu subtil du pouvoir comme neutralisation, équilibrage, évitement : manœuvres de dissipation de l'énergie plus que de son exploitation. Il montre comment cette face du pouvoir est indissociable d'une mise en scène qui, une fois codifiée, constitue un piège efficace, dans la mesure où l'énergie qui voudrait s'exprimer aurait d'abord à faire éclater le code, s'épuisant ainsi avant de pouvoir atteindre son véritable but. La profondeur historique et l'épaisseur sociale qui sont données à ces analyses garantissent que l'on a là plus qu'une description d'un jeu social superficiel. Enfin, le démontage des jeux subtils développés au sein des comités de direction éclaire un problème persistant du management, aussi vieux que la hiérarchie, qui est celui du dilemme des « middle-managers », à la fois instruments du siège pour contrôler les unités et représentants des unités auprès du siège.

Tout ceci suffirait à faire un livre passionnant, qui pourrait s'intituler : « *Le Comité de direction – une approche anthropologique* ». Pourquoi, alors, « *Une anthropologie des managers* » ? La base empirique paraît bien mince pour soutenir pour un tel projet : cette entreprise et ces dirigeants sont-ils représentatifs de l'univers managérial ? Pourquoi autant promettre, et ainsi risquer de tenir trop peu ? Le choix d'un titre trop ambitieux se retrouve, malheureusement, dans d'autres projets annoncés dans l'ouvrage, et tout aussi peu réalisés. Était-il nécessaire de prétendre ainsi combler les manques de la sociologie des organisations (p. 18) ? Il faudrait peut-être alors consacrer plus de quelques lignes à sa présentation. Peut-on raisonnablement prétendre formuler une théorie du pouvoir en entreprise sans prendre en compte les choix opérés au sein de l'entreprise ? Peut-on revendiquer de dépasser la définition du pouvoir comme « capacité d'agir sur autrui » au motif que « cette perspective d'analyse du pouvoir s'est construite à une période où le fonctionnement des entreprises reposait entièrement sur le modèle militaire transposé par l'ingénieur Henri Fayol (...) » et que « depuis les années 1960 et 1970, ces modes de fonctionnement ont beaucoup évolué » (p. 212 – suit, en dix-sept lignes, une description de ces évolutions : management participatif, organisation par projets, complexité accrue) ?

De même, l'auteur veut analyser comment les cadres de direction mobilisent des « théories sociales ou managériales » de l'entreprise pour justifier leur intervention et leur pouvoir (p. 18). Ce projet tout à fait intéressant n'est que très partiellement mené. Les théories repérées sur les terrains étudiés ne sont guère managériales. Pour l'essentiel, il s'agit de conceptions très générales de l'entreprise et de l'économie, issues d'un engagement social ou religieux. Le management, en tant qu'ensemble de savoirs et de techniques, est en fait largement absent de l'ouvrage. La principale dimension managériale évoquée est celle qui oppose responsabilités fonctionnelles et responsabilités opérationnelles (distinction qui n'a rien d'une nouveauté... et aurait même aujourd'hui un côté désuet). Encore est-elle analysée sous le seul angle des trajectoires de carrière, dans une troisième partie sensiblement décalée par rapport au reste de l'ouvrage.

Heureusement, ces irritantes revendications et ces argumentations expéditives sont cantonnées aux chapitres introductif et conclusif, lesquels sont brefs. Invitons le lecteur à passer rapidement aux parties consacrées aux comités des divisions Sud et Nord, qui sont les deux plats principaux, dont la recette n'est pas si courante, et qui suffisent largement à combler un appétit.

Par Hervé Laroche, ESCP-EAP

AU PAYS DE L'ARGENT-ROI À propos des livres d'Émile Zola, *L'Argent*, 1891 et de Jean-Marie Messier (avec Yves Messarovitch), *Mon Vrai Journal*, 2002

Le U, seconde lettre du sigle, n'est pas le seul point commun entre la *Banque Universelle*, décrite par Émile Zola il y a plus d'un siècle, et *Vivendi Universal*, dirigée par J2M jusqu'au 1^{er} juillet 2002. Certes, la première est née de l'imagination fertile d'un écrivain (et de son analyse du krach – authentique – de l'*Union Générale*) alors que la seconde a traversé une période de turbulences mais semble survivre. Cependant, une convergence réelle et troublante peut être observée sur plusieurs plans, socioéconomique et comportemental.

Lorsque Saccard crée la *Banque Universelle*, il veut un instrument docile, facile à diriger et qui lui permettra de servir ses objectifs de grandeur. En guise d'administrateurs, il choisit quelques proches et complète la liste par « quatorze autres, de moindre importance, triés parmi les plus obéissants et les plus décoratifs des actionnaires ». Il s'agit de rassurer le client (l'actuel ou futur actionnaire), car « *L'idée de génie, c'est de prendre dans la poche des gens l'argent qui n'y est pas encore* ». Le président est un homme intègre, technicien de haut vol, qui sait faire rêver le marché lorsqu'il décrit des projets grandioses. Il faut, aussi, nommer un vice-président « obscur agronome, ancien conseiller d'État..., homme doux et laidre, excellente machine à signatures ». Saccard se contente du rôle de directeur, mais exerce la réalité du pouvoir. Afin de certifier les comptes, « fonction délicate autant qu'inutile », deux commissaires-censeurs, équivalents de nos commissaires aux comptes et autres auditeurs, sont choisis : le premier est inféodé au second et le second ne rêve que d'entrer au conseil afin d'y être confortablement rémunéré, ce qui se réalisera ultérieurement. La machine est lancée et Saccard la pilotera, dans un premier temps, presque honnêtement, se limitant à quelques irrégularités de second ordre. Mais, elle manque cruellement d'une matière première assez importante dans ce métier, l'argent, car les premiers apporteurs de fonds sont, pour partie, des prête-noms qui signent, mais ne peuvent pas fournir les fonds qu'ils n'ont pas. L'effondrement de la BU est la conséquence directe de cette défaillance initiale. En effet, Saccard est obligé de lever des fonds supplémentaires pour, tout d'abord, financer les projets, puis pour alimenter la machine à produire des rêves : un siège social pharaonique dont le sous-sol accueille des « coffres... scellés, immenses..., derrière les glaces sans tain des cloisons, qui permettraient au public de les voir, rangés comme les tonneaux des contes, où dorment les trésors incalculables des

fêtes». La fortune se donne en spectacle au peuple... Il faut faire progresser le cours de bourse pour attirer le spéculateur naïf, réticent au début de l'histoire, mais fiévreux avant de perdre ses économies. À partir d'un certain niveau, ce cours ne reflète plus la valeur réelle des actifs, c'est-à-dire leur capacité à générer des profits et des dividendes (toute ressemblance etc...). Alors, commence la spéculation à la baisse, personnifiée par Gundermann, symbole flegmatique et puissant du lobby financier juif. Celui-ci vend à découvert à partir d'un certain niveau de cours, perd beaucoup d'argent lorsque le cours poursuit sa hausse mais, au contraire de Saccard, dispose des fonds propres qui lui permettent d'attendre (quel beau cours de finance !). Saccard épuise les augmentations de capital successives à racheter les titres de la BU pour soutenir les cours, ce qui était totalement illégal. Quand les caisses sont vides, le marché donne raison à Gundermann et le cours s'effondre, entraînant dans sa chute un outil industriel pourtant prometteur et partiellement rentable, et conduisant à la prison le président et le directeur qui quitteront la France avec la bénédiction du pouvoir. Lorsque le financier, non contrôlé, se déconnecte du réel, tout devient illusion, toute crédibilité disparaît et l'industriel pâtit de ses errements.

Le niveau comportemental est tout aussi passionnant. Certes, Zola ne décrit pas des caractères nuancés et délicats. Tous sont taillés dans un bloc, bruts de décoffrage. Saccard n'est qu'excès en tous genres. C'est un sanguin, rejeton illégitime d'Adélaïde Fouque, ancêtre commune des Rougon et des Macquart (il faut relire, en prime, *La Fortune des Rougon*, premier tome de la saga). Il porte l'hérédité de Tante Dide, ses humeurs, sa folie. On est loin du capitalisme feutré et discret d'aujourd'hui. Le petit actionnaire est représenté par plusieurs personnages, très différents par leur origine et leur motivation première, mais qui sombrent tous dans la folie du jeu et l'appât du gain. Le profit n'est jamais assez élevé, il faut toujours plus, ils n'appliquent pas la bonne recette de Monsieur Rockefeller qui disait avoir fait fortune parce qu'il avait toujours vendu trop tôt. Ils vendront trop tard, perdront leur retraite, leur fortune, la dot de leur fille, mais, curieusement, n'en voudront pas à Saccard. Ils lui apporteront des témoignages de sympathie : ruinés, mais contents. Comme J2M publiant les lettres et mails de réconfort reçus après son éviction, Zola décrit les réactions des épargnants qui, après avoir tout perdu, se rappellent que Saccard voulait leur fortune ! Ceci se justifiait moralement par l'accomplissement d'une grande œuvre. Saccard voulait réussir là où Alexandre, César, les Croisés et Napoléon avaient échoué. Se substituant à la lâcheté de Napoléon III, il voulait arracher le Pape de son environnement hostile, lui restituer fortune, pouvoir et grandeur et l'installer enfin à Jérusalem, restituant son patrimoine historique à la Chrétienté. Si les objectifs de Jean-

Marie Messier sont, *a priori*, moins mystiques, ils ne sont pas dépourvus de grandeur. Il faut montrer aux Américains qu'un « *little Frenchman* » peut conquérir les États-Unis, c'est-à-dire le monde. Ce sentiment d'infériorité, bien connu dans le monde académique, est un moteur puissant et quelle joie de lire dans *Fortune* « *Is this man America's next media mogul ?* » ! Quel étourdissement d'appeler Catherine Zeta-Jones par son prénom et de discuter avec Bob (comprendre Robert Redford) de l'avenir de l'humanité. Mais, tout ceci, bien sûr, n'a qu'un but : faire d'un champion français un double champion mondial et montrer à ces damnés yankees qu'on peut les battre sur leur propre terrain. Ce mélange d'auto-fascination, de volonté de grandeur et de participation à une mission historique est présent dans les deux ouvrages. Certes, l'argent est nécessaire, mais ce n'est que l'instrument

d'une réalisation que Zola attribue au divin tout au long du roman. Dieu est cité, directement ou indirectement, plus souvent que la Bourse, et le héros n'est que la main armée du Tout-Puissant.

En définitive, Saccard et Messier se diront trahis, l'un par la finance juive, l'autre par certain cercle de pouvoir avec la complicité de la presse. Ils ne sont habités par aucun sentiment de culpabilité et sont prêts à rebondir. Ils ont commis quelques erreurs (manque de moyens financiers ou « *timing* » optimiste), mais, par-dessus tout, le destin leur a été fatal et ils n'ont aucunement besoin de se remettre en question. Qu'il n'y ait (presque) rien de nouveau sous les soleils de la finance des marchés et du comportement humain est une conclusion particulièrement originale...

Par Dominique Jacquet, Paris X - Nanterre