

## Ce qu'il ne faut pas entendre

### Notes de recherche sur les manières d'obtenir les confidences d'entrepreneurs et de dirigeants d'entreprises

*Michel Villette*

*AgroParisTech & Centre Maurice Halbwachs*

*« Le comportement économique  
est plus complexe que nos réflexions,  
nos réflexions sont plus riches que la théorie,  
et la théorie elle-même est plus vaste  
que les formules mathématiques qui l'expriment »,  
Theodore Schutz, Prix Nobel d'économie en 1979*

Partons du postulat que les personnes qui passent leur vie à créer, acheter, vendre, développer ou liquider des entreprises en savent beaucoup plus sur la pratique des affaires que les doctorants et professeurs d'université – surtout lorsque ceux-ci n'ont jamais travaillé en entreprise.

De ce postulat on peut déduire qu'un échange de connaissances entre les praticiens et les doctorants et professeurs d'université qui veulent faire de la pratique des affaires leur objet d'étude est vivement souhaitable. Karl Marx aurait-il pu écrire *Das Kapital* sans le soutien de son ami Friedrich Engels et leurs conversations de café ?

Comment développer un tel échange de connaissances ?

Une des composantes essentielles de la pratique des affaires est la discrétion. Les affaires, c'est privé, très privé. Même lorsque l'entreprise est cotée en bourse, les connaissances relatives à la marche de l'affaire ne sont que très partiellement publiques. L'explicite ne s'interprète correctement que sur la base du tacite. Le publié ne s'interprète correctement que sur la base de la part ésotérique, disponible uniquement pour le cercle étroit des initiés.

Les doctorants et professeurs d'université focalisent généralement leur attention sur des enjeux académiques, politiques ou sociétaux : le développement durable, la responsabilité sociale des entreprises, la défense et l'illustration de causes syndicales, l'égalité hommes-femmes, la normalisation comptable, la réglementation bancaire, l'éthique des affaires, etc. Ainsi, ils construisent des représentations de la pratique des affaires fort éloignées de ce que vivent les dirigeants. Si ces derniers s'intéressent à des enjeux politiques et sociétaux (comme ce fut le cas du jeune Steve Jobs), ils finissent toujours par privilégier leur contrôle sur l'entreprise, sa pérennité –

malgré crises et déconvenues –, son développement, et la rentabilité des capitaux investis. Bref, en dernière analyse, il s'agit toujours de gagner de l'argent et cette tâche impérative n'est ni simple, ni triviale, elle tend toujours à devenir à nouveau exclusive.



*L'Inattendu, Deauville  
(2018)*

Gagner de l'argent et en conserver le contrôle est d'autant plus difficile que le marché est efficient, les technologies changeantes, et la législation égalitariste. Cela demande une habileté stratégique, une concentration, voire une obsession (Fridenson, 1989). Les travaux académiques ont trop souvent tendance à négliger la difficulté et l'importance de cette activité en déplaçant l'attention sélective des chercheurs vers d'autres enjeux. Les mondes académique et médiatique traitent d'avantage de ce que la vie des affaires devrait être que de ce qu'elle est, produisant un effet de déplacement (au sens freudien) qui peut devenir un obstacle à la compréhension de la marche des affaires.

Lorsqu'un chercheur interroge un homme d'affaires, celui-ci s'avance presque toujours sur le terrain du chercheur et la conversation devient alors une opération de relations publiques au cours de laquelle l'homme d'affaires « donne le change ». Sauf rares exceptions (Goutard, 2006), il idéalise son activité pour la rendre aussi conforme que possible aux injonctions de la morale sociale du temps. Il aide le chercheur à fabriquer l'image du « bon patron » en vogue au moment de l'enquête. Il aide aimablement celui qui l'interroge à fabriquer le masque par lequel

s'instaure la séparation entre la part ésotérique de la vie des affaires (derrière les vitres miroirs des sièges sociaux), et l'image médiatique inscrite sur la devanture des boutiques, sur les logos, et dans la communication institutionnelle et les opérations de marketing.

Nous sommes face à une contradiction : pour comprendre la marche des affaires il faudrait que les dirigeants se confient à cœur ouvert aux chercheurs. Ce qu'ils ne font pas. Il faudrait que les chercheurs posent les bonnes questions aux hommes d'affaires, ce qu'ils ne font pas non plus. Ils s'en tiennent aux réponses aux questions qu'ils se posent, ce qui revient à détourner le regard d'aspects essentiels de la vie des affaires et à ne jamais aborder les sujets qui fâchent, comme l'optimisation fiscale ou l'externalisation des emplois peu qualifiées.

J'ai essayé à de nombreuses reprises de surmonter cette contradiction et je suis toujours revenu à la même conclusion : sauf exception (Villette, 2002), il ne faut pas les interroger ! Surtout pas comme le font les journalistes, qui font par ailleurs très bien leur métier, et dont il suffit de réutiliser les articles pour connaître la part publique du travail de direction des entreprises. En tant que chercheur, il est inutile d'essayer de faire mieux que BFM TV, *Les Échos*, ou *La Tribune*.

Comment faire pour recueillir les confidences d'un entrepreneur ou d'un dirigeant d'entreprise ? Comment faire pour qu'il parle de ce qui l'intéresse et pas de ce qui intéresse les autres ?

La réponse est simple mais difficile à mettre en œuvre pour un chercheur.

La conversation doit se dérouler en *privé* et être *utile* à la marche des affaires et pas seulement à sa médiatisation et à sa légitimation.

*Privé* signifie qu'il y a des éléments confidentiels dans la conversation qui, s'ils étaient divulgués mal à propos ou à contre-temps auraient des conséquences.

*Utile* signifie que la conversation a une dimension potentiellement performative : ce qui est dit importe et pourra donner lieu à des actes exécutés par une ou plusieurs personnes présentes.

Toutes les conversations privées ne sont pas utiles et toutes les conversations utiles ne sont pas privées, mais les conversations à la fois utiles et privées ont l'immense avantage de nous faire sortir un peu de cet espace conversationnel convenu que forment les discours médiatisés sur l'entreprise.

Les conversations privées et utiles sont de plusieurs types : celles qui ont lieu entre membres de l'équipe dirigeante de l'entreprise (on peut y inclure les secrétaires de direction, consultants, avocats, experts-comptable, conseils en communication, stagiaires des grandes écoles) ; celles qui ont lieu entre membres du milieu des affaires (dirigeants alliés et rivaux, fournisseurs, clients, banquiers, membres de la chambre de commerce, de l'organisation patronale, représentants des syndicats de salariés), celles qui ont lieu en privé avec les autorités publiques (avec les membres des cabinets ministériels, avec Bercy, avec les élus et les représentants des collectivités territoriales) ; enfin, celles qui ont lieu entre amis et entre membres de la famille du dirigeant.

J'ai développé par ailleurs ce qu'on peut observer lorsqu'on est directement impliqué dans la marche des opérations et que l'on procède à une socio-analyse de sa propre situation de travail en entreprise. (Villette, 1988 ; 1996 ; 1999 ; 2010)

Je voudrais me centrer ici sur les conversations privées entre membres de la famille du dirigeant et, en particulier, les conversations sur le mode de la confiance qui peuvent se développer entre un dirigeant et son fils, sa fille, son filleul, son neveu ou plus généralement une jeune personne destinée à suivre ses traces soit pour reprendre l'entreprise soit pour devenir à son tour un entrepreneur.

Dans ce cas, la conversation est *privée* (on est entre soi), et *utile* (il s'agit de transmettre les éléments d'une expérience professionnelle à ses successeurs). Cette transmission comporte l'évocation d'un *ethos*, d'un savoir-faire, et d'une expérience. Elle suppose de dévoiler des « secrets du métier », secrets d'autant plus valorisés qu'ils s'écartent de la vulgate.

### **Un dispositif original d'enquête**

Cela fait dix-huit ans que j'anime un cours de 48 heures dispensé chaque année à une vingtaine d'élèves ingénieurs sur le thème de l'entrepreneur et de la création d'entreprise. Dans ce cours, je commence par faire réfléchir les élèves sur leur histoire familiale et je leur demande d'établir une liste des personnes qu'ils connaissent et qui ont créé ou dirigé une entreprise. Je leur donne aussi la parole sur leurs envies et projets de vie professionnelle. Ensuite, je leur fais lire quelques bonnes histoires

d'entrepreneurs à titre d'exemples (Reese, 1983 ; Hughes, 1983 ; Bucher, 2002 ; etc.), puis je les invite à prendre au plus vite contact avec un entrepreneur de leur connaissance et à organiser un entretien à son domicile ou sur son lieu de travail.

Compte tenu des biais du recrutement dans les écoles d'ingénieurs, dans lesquelles les enfants des classes sociales supérieures sont sur-représentés (Observatoire des inégalités, 2017), il n'est jamais bien difficile d'obtenir sept à dix rendez-vous. Les élèves se groupent alors par deux ou trois pour préparer la rencontre, se renseigner sur l'entreprise, imaginer les questions pertinentes et présenter les résultats de l'enquête, d'abord oralement devant les autres membres du cours, puis sous la forme d'un texte écrit ou d'un enregistrement vidéo.

Dans un premier temps, ces rencontres avec un entrepreneur, souvent un membre de la famille d'un élève, avaient dans mon esprit un but purement pédagogique. Cependant, je fus tellement surpris par la qualité des résultats obtenus que ce mode d'enquête est devenu peu à peu une méthode de recherche. J'ai découvert que les élèves ramènent dans la salle de classe des informations que je n'aurais jamais pu obtenir moi-même au cours d'un entretien en face à face avec le dirigeant, en tant que chercheur. Les étudiants ont une nette préférence pour l'enregistrement vidéo, une technique qu'ils maîtrisent assez bien. Compte tenu de la relation de proximité établie entre l'entrepreneur et ses jeunes disciples, on remarque en suivant les jeux de regard que l'entrepreneur ne s'adresse pas à la caméra, mais au jeune, il ne songe plus à paraître mais à transmettre. Il se livre.

Au fil des ans, j'ai pu récupérer ainsi une centaine de témoignages de dirigeants et, parmi ceux-ci, une trentaine d'enregistrements vidéo intégraux dont une bonne douzaine présentent un intérêt exceptionnel. Ils nous permettent d'entendre le récit de certains épisodes clefs de l'entreprise tout en visualisant les émotions du narrateur et les réactions des étudiants. Les enfants de dirigeants déclarent souvent qu'ils n'avaient encore jamais eu l'occasion d'une conversation aussi longue et approfondie sur l'entreprise familiale. La combinaison entre le contexte familial et l'incitation scolaire provoque une situation très spéciale, une « occasion de dire » et surtout de dire plus explicitement et plus complètement que d'ordinaire, et d'autant plus que l'enfant de la famille est accompagné d'un autre élève qui, pour sa part, ne connaît rien de la saga familiale et auquel il faut tout expliquer.

### **Que faire de ce précieux matériau de recherche ?**

Un premier usage évident consiste à présenter aux générations successives d'étudiants les meilleurs travaux réalisés par leurs collègues des promotions précédentes. Ce faisant, on ne sort pas du cadre relativement « privé » que constitue le cercle des élèves et anciens élèves. Cette démarche ne pose pas vraiment de problème de confidentialité. Elle permet de diffuser la vidéo dans son intégralité, sans altérer la qualité et l'exhaustivité du document original.

J'ai aussi procédé à une utilisation partielle, limitée et anonyme de ces données dans le cadre d'un article publié dans la *Revue Française de Socio-Économie* (Villette, 2011). Cependant, le thème de l'article n'était pas la pratique des affaires mais l'enseignement de l'entrepreneuriat. L'objet n'était donc pas d'entrer dans le détail de la pratique des affaires ni de dévoiler les aspects les plus sensibles du travail d'un dirigeant.

Pour aller plus loin, il faudrait transformer les témoignages privés en données susceptibles de s'inscrire dans un protocole de recherche donnant lieu à une publication scientifique. Ce déplacement supposerait le consentement des personnes interviewées mais aussi l'intérêt des évaluateurs de publications académiques pour ce genre de document et, surtout, un cadre éditorial suffisamment ouvert pour que la transcription des vidéos – où mieux les vidéos elles-mêmes – soient publiées aux côtés de l'analyse. Publier la vidéo et pas seulement l'analyse du chercheur respecterait l'idéal scientifique de la discussion des sources. C'est aujourd'hui techniquement faisable, mais encore difficile à faire reconnaître par les évaluateurs en tant que contribution proprement scientifique.

Il me semble pourtant que le rôle du chercheur n'est plus de « dire ce qui est », mais de mettre en présence ceux qui ont fait et ceux qui voudraient en savoir un peu plus sur les manières de faire, à toutes fins utiles. L'article académique traditionnel avec ses impératifs de généralisation, de démonstration et de concision paraît de plus en plus inadapté à l'accomplissement de cette mission.

Dans les *Essais sur la théorie de la science*, Max Weber se moque gentiment des sociologues en les qualifiant de petits prophètes accrédités par l'État pour débiter du haut de leur chaire des vérités sur le monde social. Dans *Le savant et le politique*, il écrit également :

Dans un amphithéâtre [...] le professeur a la parole, mais les étudiants sont condamnés au silence. Les circonstances veulent que les étudiants soient obligés de suivre les cours d'un professeur en vue de leur future carrière et qu'aucune personne présente dans la salle de cours ne puisse critiquer le maître. (Weber, 1963/1919, p. 19)

L'utilisation de techniques multimédia paraît la meilleure voie pour échapper au risque d'un abus d'autorité. Elle permet de diffuser et de commenter les enregistrements vidéos exhaustifs et donc de rester fidèle à la source. Même si les politiques d'évaluation des chercheurs imposent aujourd'hui de publier des articles calibrés et normés dans des revues classées (Letiche *et al.*, 2017), il me semble important aujourd'hui d'échapper à ce carcan pour revenir à une science sociale plus respectueuse de sources qu'il s'agit de présenter au lieu de les occulter. Associé à des praticiens, le chercheur peut alors devenir un modeste artisan du recueil, de la vérification, de la transmission, de la comparaison et de la mise en forme de connaissances locales et situées ■

## Références

- Bucher Jean-Paul (2002) "Bâtir un empire de la bonne chère", École de Paris du Management, séminaire Vie des Affaires, 11 janvier.  
<https://www.ecole.org/orateurs/454/VA110102.pdf>
- Fridenson Patrick (1989) "Faut-il être obsessionnel pour être un bon patron ?", École de Paris du Management, Séminaire vie des affaires, 2 juin.  
<https://www.ecole.org/fr/seance/342-faut-il-etre-obsessionnel-pour-etre-un-bon-patron-un-cas-louis-reault>
- Goutard Noël (2006) *L'Outsider*, Paris, Éditions Village Mondial.



*L'Impensable, Deauville (2018)*



- Hughes Thomas Parke (1983) *Networks of Power: Electrification in Western Societies, 1880-1930*, Baltimore, John Hopkins University Press.
- Jenkins Reese V. (1983) "George Eastman et les débuts de la photographie populaire", Culture Technique, Centre de recherche sur la culture technique, Neuilly-sur-Seine.  
<http://hdl.handle.net/2042/30883>
- Letiche Hugo, Lightfoot Geoff & Lilley Simon (2017) "Classements, capitalisme académique et affects des chercheurs en gestion", *Revue Française de Gestion*, n° 267, pp. 97-115.
- Observatoire des inégalités (2017) "Des Classes préparatoires et des grandes écoles toujours aussi fermés".  
<https://www.inegalites.fr/Des-classes-preparatoires-et-des-grandes-ecoles-toujours-aussi-fermees>
- Villette Michel (1988) *L'Homme qui croyait au management*. Paris, Le Seuil. Prix Dauphine-Entreprise 1989. 2e édition 1989, disponible en ligne sur le site des Classiques des Sciences Sociales, Université du Québec à Chicoutimi, Canada.  
[http://classiques.uqac.ca/contemporains/villette\\_michel/homme\\_qui\\_croyait\\_management/management.html](http://classiques.uqac.ca/contemporains/villette_michel/homme_qui_croyait_management/management.html)
- Villette Michel (1996) *Le manager jetable*, Paris, La Découverte.
- Villette Michel (1999) "Le stage en entreprise peut-il devenir un programme d'apprentissage fort", Recherche et Formation. Institut National de Recherche Pédagogique, Paris, n° 28.  
[https://www.persee.fr/doc/refor\\_0988-1824\\_1998\\_num\\_29\\_1\\_1529](https://www.persee.fr/doc/refor_0988-1824_1998_num_29_1_1529)
- Villette Michel (2002) "Axa, une croissance exponentielle (1975-1999), entretien avec Claude Bébéar", *Gérer et Comprendre*, n° 69 (septembre), pp. 4-17.  
<http://www.annales.org/gc/2002/gc69-2002/04-17-Villette.pdf>
- Villette Michel (2010) "Pour une sociologie de l'activité au travail des dirigeants de grandes entreprises", *BMS- Bulletin of Sociological Methodology*, vol. 107, n° 1, pp. 74-93.  
[https://www.researchgate.net/publication/238043260\\_Pour\\_une\\_sociologie\\_de\\_l%27activite\\_au\\_travail\\_des\\_dirigeants\\_de\\_grandes\\_entreprises](https://www.researchgate.net/publication/238043260_Pour_une_sociologie_de_l%27activite_au_travail_des_dirigeants_de_grandes_entreprises)
- Villette Michel (2011) "Comment répondre à la demande institutionnelle d'enseignement de l'entrepreneuriat ? Compte rendu ethnographique d'une expérience d'enseignement", *Revue Française de Socio-Economie*, n° 7, Lille, pp. 85-103.  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2011-1-page-83.htm>
- Weber Max (1963/1919) *Le savant et le politique*, Paris, Union Générale d'Édition [traduction française de Wissenschaft als Beruf]
- Weber Max (1904-1917) *Essais sur la théorie de la sciences*, Chicoutimi, Les Classiques des Sciences Sociales.  
<http://dx.doi.org/doi:10.1522/24782670>